

**საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი**  
**ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი**

# **გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები**

**IV საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის  
შრომების კრებული**

**I**

საგამომცემლო სახლი  
„ტექნიკური უნივერსიტეტი“

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

# გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები

IV საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის  
ურობების კრებული

I



თბილისი  
2020

**გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები**

**IV საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია**

**კონფერენციის სარეზიუმეო კომიტეტი:**

- გურგენიძე დავით – სტუ-ის რექტორი (თავმჯდომარე)
- ფრანგიშვილი არჩილ – სტუ-ის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე
- კლიშიაშვილი ლევან – სტუ-ის ვიცე-რექტორი
- გასიტაშვილი ზურაბ – სტუ-ის რექტორის მოადგილე
- კოპალიანი კარლო – სტუ-ის კანცლერი
- ქუთათელაძე რუსუდან – სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დეკანი
- ბუაჩიძე ზაზა – სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის მენეჯერი.

**კონფერენციის სარეზიუმეო საბჭო:**

- ქუთათელაძე რუსუდან – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- ბარათაშვილი ევგენი – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- აბრალაგა ანზორ – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- იაშვილი გენადი – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- მეტრეველი მარინა – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- გრიგალაშვილი ლევან – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- ცაავა გიორგი – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- ყანდაშვილი თემურ – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- ფაილოძე ნინო – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- ვილჰელმ ჰაუზერი – პროფესორი, ზაარბრიუკენის ტექნიკისა და ეკონომიკის ფაკულტეტი
- ფეჰერვოლგუი ბიეტა – პროფესორი, პანონიის უნივერსიტეტი, უნგრეთი, ბიზნესისა და ეკონომიკის ფაკულტეტის დეკანი
- ცუპონი ვიქტორია – პროფესორი, პანონიის უნივერსიტეტი, უნგრეთი, ბიზნესისა და ეკონომიკის ფაკულტეტი
- ქოქრაშვილი ქეთევან – პროფესორი, სტუ-ის სამართლისა და საერთაშორისო ურთიერთობების ფაკულტეტი
- ჩხეიძე მაია – პროფესორი, საქართველოს უნივერსიტეტი
- შონია ნანა – პროფესორი, ქუთაისის აკ. წერეთლის სახ. სახელმწიფო უნივერსიტეტი
- თაკალანძე ლარისა – პროფესორი, სოხუმის უნივერსიტეტი, სპიკერი
- ჩიკვილაძე ნინო – ასოცირებული პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- ყურაშვილი გუგული – ასოცირებული პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- კიკნაძე მზია – პროფესორი, სტუ-ის ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტი
- კობიაშვილი ანა – პროფესორი, სტუ-ის ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტი
- ქუთათელაძე ქეთევან – პროფესორი, სტუ-ის ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტი.

**ჟურნალში წარმოდგენილი მასალები იბეჭდება ავტორისეული რედაქციით**

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2020  
 ISBN 978-9941-28-650-6 (ყველა ნაწილი)  
 ISBN 978-9941-28-951-3 (პირველი ნაწილი)  
<http://www.gtu.ge>



ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილის (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) გამოყენება არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური) არ შეიძლება გამოცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.  
 საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.  
 წიგნში მოყვანილი ფაქტების სიზუსტეზე პასუხისმგებელია ავტორი/ავტორები.  
 ავტორის/ავტორთა პოზიციას შეიძლება არ ემთხვეოდეს საგამომცემლო სახლის პოზიცია.

**GEORGIAN TECHNICAL UNIVERSITY  
FACULTY OF BUSINESS TECHNOLOGIES**

**GLOBALIZATION AND CURRENT  
CHALLENGES IN BUSINESS**

**IV International Scientific Conference  
Proceedings**

**I**



**Tbilisi  
2020**

## GLOBALIZATION AND CURRENT CHALLENGES IN BUSINESS

### IV INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

#### THE CONFERENCE ORGANIZING COMMITTEE:

**Gurgenidze Davit** – Rector of GTU, academic (Chairman)  
**Prangishvili Archil** – Chairman GTU Supervisory Board  
**Klimiashvili Levan** – Vice Rector of GTU  
**Gasitashvili Zurab** – Deputy Rector of GTU  
**Kopaliani Karlo** – Chancellor of GTU  
**Kutateladze Rusudan** – Dean of the Faculty of Business Technologies at GTU  
**Buachidze Zaza** – Manager of the Faculty of Business Technologies at GTU

#### THE CONFERENCE EDITORIAL COUNCIL:

**Kutateladze Rusudan** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Baratashvili Evgeni** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Abzalava Anzor** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Iashvili Genadi** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Metreveli Marina** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Grigalashvili Levan** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Tsaava Giorgi** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Kandashvili Temur** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Pailodze Nino** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Wilhelm Houzer** – Professor at University of Technology and Economics in Saarbrücken  
**Fehérvölgyi Beáta** – Professor at University of Pannónia, Hungary, Faculty of Business and Economics, Dean of Faculty  
**Csizmadiáné Czuppon Viktória** – Professor at University of Pannónia, Hungary, Faculty of Business and Economics  
**Kokrashvili Ketevan** – Professor at GTU, the Faculty of Law and International Relations  
**Chkheidze Maia** – Professor at GTU  
**Shonia Nana** – Professor at Akaki Tsereteli State University  
**Takalandze Larisa** – Professor of at Sokhumi State University, Speaker  
**Cikviladze nino** – Associate at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Kurashvili Guguli** – Associate Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Kiknadze Mzia** – Professor at GTU, the Faculty of Informations and Control Systems  
**Kobiashvili Ana** – Professor at GTU, the Faculty of Informations and Control Systems  
**Kutateladze Ketevan** – Professor at GTU, the Faculty of Power Engineering and Telecommunication

**The Presented materials are printed according to the authors original way**

© Publishing House „Technical University“, 2020

ISBN 978-9941-28-650-6 (All part)

ISBN 978-9941-28-651-3 (First part)

<http://www.gtu.ge>

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced (will this be a text, photo, illustration or otherwise) in any form or by any means (electronic or mechanical) without the prior written permission of publisher.

Piracy is punished according to the law.

Author(s) are responsible for the accuracy of all the facts provided in the book.

The position of author(s) might not be coinciding with the position of the Publishing House.



**შინაგაგონი**

**სექცია I.**

**მენეჯმენტისა და მარკეტინგის განვითარების  
თანამშრომლობის ტენდენციები და პოტენციალი**

**დღონტი მარია**  
ციფრული ბიზნესის პროექტების მართვის ტენდენციები და გამოწვევები საქართველოში..... 15

**თანდილაშვილი ნინო**  
გლობალური გამოწვევები უმაღლეს განათლებაში..... 18

**ცირეკიძე თამაზ**  
გლობალიზაცია და თანამედროვე ბიზნესის გამოწვევები..... 22

**ართმელიძე არჩილ**  
საკვლევი ჭადრის ნაყოფის გამოყენება ზღვაში ჩადვრილი ნავთობის შეგროვების მიზნით ..... 27

**აროშვილი ნინო**  
საერთაშორისო ბიზნესში არსებული ტექნიკური რეგულაციების და პროტექციონიზმის გავლენა საქართველოს სავაჭრო-ეკონომიკურ პოტენციალზე..... 32

**ბაკაშვილი დალი**  
შრომის პროცესში პიროვნების ქცევის განპირობებელი მოტივები ..... 37

**ბალახაშვილი ჟანა, ქაჯაია თამარ**  
გენდერული უთანასწორობები ლიდერობაში ..... 40

**ბლიაძე ნოდარ**  
კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის შეფასების ხერხები და მეთოდები ..... 44

**ბერიკაშვილი ლია, სააკიანი ჯემმა**  
საქართველოს ფარმაცევტული ბაზრის განვითარების ინდუსტრიის მარკეტინგული კვლევა..... 49

**გაგვიშვილი ლევან**  
ონლაინ ბიზნეს-მოდელების ზრდა და დიდი ლოქდაუნი..... 52

**გვაჯაია ლუარა, ჩადუნელი გოჩა**  
კონკურენციისა და კონკურენტუნარიანობის მართვა ..... 57

**გოჩიტაშვილი ლალი, აფციაური ია, დვალი თორნიკე, შიუკაშვილი მარიამ**  
ელექტრონული გადახდის სისტემები ..... 62

**გრიშკაშვილი თეონა, ოთინაშვილი რამაზ**  
მარკეტინგული კომუნიკაციები მცირე ბიზნესისთვის ..... 66

**გუნიავა ქეთევან**  
სატელეკომუნიკაციო მომსახურების დანახარჯების მართვა და კვლევა ..... 71

**დათაშვილი ლაშა-გიორგი, დათაშვილი მარიამ, ოთხმეზური არჩილ**  
იაპონიის და ჩინეთის ტრანსნაციონალური კორპორაციების გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობები საქართველოში ..... 76

**ზაზაშვილი ლია, ტაბატაძე მარინა**

აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების პრინციპები უწყვეტი განათლების მექანიზმები უმაღლესი განათლების სისტემაში ..... 81

**თაბაგარი ხათუნა, მამალაძე ლელა, ოხანაშვილი ლია**

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა: საერთაშორისო გამოცდილება და საქართველო..... 85

**თვალაშვილი ანა, ჭიაბრიშვილი ქეთევან**

მოულოდნელი კრიზისი, როგორც სერიოზული გამოწვევა..... 90

**ირემაშვილი გიორგი, სოსელია მაია**

სამედიცინო პერსონალის მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები..... 94

**კავთიძე ედუარდ, კუტუბიძე შალვა**

პერსონალის მენეჯერის ძირითადი პროფესიული როლები..... 99

**კავთიძე ედუარდ, ნუცუბიძე ნინო**

ქალთა მეწარმეობა გენდერულ ჭრილში..... 104

**კაპანაძე მაია, ჭინჭარაული გიორგი**

ბიზნესის საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის შესახებ..... 109

**კატუკია ვალერი, კატუკია ანა**

ბიზნესის როლი „მშვიდობის მშენებლობის“ არქიტექტონიკაში..... 113

**ლაზვიაშვილი ნინო**

მსხვილი კომპანიების მართვის ზოგიერთი საკითხი..... 117

**ლომაია მარიამ, ბერიკაშვილი ლია**

მარკეტინგი, როგორც თანამედროვე ჯანდაცვის განუყოფელი ნაწილი..... 122

**ლორთქიფანიძე რევაზ**

COVID-19 და კრიზისული მენეჯმენტის გასათვალისწინებელი ტექნოლოგიები..... 126

**მარიდაშვილი მანანა, უგრეხელიძე ხათუნა, მეფარიშვილი დავით**

ფარმაცევტული ბიზნესის გამოწვევები საქართველოში ..... 129

**მაჭარაშვილი თამარ**

კორონა კრიზისის მენეჯმენტი და საქართველოს საინვესტიციო პერსპექტივები..... 133

**მიქელაშვილი მერაბ, ჩიკვილაძე ნინო**

„შთაბეჭდილების ეკონომიკა“ და ინოვაციური მარკეტინგული კომუნიკაციები..... 136

**მორჩილაძე გიორგი**

ლიდერობის არსი და თეორიული საფუძვლები..... 141

**ოთინაშვილი რამაზ, ქუთათელაძე ანი**

საზოგადოების როლი ეროვნულ უსაფრთხოებაში ..... 144

**ომანაძე ირმა, ყურაშვილი გუგული**

კორპორაციის ინტელექტუალური კაპიტალი: სტრუქტურა, მართვის მოდელი და განვითარების სტრატეგია..... 149

<b>პეტრიაშვილი ლილი, კაიშაური თინათინი, ინაიშვილი მარიამ</b> COVID 19 - ის გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე .....	156
<b>როსტიაშვილი თამარ, ფოფხაძე გვანცა</b> ნეირომარკეტინგი და ბიომეტრიული სენსორები - მომხმარებლის კმაყოფილების საზომი ინსტრუმენტები .....	161
<b>როსტიაშვილი თამარი, მიქანაძე თეა</b> პირველადი ჯანდაცვა - თანამედროვე ჯანდაცვის მართვის პრიორიტეტული მიმართულება .....	165
<b>როხვაძე მათა</b> მენეჯერობიდან ლიდერობამდე ერთი ნაბიჯი სულაც არ არის .....	169
<b>სამხარაძე გურამ</b> დანახარჯების სიმცირით კომპანიის ლიდერობის სამი არჩევანი ბაზარზე .....	172
<b>სიდამონიძე ნატალი, ბენაშვილი ალექსანდრე, ჯიქიძე ლევან</b> მათემატიკური და იმიტაციური მოდელირების მნიშვნელობა და შესაძლებლობები თანამედროვე აგრარული სექტორის განვითარების უზრუნველყოფაში .....	176
<b>სოსელია მათა, ბეგდარაშვილი თამარ</b> ადაპტაციური მენეჯმენტის არსის გაგებისათვის .....	181
<b>ქავთარაძე ნინო, იმნაიშვილი სალომე</b> ორგანიზაციების მართვის ტრანსფორმაცია ციფრული ტექნოლოგიების დროში .....	185
<b>ქობლიანიძე თამარ, ქარდავა ჭაბუკა</b> ხარისხი და პაციენტების კმაყოფილება, როგორც მარკეტინგული ინსტრუმენტი ჯანდაცვაში .....	190
<b>ქორიძე ნატო</b> ქართული ავეჯის წარმოება და ექსპორტზე გასვლის ბარიერები .....	194
<b>ღამბაშიძე თამარ, ფარესაშვილი დავით, თელია კოტე</b> კომუნიკაციის წარმართვის სტრატეგიები სამუშაო ადგილზე .....	198
<b>ღურჯაია თათია, ღურჯაია კარლო</b> კომპანიების მიდგომები სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ .....	202
<b>ყანდაშვილი თეიმურაზ, კოჭლამაზაშვილი ლელა</b> საქართველოს სავაჭრო ურთიერთობების განვითარების პერსპექტივები ბალტიის რეგიონის ქვეყნებთან .....	205
<b>შენგელია ქეთევან</b> მომავლის საგანმათლებო სისტემის განვითარების ტენდენციები .....	208
<b>გურამ ჯოლია</b> HI-TECH პროდუქციის მარკეტინგული მოდელი ჯეფრი მურის მიხედვით .....	213



**სექცია II.**  
**ფინანსების, საბანკო საქმის, საბუღალტრო აღმოსავლელი და**  
**აუდიტის აქტუალური პრობლემები**

<b>აბუთიძე გოჩა</b> კომერციული ბანკების ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის ასპექტები.....	218
<b>აბრალავა გრიგოლ, ჯორბენაძე ზურაბ</b> გადასახადით დაბეგვრის ეთიკური პრინციპის ალგორითმი .....	224
<b>ბლიაძე სოფიო, ქაჯაია ეთეგან</b> ფულის წარმოშობა და ბიზნესი.....	228
<b>გოჩიაშვილი ლალი, აფციაური ია, დვალი თორნიკე, შიუკაშვილი მარიამ</b> დისტანციური საბანკო მომსახურება საქართველოში .....	231
<b>გრიგალაშვილი ბიძინა, აბაშიძე გოჩა, მეიშვილი გიორგი</b> საგადასახადო დავალიანების აუდიტი და გადახდევინების უზრუნველყოფის პრობლემები .....	236
<b>გრიგალაშვილი ლევან, აბაშიძე გოჩა, გრიგალაშვილი ბიძინა</b> საგადასახადო პოლიტიკა, როგორც საწარმოთა გადახდისუნარიანობის მასტიმულირებელი ფაქტორი.....	241
<b>გრიგალაშვილი ლევან, ნატრიაშვილი ნინო, გრიგალაშვილი ბიძინა</b> აუდიტის თანამედროვე გამოწვევები საქართველოში.....	246
<b>გურული ანა</b> საერთაშორისო ანგარიშსწორების სისტემა „SWIFT“ .....	253
<b>დავრამელიძე ირინე</b> შიდასაფირმო კონტროლის ოპტიმიზაცია საქართველოს ფირმებში.....	258
<b>ზაუტაშვილი სოფიო</b> ევროპის საბანკო სისტემის მნიშვნელობა და გავლენა საქართველოს საბანკო სისტემაზე.....	262
<b>კაპანაძე მაია, ღირსიაშვილი მარიამ</b> საგადასახადო კანონმდებლობში განხორციელებული ცვლილებების შესახებ .....	267
<b>კოჭორიძე ილია</b> სადაზღვევო სისტემის განვითარების ტენდენციები საქართველოში .....	271
<b>ლიპარტია ზურაბ, ფიცხელაური მარიამ</b> ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	274
<b>მამალაძე ირინა</b> კაპიტალის ბაზარის როლი ეროვნული ეკონომიკის გაუმჯობესებაში .....	278
<b>მუშეუდიანი ვალერი</b> COVID-19-ის გავლენა საქართველოს კომერციული ბანკების საკრედიტო პორტფელზე .....	283

**ნადირაძე გოჩა**

საქართველოში განხორციელებული ელექტრონული სახელმწიფო შესყიდვები და შესყიდვების დაგეგმვის ეტაპამდე განსახორციელებელი ღონისძიებები ..... 287

**ნოზაძე მზევინარ**

წარმოებულ ფინანსური ინსტრუმენტები: ჰეჯირება და სპეკულაცია ..... 292

**ქუთათელაძე ალექო, ნიკურაძე რუსუდან**

ფინანსური ინოვაციების სახეები ბანკებსა და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში ..... 296

**ცაავა გიორგი, ბიბილური ანი**

SWOT-ანალიზი მარტივად ..... 300

**ცაავა გიორგი, ბურდიაშვილი რატი**

ლიზინგური ოპერაციები როგორც მცირე და საშუალო ბიზნესის კონკურენტუნარიანობისა და საინვესტიციო პროცესების აქტივიზაციის მნიშვნელოვანი საფუძველი ..... 304

**ხარიტონაშვილი თამარ, ვანიშვილი მერაბ**

საბანკო ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა ..... 310

**ჭანტურია ნატალია, კურტანიძე მარიამ, წიკლაური მარიამ**

სოციალური კაპიტალის გავლენა ადამიანური კაპიტალის ფორმირების პროცესზე ..... 316

**ხაჩიძე ანი**

საბანკო დაკრედიტების რეგულაციები კორონომიკის პირობებში ..... 321

**ჯაფარიძე ირინე**

საზღვარგარეთის ქვეყნების საგადასახადო სისტემის შედარებითი ანალიზი საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარების ფონზე ..... 325

**ჯორბენაძე ზურაბ, ბიბიჩაძე დავით, ფიფია ასმათ**

სახელმწიფო საგადასახადო რისკის მონიტორინგის მნიშვნელობა ქვეყნის საკითხისათვის ..... 330

**ჭოველიძე ნინო**

საქართველოში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის გამოწვევები ..... 334

**წვერაძე ზურაბ, თევდორაშვილი გიორგი**

მობილური უსადენო ქსელის დადებითი და უარყოფითი მხარეები ..... 338

ბ ONOENON

SEB OTON I.

Moderნ ტჷფს ანღ კიკაეცხვისნ მ ანაბემ ენტანღ  
მ არკჷნბ ღეკჷლჷ ენტ

**Glonti Maria**

თიფს ანღნ კალწმის ომდიბტჷსუნის პროფე მანაბემ ენტ ოგეობიჷ..... 15

**Tandilashvili Nino**

გლობაწჷ კალწმის მ ჰიგჷმრეღჷკტბი..... 18

**Tsirekidze Tamaz**

გობალტბიღემ ოღრ ბსიღის ცჷლწმის..... 22

**Artemladze Archil**

Use ოჷჭეპლატჷნიტჷმიტფიფტ(ღლჷთფი ოგლწმისჷ)..... 27

**Aroshvili Nino**

თხეი მ პატ ომიწნიცაღჷპუაწმის პროტეცტობი ონ იტჷმტბიწმისუნის ონ ონღ ანღეცტბი ოგ  
პოტბიწმისუნის..... 32

**Bakashvili Dali**

თიჷმარბ მ ოწმის ოჭეპეპეპიწმის ანტბ ლიბ ტმ ოწმიბ პრწმის ..... 37

**Balakhstanvili Zhana, Qajaia Tamar**

Genღმეწმალტბიწმისჷკიპი..... 40

**Bliadze Nodar**

მეტწმ ანღ მ ეტწმ ოწმ ანაბემ ენტ ჷალღტბისჷ ენტ ონტბტბი..... 44

**Berikashvili Lia, Saakyan Jemma**

მარბტბიწმისჷკიპი ოგეობიჷპჷპარ აწმბიწმისჷკიპი ოგეობიჷ..... 49

**Gagvishvili Levan**

ონღმ ბსწმისჷკიპი ოწმანღ ბრატ ჯგოწმ ..... 52

**Gvajaia Luara, Chaduneli Gocha**

მანაბე ცმ პეტიწმის ცმ პეტიწმის..... 57

**Gochitashvili Lali, Apciauri Ia, Dvali Tornike, Shiukashvili Mariam**

ელეწმისჷკიპი ენტ ჷტბის..... 62

**Grishikashvili Teona, Otinashvili Ramaz**

მარბტბიწმის მ უნიცატიწმისჷკიპი აწმბიწმის..... 66

**Guniava Ketevan**

მანაბემ ენტ ოღ რსეანტბიწმისჷკიპი უნიცატიწმისჷკიპის..... 71

**Datashvili Lasha-Giorgi, Datashvili Mariam, Otkhmezuri Archil**

ოპოტბიწმისჷკიპი ტმ ენაბრეწმისჷკიპი ანღნ ანღნ კრეა ტმნატბიწმისჷკიპი ოგეობიჷ..... 76

<b><i>Zazashvili Lia, Tabatadze Marina</i></b> მოღერ პერიოდისთვის შემადგენლობითი იტალია.....	81
<b><i>Tabagari Khatuna, Mamaladze Lela, Okhanashvili Lia</i></b> ბუნების (რეკონსტრუქციის) კონსტრუქციის გამოყენების გამოცდა Geo-ბიო.....	85
<b><i>Tvaliashvili Ana, Chiabrishvili Ketevan</i></b> სინთეზის რისკის შეფასება წყალში.....	90
<b><i>Iremashvili Giorgi, Soselia Maia</i></b> ფაქტორული შემადგენლობის გამოცდა.....	94
<b><i>Kavtidze Eduard, Kutubidze Shalva</i></b> პერიოდული ანალიზის სასიცოცხლო რისკის შეფასება.....	99
<b><i>Kavtidze Eduard, Nucubidze Nino</i></b> სტრუქტურული გამოცდა Geo-ბიო.....	104
<b><i>Kapanadze Maia, Chincharauli Giorgi</i></b> ონ სინთეზის გამოცდა.....	109
<b><i>Katukia Valeri, Katukia Ana</i></b> ონ რეკონსტრუქციის გამოცდა “ავიანტი” რისკის შეფასება.....	113
<b><i>Lazviashvili Nino</i></b> სინთეზის გამოცდა.....	117
<b><i>Lomaia Mariam, Berikashvili Lia</i></b> მატრიცის სტრუქტურული გამოცდა.....	122
<b><i>Lordkipanidze Revaz</i></b> ჩივიდი-19 ანალიზის გამოცდა.....	126
<b><i>Maridashvili Manana, Ugrekhelidze Khatuna, Meparishvili David</i></b> ჩივიდი-19 ანალიზის გამოცდა.....	129
<b><i>Matcharashvili Tamar</i></b> ჩივიდი-19 ანალიზის გამოცდა.....	133
<b><i>Mikelashvili Merab, Chikviladze Nino</i></b> “სინთეზის გამოცდა” ანალიზის გამოცდა.....	136
<b><i>Morchiladze Giorgi</i></b> ონ სინთეზის გამოცდა.....	141
<b><i>Otinashvili Ramaz, Kutateladze Ani</i></b> ონ სინთეზის გამოცდა.....	144
<b><i>Omanadzse Irma, KuraSvili Guguli</i></b> ჩივიდი-19 ანალიზის გამოცდა.....	149
<b><i>Petriashvili Lily, Kaishauri Tinatin, Inaishvili mariam</i></b> ინტენსიური გამოცდა.....	156

**Rostiashvili Tamar, Popkhadze Gvantsa**

Neuronal ანტიდენდრიტული პროტეინების - ტვინის უფრო მეტი ცენტრალიზაცია..... 161

**Rostiashvili Tamar, Mikanadze Tea**

რამდენად აქტიური A-პროტეინი მოდერული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 165

**Rokhvadze Maia**

IT-ს სფეროში უსწრებელი მანაჟმენტის ტრენინგები..... 169

**Samkharadze Guram**

მხედველობის უფრო მეტი ლინკაჟი ანტი-სტრესტორული..... 172

**Sidamonidze Natali, Benashvili Aleksandre, Jikidze Levan**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 176

**Soselia Maia, Begdarashvili Tamar**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 181

**Kavtaradze Nino, Imnaishvili Salome**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 185

**Koblianidze Tamar, Kardava Chabuka**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 190

**Koridze Nato**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 194

**Ghambashidze Tamar, Paresashvili David, Telia Kote**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 198

**Gurtskaia Tatia, Gurtskaia Karlo**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 202

**Kandashvili Teimuraz, Kochlamazashvili Lela**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 205

**Shengelia Ketevan**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 208

**Jolia Guram**

IT-ს სფეროში ანტი-სტრესტორული ჰეალთის მანაჟმენტისთვის..... 213

SEB OTION II.

ჩ ურდებ პროფესიონალიზაცია, განაცხადი, აცტოუნიტი ანდა აუდიტორი

**Abutidze Gocha**  
 ასპირანტურის შემსრულებლის კვალიფიკაციის შემოწმების ..... 218

**Jorbenadze Zurab, Abzalava Grigol**  
 თბილისის უნივერსიტეტის დირექტორის თანაობაში ..... 224

**Bliadze Sofio, j Kajaia Qetevan**  
 თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი ..... 228

**Gochitashvili Lali, Apciauri Ia, Dvali Tornike, Shiukashvili Mariam**  
 დისტანტის სემინარების ინტერაქტიული გეოგრაფია ..... 231

**Grigalashvili Bidzina, Abashidze Gocha, Meishvili Giorgi**  
 თბილისის აკადემიის მდივანის თანაობაში ..... 236

**Grigalashvili Levan, Abashidze Gocha, Grigalashvili Bidzina**  
 თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი ..... 241

**Grigalashvili Levan, Natriashvili Nino, Grigalashvili Bidzina**  
 მოღვაწის კვალიფიკაციის შემოწმების ინტერაქტიული გეოგრაფია ..... 246

**Guruli Ana**  
 ინტერაქტიული მეთოდის გამოყენების თანაობაში „მზის IFT“ ..... 253

**Davrashelidze Irine**  
 თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი ..... 258

**Zautashvili Sophio**  
 თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი და თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი ..... 262

**Kapanadze Maia, Ghirsiashvili Mariam**  
 ჩვენს მიერ მართული პროფესორის ..... 267

**Kozhoridze Iliia**  
 ინტერაქტიული მეთოდის გამოყენების თანაობაში ..... 271

**Lipartia Zurab, Pitskhelauri Mariam**  
 თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი ..... 274

**Mamaladze Irina**  
 თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი ..... 278

**Mushkudiani Valeri**  
 თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი ..... 283

**Nadiradze Gocha**  
 თბილისის უნივერსიტეტის პროფესორი ..... 287

<b><i>Nozadze Mzevinar</i></b>	
Derivative Financial Instruments: hedging and speculation .....	292
<b><i>Kutateladze Aleko, Nikuradze Rusudan</i></b>	
Types of financial innovations in banking and non-bank credit organizations .....	296
<b><i>Tsaava Giorgi, Bibiluri Ani</i></b>	
SWOT-analysis is easy .....	300
<b><i>Tsaava Giorgi, Burdiashvili Rati</i></b>	
Leasing operations as a significant basis for enhancing competitiveness and investment processes small and medium business .....	304
<b><i>Kharitonashvili Tamar, Vanishvili Merab</i></b>	
Social Responsibility of Banking Business .....	310
<b><i>Chanturia Natalia, Kurtanidze Mariam, Tsiklauri Mariam</i></b>	
Influence of social capital on the process of human capital formation .....	316
<b><i>Khachidze Ani</i></b>	
Bank lending regulations in terms of economy .....	321
<b><i>Japaridze Irine</i></b>	
Comparative analysis of the tax system of foreign countries against the background of the development of international trade .....	325
<b><i>Jorbenadze Zurab, Bibichadze Davit, Pipia Asmat</i></b>	
The importance of tax risk monitoring for the state .....	330
<b><i>Chovelidze Nino</i></b>	
Challenges of Public Internal Financial Control in Georgia .....	334
<b><i>Tsveraidze Zurab, Tevdorashvili Giorgi</i></b>	
The positive and negative sides of a mobile wireless network .....	338





პრემი მ (ნბ) (XP), Fასიე-დონე Dივიუი მ (FDD), Kასან (სინდონე რ ჰო მთ ში Lას, ალდოე .

Mი მინადაკის მთვიანდონე მონეშენეაპირეთ ელენდრამე ჯორთ მინეშენე

- ჰ კათიქე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე
- ჰ კათიქე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე
- ჰ კათიქე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

ჰ კათიქე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

ბასიე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

Quი მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

Iტი მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

ოე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

ჩო მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

An(ტი მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

ჩო მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

ოე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

Iტი მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

An(ტი მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

Fu(ტი მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

Fre(ტი მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე მონეშენე

კვლევების მიზანშეწონილი ინტენსივობა 75% - 100% უზრუნველყოფს სპონსორის მიერ დაფინანსებული პროექტების განხორციელებას. აქტიური მონაწილეობა აქვს მისივე რესურსების გამოყენებით და მისივე კადრების გამოყენებით. აქტიური მონაწილეობა აქვს მისივე რესურსების გამოყენებით და მისივე კადრების გამოყენებით.

მისივე რესურსების გამოყენებით და მისივე კადრების გამოყენებით. აქტიური მონაწილეობა აქვს მისივე რესურსების გამოყენებით და მისივე კადრების გამოყენებით.

As შიდა რესურსების გამოყენებით და მისივე კადრების გამოყენებით. აქტიური მონაწილეობა აქვს მისივე რესურსების გამოყენებით და მისივე კადრების გამოყენებით.

**ინტერესები**

As აცხადებს, რომ მას არ აქვს ინტერესები კომპანიაში და მისივე რესურსების გამოყენებით. აქტიური მონაწილეობა აქვს მისივე რესურსების გამოყენებით და მისივე კადრების გამოყენებით.

**ბიბლიოგრაფია:**

- 1. პროექტის მართვის მეთოდები: კონსტრუქციული მიდევნება /მ. ბერიძე/
- 2. Agile მართვის მეთოდები: კონსტრუქციული მიდევნება

# Global Challenges in Higher Education

Tandilashvili Nino

PhD, Professor of Management ISC Paris Business School

## Absტრეკტი

Higჰერული განათლების მნიშვნელოვანი გამოწვევების შესახებ. 16-ე საუკუნის ბოლოს დაიწყო უმაღლესი განათლების განვითარება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება.

**საკვანძო სიტყვები:** უმაღლესი განათლება, განვითარება, მნიშვნელოვანი პროგრესი, ხარისხი, უწყვეტი ზრდა.

## შეჯამება

საერთაშორისო დონეზე უმაღლესი განათლების განვითარება უწყვეტად მიმდინარეობს. მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება.

მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება.

As a result of the significant progress in the development of higher education, the quality of education has improved. The continuous growth of higher education is a global trend. The quality of education has improved. The continuous growth of higher education is a global trend.

16-ე საუკუნის ბოლოს დაიწყო უმაღლესი განათლების განვითარება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება.

## შეჯამება უმაღლესი განათლების განვითარების შესახებ

მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება. დროის მიწოდების ატანად მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება.

საერთაშორისო დონეზე უმაღლესი განათლების განვითარება უწყვეტად მიმდინარეობს. მნიშვნელოვანი პროგრესი მიღწეულა და განათლების ხარისხი უწყვეტად იზრდება.



სიმღვიმე მ უნივერსიტეტში იტალიის მთავრობის წარმომადგენლებს შეხვედრისას უსაუბრობდათ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ.

Ouraniasის სკოლა უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. ონიკის დირექტორმა (პროფესორმა) უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. As უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“international visibility”* ტერმინი *“position in international rankings”*. Ho უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. იტალიის მთავრობის წარმომადგენლებს უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“visibility is essential”* უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“by more rigorous signature and citation of our publications”*. Bოლონიის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. (OHE, USNR, HE E, HE UR, AR, U, U-MAP, E, P, SP, L). მისთვის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“well known professors”*.

მედიის (მაგალითად უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ) უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“certain actions should be undertaken in order to improve the visibility of the institutio”*. მედიის (მაგალითად უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ) უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“deposition of institutional archives which will represent faculty’s publications and bibliometrics references” and “improving publication signature practices”*. მისთვის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“the university new international visibility”* უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ.

ევროპის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“Since few years, the presidency of the university has focused on having a strong international image, as the main dimension today is internationalization. But it is also a major concern to be visible at the national level”*. (Vოლიის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ).

პროფესორმა უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“if ranking helps to show the performance, then it’s good to be part of it”*. Ho უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“visible at international level and as research is done within a network and bibliometrics are important in rankings, it is good to have a good position”*. (Vოლიის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ).

იტალიის მთავრობის წარმომადგენლებს უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“only for moving up in the international rankings”* (Aსოციაციის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ). ონიკის დირექტორმა (პროფესორმა) უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“well known professors”*. (Dea ასოციაციის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ).

**ჩვენთვის**

ევროპის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. HEი ახლანდელი უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. On სკოლა უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ. *“well known professors”*. (Dea ასოციაციის უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ უნივერსიტეტის განვითარების შესახებ).

მხატვრობის სფეროში უნდა აღინიშნოს, რომ უკანასკნელ წლებში მკაცრად აკრძალულია უცხოეთში გასვლა და უცხოეთში მუშაობა. ამ უკანასკნელ წლებში უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს, რომ უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს, რომ უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს.

საერთაშორისო დონეზე უნდა აღინიშნოს, რომ უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს, რომ უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს.

**ლიტერატურა**

1. ბრუნს, ლ. (2005). “მეასობის უნივერსალური ღირებულებები” (2005 წლის 29 იანვარი, № 1, პ. 1-21)
2. ლიპინსკი, რ. (2011). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2011) 567/2, პ. 2
3. ლიპინსკი, რ. (2011). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2011) 567/2, პ. 2
4. ლიპინსკი, რ. (2009). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2009) 567/2, პ. 2
5. ლიპინსკი, რ. (2011). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2011) 567/2, პ. 2
6. ლიპინსკი, რ. (2011). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2011) 567/2, პ. 2
7. ლიპინსკი, რ. (2008). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2008) 567/2, პ. 2
8. ლიპინსკი, რ. (2010). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2010) 567/2, პ. 2
9. ლიპინსკი, რ. & ლიპინსკი, რ. (2016). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2016) 567/2, პ. 2
10. ლიპინსკი, რ. (2019). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2019) 567/2, პ. 2
11. ლიპინსკი, რ. (2010). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2010) 567/2, პ. 2
12. ლიპინსკი, რ. (2012). “საერთაშორისო დონეზე უცხოეთში მუშაობის შესახებ უნდა აღინიშნოს”. (2012) 567/2, პ. 2

## Глобализация и современные вызовы бизнеса

*Цирекидзе Тамаз*

*Студент Грузинского Технического Университета*

### **Абстракт**

Научной проблемой моего доклада являются суровые требования сегодняшнего дня для развития бизнес среды. Причиной исследования стала актуальность данной проблемы на современной экономической арене Грузии. Материалом исследования послужила экономическая составляющая Грузии и препятствия на пути к глобализации. Мною было рассмотрено положение страны и все необходимые для ее расцветания. Результаты исследования свидетельствуют о том, что на данный момент современные вызовы бизнеса преобладают над возможностями страны и нуждается в незамедлительных реформах.

**Ключевые слова:** Глобализация, экономика, государство, промышленность, развитие, бизнес.

### **Основной текст**

На сегодняшний день всем известно, что наш мир идет по пути, на конце которого мы сталкиваемся с глобализацией. С простой точки зрения Глобализация достаточно перспективный вариант развития мировой экономики и экономики каждой страны в целом. Из этого и вытекает основная суть моего доклада, которой является текущее положение Грузии и её подготовленности для принятия участия в сложном процессе-глобализации.

Как я сказал, глобализация, возможно, может стать шансом улучшения экономики Грузии, но сегодня цель моего доклада объяснить и возможно даже доказать, что на данный момент обстоятельства диктуют глобализацией неэффективные методы и не желаемые последствия, по сравнению с тем, чем глобализация может послужить в более позднее время.

Для начала выясним общую суть Глобализации. Глобализация- процесс всемирной экономической, политической, культурной и религиозной интеграции и унификации. В простом понимании, глобализация — это растянутый во времени процесс, который делает мир единым, общим, где в будущем объединится всё человечество ввиду его биологического единства. Управляется он объективно, определёнными людьми и их группами. Перспективно, но только при идеализации самой сути этого процесса, то есть, если игнорировать обратную сторону медали. А она такова- путь, по которому наш мир будет добиваться единства будет решаться ведущими странами. Этот момент является самым опасным для всех малоразвитых стран.

У каждого процесса есть свои движущие силы, и движущая сила этого процесса может быть самой разной. Например: первая -так называемая теория заговора, что направляется высокопоставленными коллективами, которые преследует личные и коллективные интересы, вторая- поддерживается ведущими странами, которые на данном этапе больше всего выигрывают от глобализации, третья - саморегулируемый рынок. От того какие силы движут процессом глобализации зависят ее ход и последствия.

Основная цель глобализации состоит в том, чтобы предоставить организациям превосходную конкурентную позицию с более низкими эксплуатационными расходами, чтобы получить большее количество товаров, услуг и потребителей. Такой подход к конкуренции достигается за счет диверсификации ресурсов, создания и развития новых инвестиционных возможностей путем открытия дополнительных рынков и доступа к новым сырьевым ресурсам и не только. Диверсификация ресурсов — это бизнес-стратегия, которая увеличивает разнообразие бизнес-продуктов и услуг в рамках различных организаций. Диверсификация укрепляет институты за счет снижения организационных факторов риска, распространения интересов в разных областях, использования рыночных возможностей и приобретения компаний как по горизонтали, так и по вертикали.

По мнению Дж. Стиглица, сторонники глобализации не правы, утверждая, что глобализация является неизбежной. Но и антиглобалисты тоже ошибаются, игнорируя положительный потенциал этого явления. Вызов состоит в необходимости реформы глобализации. Проблема заключалась в том, что экономическая глобализация обогнала глобализацию политическую. В качестве позитивных последствий глобализационных процессов для всех стран мира считаются: способствование углублению специализации и международного разделения труда; экономия на масштабах производства, что способствует сокращению издержек и снижению цен; усиление конкуренции, стимулируя дальнейшее развитие новых технологий и распространение их среди других стран; создание серьезной основы для решения всеобщих проблем человечества; расширение

возможностей обмена культурными и образовательными программами; облегчение визового режима во многих развитых странах и значительный рост международного туризма и многое другое.

Но, с другой стороны, есть шанс, что расходы, связанные с глобализацией, перевесят выгоды, особенно в краткосрочной перспективе. Менее богатые страны из числа промышленно развитых стран могут не иметь такого же высоко оценённого положительного эффекта от глобализации, как более богатые страны, измеряемые ВВП на душу населения и т. д. Хотя свободная торговля увеличивает возможности для международной торговли, это также увеличивает риск неудачи для тех стран, которые не могут конкурировать во всем мире. Кроме того, свободная торговля может стимулировать производственные и трудовые затраты, в том числе более высокую заработную плату для более квалифицированной рабочей силы, что опять же может привести к привлечению внешних рабочих мест из стран с более высокой заработной платой.

Внутренние производства в некоторых странах могут подвергаться угрозе из-за сравнительного или абсолютного преимущества других стран в конкретных отраслях. Еще одной возможной опасностью и вредным эффектом является чрезмерное использование и злоупотребление природными ресурсами для удовлетворения новых высоких требований к производству товаров.

Благодаря глобализации за любыми явлениями в одной стране последует цепная реакция в других странах. Но это не происходит само собой, как думают многие и как в этом убеждают людей намеренно, по определенному сценарию. Вот именно здесь скрывается опасность политического характера и на это нужна готовность общества, защитить собственные интересы и ценности, собственное достоинство.

Кроме исчезновения морально-ценностной самостоятельности глобализм означает развал национального производства, зависимость от транснациональных корпораций и экономическую отсталость для развивающейся страны вроде Грузии в целом. Грузия никогда не сможет сформироваться в качестве реально независимого государства, если она не воспротивится непрерывному процессу ее втягивания.



Но это всё касается лишь Грузии, которую мы видим сегодня, страну, которая попала в “порочный круг” бедности (рисунок 1) и не в состоянии сделать так, чтобы ВВП превышал государственный долг. Прежде чем заявлять, что глобализация не подходит Грузии нужно задуматься “почему?”, ведь Грузия имеет огромный потенциал, она может стать очень влиятельной страной на мировой арене, даже быть на равне с другими развитыми странами и получать выгоду, превышающую любые траты на развитие.

Так в чем же основная проблема нашей страны? Я сам являюсь иностранным студентом из развивающегося государства Казахстана, экономическое положение

которого также оставляет желать лучшего. Несмотря на большое количество экономических проблем, конфликтов государственного, коммерческого и гражданского секторов, Казахстан считается более экономически развитой страной чем Грузия. Обе страны имеют проблемы в системах образования, уровне безработицы, отношении народа к природе, зависимости от ведущей страны. Но в Казахстане функционирует большое количество шахт, развита нефтедобывающая промышленность и многое другое.

Любая страна имеет обусловленное теми или иными причинами специфическое конкурентное преимущество на мировом рынке. Страна может иметь конкурентное преимущество, обусловленное благоприятным геополитическим или экономико-географическим положением, которое определено с политической точки зрения стратегическим положением страны, местонахождением в эпицентре торговых путей различных экономических центров и распределительно-переносных сетей топливно-энергетических ресурсов. Такова Грузия, нахождение которой в ареале заинтересованности мировых государств может привести к процветанию страны в том случае, когда разумно будут использованы возникшие возможности, в противном случае страна превратится в предмет противостояния и конфликтов.

Я считаю, что Грузии необходимо реформировать подходы властей к насущным проблемам государства. На сегодняшний день очень большие доходы идут с ежемесячных налогов, так же благодаря туризму, что является неотъемлемой частью, поддерживающей экономику нашей страны. Побывав во многих местах, могу с уверенностью заявить, что большая площадь земли в стране не используется ни в качестве туристического бизнеса, ни в качестве объектов для собственного производства страны, при этом не являясь объектом источников минеральных ресурсов, полезных ископаемых, кроме как экологической



достопримечательности. Из этого следует, что государство располагает возможностью строительства не только высших учебных заведений и медицинских учреждений, но и собственного производства. Плавающая экономика нашей страны поддерживается взимаемыми налогами, доходом с туристического бизнеса, умеренной внутренней инфляцией и экспортом минеральных ресурсов и отечественного продукта- вина. Но современные вызовы диктуют нужду государства в привлечении своего внимания чем-то большим, чем-то инновационным. Кроме как в Тбилиси и курортных городах не видно жизни и активности людей, так как большую часть населения составляют приезжие с других стран: туристы, иностранные студенты.

Прожив некоторое время в городе Кутаиси, я могу сделать вывод: у народа нет определенного виденья своей страны, каждый видит разную картину. В этом городе осталось устоявшееся старое виденье, в корне отличающееся от мнений в городах, более активных и разбавленных другими национальностями. Здесь люди не чувствуют, что они могут участвовать в жизни страны. Причиной этому служит недостаточное выражение демократии. В данном случае такая стабильность является эволюционным шагом назад.

Считается, что в Грузии развивается медицина, но с ее развитием, происходит и повышение цен на услуги медицинских государственных учреждений, без учета прожиточного минимума среди населения. Я, как иностранный пациент, платил в два раза больше, что оказалось ощутимым для моего финансового положения. Неэффективность развития медицины и неоправданность завышения цен можно рассмотреть и доказать на актуальном в данный момент примере: удар по стране в связи с распространением инфекции «коронавируса» COVID-19. Дорогостоящее оборудование элементарно не подходило для выявления инородных инфекций, а квалифицированные кадры имеют недостаточную квалификацию для оказания необходимой помощи в данной ситуации. Естественно, не разумно говорить о медицине как о единственной причине удара коронавируса по Грузии, так как есть ряд мер, являющихся прерогативой руководства страны.

Более открытая политика, проявление демократии не только в формальности, развитие социальной сферы, проведение работ для контроля занятости населения для борьбы с безработицей, этого не хватает стране, желающей развития. Нужны не просто объявления о достижениях страны, но и призывание граждан о помощи стране, развитие доверия к государству.

В стране развит туризм, что означает большую текучку людей разных национальностей и разных по финансовому состоянию, зная этот факт нужно использовать его, тем самым привлекать не только красотой природы, но и выгодой инвестировать во что-то, развивать и открывать что-то свое. Нужно чтобы страну знали не только как хорошее место для отдыха, но и как страну с хорошим уровнем развития. Помимо туристов в стране много амбициозных студентов, я один из них, и я не вижу перспективы оставаться в Грузии. Страна связана с Европой, и я как студент имею возможность туда поехать по обмену, но не из желания со полученным за границей опытом приехать обратно и развить страну, а из желания саморазвития, интереса и карьерного роста. Страна предлагает недостаточно для своих граждан, поэтому люди видят больше возможностей в других более развитых странах для получения качественных знаний и трудоустройства для их применения и достойного заработка.



На рисунке 1 указано изменение численности населения за 113 дней 2020 года. -15 259 человек составляет разница между приезжими жить в Грузию и людьми сосчитавшим перспективнее переехать, всего за 113 дней рост численности населения уменьшился на 12 891-го человека, учитывая, что рождаемость превышает смертность в нашей стране. Количество эмигрантов из Грузии в 2018 году составило 98 935 человек. Возможно тысячи перспективных специалистов покинули страну из-за отсутствия возможности реализации своего потенциала и улучшить нашу страну. Такая тенденция создает очень пагубное влияние на экономику. Прочитав много статей, заметил, что страна хочет улучшить экономику за счет развития промышленности. По этому поводу на последующие 5 лет правительство даёт много обещаний.

С геологической точки зрения, Грузия принадлежит к двум разным источникам нефти – черноморскому и южно-каспийскому. В настоящее время на территории страны обнаружено более 1500 месторождений нефти разной величины. И в среднем ежегодно из 14 месторождений добывается около 50 000 тонн нефти, которая не перерабатывается на месте и полностью идет на экспорт. По различным данным, потенциал нефтедобычи Грузии колеблется от 583 млн. до 2, 8 млрд. тонн, газа - от 98 до 180 кубометров. Для удовлетворения потребностей страны в жидком топливе этого бы хватило от 80 до 300

лет, в природном газе - на 30-60 лет. На эту тему феврале 2020 заявили, что в Грузии будет нефтеперерабатывающий завод мощностью 4 млн тонн. Строительство первого в Грузии НПЗ рядом с действующим в Кулеви нефтяным терминалом SOCAR планируется начать в 2021 году, а завершить в 2024 году, сообщает «Интерфакс», ссылаясь на исполнительного директора компании «Фазис Ойл» Гию Шавдию. «Работа над проектом находится в активной фазе. Мы уже работаем над заключением лицензионных соглашений с компаниями SOCAR и ENI, а в конце марта будет подписан меморандум с испанской нефтехимической корпорацией Repsol, которая будет управлять этим НПЗ», — отметил Шавдия. По его словам, глубина переработки на НПЗ может составить до 98%, и завод будет производить экологически чистый бензин и дизельное топливо стандартов „Евро-5“ и „Евро-6“, которые в основном будут реализовываться на местном рынке, что позволит Грузии на 15-20% сократить импорт нефтепродуктов. В сентябре 2019 года компания Deloitte разработала ТЭО, которое показало, что проект экономически и финансово осуществим. Хочется заметить, что идея по развитию нефтепромысла планировалась осуществиться еще в 2010 и 2014 годах, но по ряду финансовых проблем оба раза оказались безуспешными. Так же не осталось в стороне газотранспортная компания (GGT), которая в 2019 г. построила на территории страны газопроводную сеть протяженностью 702,5 км. В результате около 11 тыс. новых абонентов получили возможность получать природный газ. Таким уверенным путем Грузия планирует обеспечить природным газом 90% населения к 2022 г.

Следует добавить, что в декабре 2019 года в Ташкенте состоялась первая встреча руководителей железных дорог пяти стран: Азербайджан, Грузия, Кыргызстан, Туркменистан и Узбекистан. Стороны договорились о развитии международного мультимодального маршрута «Страны АТР — Китай — Кыргызстан — Узбекистан — Туркменистан — Азербайджан — Грузия — Европа» и обратно, с выработкой единых подходов по ускоренному пропуску контейнерных поездов и применении унифицированных тарифов, что позволит существенно увеличить объем торговли не только между странами Центральной Азии и Закавказья, но и с другими государствами Европейского и Азиатского континента.

Что касается ближайших открытий, то в августе 2019 премьер-министр страны Мамука Бахтадзе обещал построить в 2020 году первый в регионе завод по производству электромобилей во втором по величине городе Грузии Кутаиси.

Правительство Грузии нацелена на реализацию перспективных отраслей промышленности. И лишь при осуществлении, как минимум, этих обещаний у страны есть шанс на активное развитие экономики, которое необходимо для погашения государственных долгов. На сегодняшний день размер долга превышает ВВП на 43%, что катастрофически замедляет процветание государства. Как сказал Людвиг Эрхард, «существует три фактора правильного развития, — находчивость предпринимателей, трудолюбие рабочих и умелая политика правительства.»

Людвиг Эрхард, первый министр экономики и будущий канцлер Западной Германии, писал в своих мемуарах, что в "нулевых" рядовому немцу нужно было работать 12 лет, чтобы накопить на одну пару обуви. И 50 лет, чтобы насобирать на приличный костюм. В стране просто не было экономики как таковой. Все виды производства были разрушены, не работала инфраструктура, сами основы капитализма были подорваны. Людвиг Эрхард благодаря грамотной политики в 1940-х смог реанимировать страну и сделать её великой державой. Он сделал то, чего меньше всего ждут от государственного деятеля — отдал судьбу немцев на откуп им самим. Эрхард был убежден, что фундаментом для экономического благосостояния должно быть свободное предпринимательство, у каждого человека должна быть возможность самостоятельно нести ответственность за свою судьбу, а государство должно было выступать лишь "ночным стражем", который оберегает предпринимателей от монополий, высоких налогов и внешней конкуренции. Не меньшую роль сыграла решительность народа, который проявлял главную особенность немецкого менталитета, которая отличает эту нацию от многих соседей — немцы никогда не сдаются, столкнувшись с трудностями, они лишь становятся сильнее. Нет, Германию, безусловно, не стоит идеализировать. Эта примерная во многих отношениях страна до сих пор не в состоянии справиться с рядом серьезных проблем. Германия лишь пример, что безвыходных ситуаций не существует, и любая страна может возродиться даже из пепла.

**Заключение:** Важным вызовом глобализации являются конкурентоспособность страны и развитие логистической инфраструктуры, что представляет главное условие развития перспективных отраслей – сельского хозяйства, промышленности и торговли. Грузия с благоприятным географическим положением является природной логистической нитью Закавказья и Центральной Азии, вопрос повышения конкурентоспособности страны решается усилением отраслей, которые имеют потенциал привлечения иностранных инвестиций, роста доли в экспорте готовой продукции и повышения уровня занятости, что

окажет положительное влияние на экономику страны в глобальной среде. Это всё означает необходимость в реформировании политики ведения бизнеса, как внутри страны, так и вне.

**литература:**

1. Сапрыкина Вера Юрьевна “Экономика и управление” 2010 год;
2. Каркашадзе Н.Б., Какауридзе Н.В. “экономический анализ конкурентоспособности экономики Грузии в условиях глобализации”2019 год;
3. [ვებ-კვლევის გვერდი/ნაწილი 47 & სექცია 8;](#)
4. [ვებ-ბიზნეს-შენიშვნა/2014/1400007805.333;](#)
5. [ვებ-გვერდი ეტაისი/Geoტია/ეტიკა](#)

**გაუქმდა ანუ მ რეგრესიონის ცვლადს**

*Tsirekidze Tamaz*  
*student of Georgian Polytechnic University*

**შუბი არც**

იხილეთ ვებ-გვერდი [www.geostat.gov.ge](#) და შეამოწმეთ ბუნებრივი რესურსების განვითარების ინტეგრირებული ინდექსი ეტიკაში, ანუ ტვიმის კავშირის კონსტრუქციის ინდექსი. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ინდექსი არის მხოლოდ ერთ-ერთი მაჩვენებელი, რომელიც გამოიყენება ეტიკის მართვაში. I კაპიტილი ინდექსი ცხარეა და ინტეგრირებული ინდექსი (ეტიკის ინდექსი) იცნოს ეტიკის მართვის ინდექსი. ცხარეა და ინტეგრირებული ინდექსი (ეტიკის ინდექსი) არის მხოლოდ ერთ-ერთი მაჩვენებელი. B კაპიტილი მართვის ინდექსი და ინტეგრირებული ინდექსი (ეტიკის ინდექსი) არის მხოლოდ ერთ-ერთი მაჩვენებელი. B კაპიტილი მართვის ინდექსი და ინტეგრირებული ინდექსი (ეტიკის ინდექსი) არის მხოლოდ ერთ-ერთი მაჩვენებელი.

## საკვლევი ჭადრის ნაყოფის გამოყენება ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის შეგროვების მიზნით

ართმელაძე არჩილ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

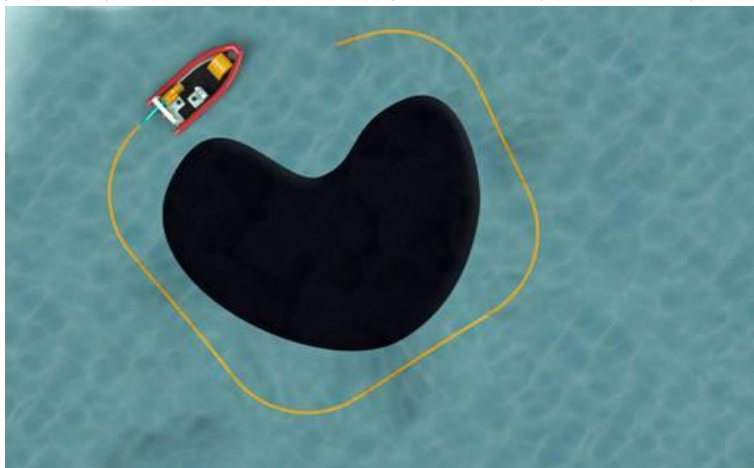
აღბათ მარტივი წარმოსადგენია თუ რა ზიანს აყენებს ბუნებას ნავთობის ჩაღვრა ზღვაში. რა თქმა უნდა დაბინძურებული წყალი იწვევს წლის ცხოველების და წყალმცენარეების განადგურებას. ეს ყველაფერი კი როგორც, დანარჩენი სხვა პრობლემა ადამიანის წარმოქმნილია და მათმა შეცდომებმა შეიძლება კიდევ უფრო მეტი ზიანი მოუტანოს ბუნებას. ეს ყველაფერი კი ეკოსისტემის განადგურებას გვიწინასწარმეტყველებს.

არსებობს ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის ამოსაწმენდი უამრავი ტექნოლოგია, რაც ძალიან დიდ თანხებთან არის დაკავშირებული. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე ვცდილობ ჩემი ცდის გამყარებას და სამომავლოდ მის დამკვიდრებას. ჭადრის ნაყოფით ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის ამოწმენდა იქნება ჩემი მიზანი, რამაც ლაბორატორიულ პირობებში მომცა შედეგი და დადებითი შეფასებაც. ასევე დაკავშირებულია ნაკლებ ხარჯებთან და ეკოლოგიურად სუფთა საქმესთან.

**საკვანძო სიტყვები:** ნავთობი, ჭადარი, დაბინძურება, ზღვა.

### ძირითადი ტექსტი

აღსანიშნავია 2010 წელი, როცა მექსიკის ყურეში მოხდა ნავთობმომპოვებელი მოწყობილობის აფეთქება და უდიდესი რაოდენობის ნავთობის ჩაღვრა. ეს იყო მსოფლიოს ისტორიაში ყველაზე საშინელი ნავთობის დაღვრა ოკეანეში. აფეთქების შედეგად, დაიღუპა 11 ადამიანი, ხოლო, 4,1 ბარელი ნავთობი მექსიკის ყურეში ჩაიღვრა. რამაც, რასაკვირველია წყლის ეკოსისტემის დაბინძურება გამოიწვია. [4] ზღვაში ჩაღვრილ ნავთობს მსოფლიოს მასშტაბით ლოკალიზაციას უკეთებენ ბონების მეშვეობით. სურ. 1.1 ბონებში პროდუქტის განთავსების სხვადასხვა ხერხი არსებობს. ბათუმის საზღვაო ნავსადგურის ეკოლოგიის სამსახური ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის ლოკალიზებისთვის იყენებს ბონურ ზღუდეს, რომლის შიგთავსი არის პლასტმასის მასა, რომელიც უზრუნველყოფს ბონის ცურვადობას ზღვის წყლის ზედაპირზე. ბონური ზღუდის ერთი მესამედი საზღვაო ინსპექციის ნორმების გათვალისწინებით უნდა იყოს ჩაშვებული წყლის ზედაპირის ქვემოთ, რაც ითვალისწინებს დაღვრილი ნავთობის სრულყოფილ ლოკალიზებას. ბონური ზღუდეების ექსპლუატაცია ხდება ხანგრძლივი დროით.



სურ. 1.1 ბონური ზღუდის გამოყენება ნავთობური კერის ლოკალიზაციის მიზნით

დაღვრილი ნავთობის ლოკალიზების გარდა ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ოპერაციას ლოკალიზებული ნავთობის ამოღება წარმოადგენს. სურ 1.2 ნაჩვენებია სტანდარტული მოწყობილობა, რომელიც უზრუნველყოფს დაღვრილი ნავთობის ამოღებას.



სურ. 1.2 დაღვრილი ნავთობის ამომღები მოწყობილობა.

აღნიშნული მოწყობილობა მოსახერხებელია იმით, რომ ზღვის ზედაპირზე დაღვრილი ნავთობის ამოღება ხდება მარტივად, დრეკადი მილის და საქაჩი ტუმბოს გამოყენებით.

ტანკერის დატვირთვის, ასევე გადაზიდვის დროს, როგორც ვიცით ადგილი აქვს ნავთობის დაღვრას, რაც იწვევს ზღვის დაბინძურებას და ეკოლოგიური უსაფრთხოების ნორმების დარღვევას. აღნიშნულიდან გამომდინარე მიზანშეწონილად მიმაჩნია ტანკერზე გვექონდეს ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის შეგროვებისათვის საჭირო ტექნოლოგიური მოწყობილობა და დამხმარე საშუალებები. ასეთი საშუალებების რიცხვს ეკუთვნის საზღვაო დანიშნულების ბონები, რომელსაც იყენებენ ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის ლოკალიზებისთვის. ტანკერზე, ტექნოლოგიური მოწყობილობების ჩამონათვალში უნდა იყოს შეტანილი საკუთარი ჩატარებული ცდიდან გამომდინარე, საცდელი ე.წ. „ბონი“, რომელიც დამზადებული იქნება „ჭადარი“-ს ნაყოფის ბაზაზე და საჭიროების შემთხვევაში გამოიყენება საზღვაო ოპერაციების განხორციელების დროს.

წარმოდგენილ საკითხში გამოყენებულია ჭადრის ნაყოფი და ის გამოიყენება, როგორც ბონების შიგთავსებად ლოკალიზების დროს, ასევე ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის ამოსაწმენდათ. ჭადრის ნაყოფი უზრუნველყოფს ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის შთანთქმას და წყლის ზედაპირზე ცურვადობას.

ჩაღვრილი ნავთობის ლოკალიზაციისათვის, როგორც აღვნიშნეთ საჭიროა ზღუდური ბონის გამოყენება, სადაც აუცილებელია ექსპლუატაციური თვისებების მქონე საბონე მასალის შერჩევა.

საბონე მასალისათვის უნდა შეირჩეს არაქსოვილური ტიპის მრავალფენიანი მასალა, რომელიც დამზადებულია პოლიპროპილენის ბაზაზე. შიგთავსად გამოყენებულია ბამბის ან სილიკონური წარმოების ნარჩენები, ბონები ივსება საკვლევი მასალით (ჭადრის ნაყოფი), ბონები მთლიანად კარგად უნდა შეივსოს ჭადრის ნაყოფით, არ უნდა დარჩეს ცარიელი ადგილები და წყლის ზედაპირზე განთავსების დროს სასურველია 40% მოექცეს წყლის სიღრმეში. საბონე მასალა უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს: 1. ნავთობის შთანთქმის მაღალი სიჩქარე. 2. წყლის ზედაპირზე ცურვადობის უნარი. 3. რეგენერაციის და გამოწურვის უნარი; 4. სიმსუბუქე და კომფორტულობა ექსპლუატაციის დროს. 5. დამზადების ტექნოლოგია მარტივი და იაფი. [1];[2]

აღნიშნული მასალის შერჩევისას გათვალისწინებული იქნა უკვე აპრობირებული ბონების დამზადების გამოცდილება, რომლის ტექნიკური მახასიათებლები მოცემულია ცხრილში:

ცხრილი 1. აპრობირებული ბონის ტექნიკური მახასიათებლები. [3]

დამახასიათებლების დასახელება	განზომილება	მნიშვნელობები
დiameterი	სმ	12,7
სიგრძე	მეტრი	3
წონა	კგ	2,2
სორბციული ტევადობა	ლიტრი	28
მუშაობის ტემპერატურული რეჟიმი		მუშაობს ნებისმიერ T- °C

ზღვის წყალში ჭადრის ნაყოფის ცურვადობის ხანგრძლივობის დადგენის მიზნით ჩვენს მიერ ლაბორატორიულ პირობებში შედარებული იქნა სამი ერთნაირი კონსისტენციის მქონე სხვადასხვა დასახელების საცდელი ნიმუშები:

- თამბაქოს წარმოების ნარჩენი
- ხის გადამუშავების ნარჩენი
- ჭადრის ნაყოფი

დადგენილ იქნა ნიმუშების ცურვადობის ხანგრძლივობა. თამბაქოს წარმოების ნარჩენი, თავიდან იძირება და მერე ნაწილი ამოდის ზემოთ, ასევე წყალს უცვლის ფერს რაც ეკოლოგიურად არ არის მისაღები. ხის გადამუშავების ნარჩენი, წყალს იწოვს და იძირება 0.3 საათის შემდეგ, მეტი ნაწილი იმყოფება ფსკერზე. ხოლო ჭადარი-ს შემთხვევაში, ის არ იძირება და ტივტივებს წყლის ზედაპირზე ხანგრძლივი დროით 96 სთ. სურ. 1.3; 1.4



სურ. 1.3 ნიმუშები წყალში ცურვადობის დროს.



სურ. 1.4 ჭადრის ნაყოფი

ბათუმის საზღვაო სანაოსნოს ეკოლოგიის სამსახურის მონაცემებით 500მ<sup>3</sup> დაღვრილი ნავთობის რაოდენობა ზღვაში საშუალოდ იკავებს 1,5 ჰექტარს. ანუ 15 000 მ<sup>2</sup>. აღნიშნული ფართობის ლოკალიზაციისათვის და შთანთქმისთვის საცდელი ნაყოფის გამოყენების შემთხვევაში საჭირო იქნება 70-80 კგ. ნაყოფის რაოდენობა. წარმოდგენილი „ბონი“ გათვალისწინებულია, როგორც დიდმამტაბური ტერიტორიის, ასევე ძნელად მისასვლელი ნავთობური კერების ლიკვიდაციისათვის. „ბონები“-ს დამზადებისათვის ჩვენს მიერ შერჩეული იქნა შემდეგი ტიპის და სახეობის ბალიშები. იხ. სურ.1.5

უნდა აღინიშნოს, რომ შემოთავაზებული საკვლევი ჭადრის ნაყოფის დამზადების ტექნოლოგია მარტივია და უკავშირდება მინიმალურ ხარჯებს.

ამ ეტაპისათვის „ჭადარი“-ს ბონის ექსპლუატაციური თვისებები, მოწონებულია ბათუმის

საზღვაო ნავსადგურის ეკოლოგიური სამსახურის მიერ და გაცემულია წერილობითი რეკომენდაცია. გაცემული რეკომენდაციის საფუძველზე, საცდელი „ბონები“ წარდგენილია, საქართველოს შავი ზღვის დაცვის კონვენციის ინსპექციის ლაბორატორიაში, გამოცდისა და შემდგომი დანერგვის მიზნით.



სურ. 1.5. საცდელი ბონები და ბალიშები ზღვაში ჩაღვრილი ნავთობის ლოკალიზაციისა და შეგროვებისათვის.

### ცხრილი 2.საცდელი ბონის ტექნიკური პარამეტრები.

პარამეტრების დასახელება	ზომები და წონა
სიგრძე	7.5 მმ.
სიგანე	5.5 მმ.
სიმაღლე	0.5 მმ.
წონა	2.04 გრ.

#### დასკვნა

ცდის ჩატარების საფუძველზე დადგენილია საცდელი ბონის საექსპლუატაციო თვისებები. ლაბორატორიული წესით დავაკვირდი სამ სხვადასხვა ნიმუშს, ნავთობის შთანთქმის და წყლის ზედაპირზე ცურვადობის პერიოდს. სამიდან ყველაზე მეტი შთანთქმის და წყლის ზედაპირზე ცურვადობის უნარი გააჩნია ჭადრის ნაყოფს, კარგად იწოვს ნავთობს და აქვს რეგენერაციის უნარი, ასევე 96 საათის განმავლობაში ჩერდება წყლის ზედაპირზე რაც ლაბორატორიულ პირობებში დადასტურდა. აღნიშნული ექსპერიმენტი იძლევა საშუალებას ნაკლები დანახარჯებით პორტებში და გემებზე ვიქონიოთ კონკრეტული ეკო ბალიშები, რომლის მეშვეობითაც მოხდება ნავთობის შთანთქმა. კონკრეტულად საქართველოს პორტებში აღნიშნული მასალის გამოცდა და შემდგომში გამოყენება შესაძლებლობას მისცემს პორტებს მინიმალური დანახარჯებით ეკოლოგიური პრობლემა თავიდან აირიდონ ისევე ეკოლოგიური ხერხებით. ნაყოფის გამოყენება არ იწვევს ეკო სისტემის დარღვევას და განადგურებას. ნაყოფი გამოიყენება, როდესაც არის მშრალ მდგომარეობაში, როდესაც შემდგომი ეტაპი აქვს ხიდან ჩამოვარდნა.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ნ. მამულაიშვილი. წყლის ზედაპირიდან ნავთობის და ნავთობპროდუქტების შეგროვების ხერხი. P-5743, 2013წ. საქპატენტი.
2. Мамулаишвили Н.Д. Баладзе Д.А. Хитаришвили Т.Д. Нефтяное загрязнение морской воды и методы его устранения с применение сорбента на основе растительного сырья.
3. Международный журнал экспериментального образования. ISSN1996-3947; РИНЦ 0.221; №2.2015г. ст.75-77.
4. <http://www.sverad.ru/>
5. <http://www.radiotavisupleba.ge/a/2055882.html>

*Artmeladze Archil*  
PhD student of Georgian Technical University

**შუბი არჩ**

ლატვიური რეზერვაციის კონსტრუქციის ინჟინერიის სპეციალიზაციაში, ცენტრის პირველი წელიწადი  
იქვე შეიქმნა ტექნიკური უნივერსიტეტი, რომელიც ახლახანადაა დაარსებული, კონსტრუქციის ინჟინერიის სპეციალიზაციაში  
ცენტრში. იმის გამო, რომ ინჟინერიის სპეციალიზაციაში არ არის დადგენილი კონკრეტული პერიოდი, რომელიც უნდა იქნას  
დატოვებული ინჟინერიის სპეციალიზაციაში.

ინჟინერიის სპეციალიზაციაში ცენტრის სპეციალიზაციაში, გუბუნიანი არის ინჟინერიის სპეციალიზაციაში  
შეიქმნა ინჟინერიის სპეციალიზაციაში ცენტრის სპეციალიზაციაში, რომელიც არის ინჟინერიის სპეციალიზაციაში.

შეიქმნა ინჟინერიის სპეციალიზაციაში ცენტრის სპეციალიზაციაში, რომელიც არის ინჟინერიის სპეციალიზაციაში  
პირველი წელიწადი.

ბასილი და ინჟინერიის სპეციალიზაციაში ცენტრის სპეციალიზაციაში, რომელიც არის ინჟინერიის სპეციალიზაციაში.

მათივე ინჟინერიის სპეციალიზაციაში ცენტრის სპეციალიზაციაში, რომელიც არის ინჟინერიის სპეციალიზაციაში  
ცენტრის სპეციალიზაციაში.

კონსტრუქციის ინჟინერიის სპეციალიზაციაში, სპეციალიზაციაში



# საერთაშორისო ბიზნესში არსებული ტექნიკური რეგულაციების და პროტექციონიზმის გავლენა საქართველოს სავაჭრო-ეკონომიკურ პოტენციალზე

აროშვილი ნინო

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

## აბსტრაქტი

წინამდებარე სტატია ეძღვნება პროტექციონიზმის თემის განხილვას საერთაშორისო ბიზნესში და საქართველოს სავაჭრო-ეკონომიკური პოლიტიკის პოტენციალს გლობალურ ბიზნესში ვაჭრობის ტექნიკური რეგულაციების კვალდაკვალ.

დღეისათვის, პროტექციონიზმი უარყოფს საბაზრო ძალების თავისუფალ მოძრაობას, რადგან ქვეყნებს აქვთ განსხვავებული ეკონომიკური პოტენციალი და კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო ბაზარზე, ამიტომ განვითარებად ქვეყნებისათვის არ არის მომგებიანი საბაზრო სისტემის თავისუფალი მოძრაობა. ადგილობრივი წარმოებების მხარდასაჭერად და უმუშევრობის დონის შესამცირებლად, მთავრობები პროტექციონიზმისკენ მიდრეკილებას, განსაკუთრებით, კრიზისების დროს ამჟღავნებენ.

სტატიაში გაანალიზებულია, საერთაშორისო ბიზნესის პროტექციონისტული პოლიტიკა და მისი გამოყენებით მიღებული შედეგები. ასევე დადგენილია Global Trade Alert-ის მეშვეობით საერთაშორისო ბიზნესში ვაჭრობის ტექნიკური რეგულაციების გამოყენების სიხშირე და რაოდენობა.

ნაშრომში შესწავლილია, ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკა და საერთაშორისო ბიზნესში მისი ჩართულობა ტექნიკურ რეგულაციებთან ერთად.

**საკვანძო სიტყვები:** საერთაშორისო ბიზნესი, პროტექციონიზმი, ვაჭრობა, საქართველოს ეკონომიკა, ტექნიკური რეგულაციები

## ძირითადი ტექსტი

მიუხედავად გლობალური ბაზრებისა, მსოფლიოს არც ერთი ქვეყანა არ იძლევა თავის საზღვრებზე საქონლისა და მომსახურების არარეგულირებადი ნაკადების მოძრაობის უფლებას. შეზღუდვები დამახასიათებელია, როგორც საქონლისა და მომსახურების შეტანისათვის, ისე გატანისათვის. სახელმწიფოები თავისი სავაჭრო პოლიტიკით აქტიურ ზემოქმედებას ახდენენ, არამარტო თავიანთ ქვეყნის ვაჭრობაზე, არამედ სხვა ქვეყნების საგარეო ვაჭრობაზე. ამიტომ, ქვეყნები ხშირად პროტექციონისტულ პოლიტიკას ატარებენ.

თავდაპირველად განვსაზღვროთ თუ რა იგულისხმება ტერმინ “პროტექციონიზმის“ ქვეშ. ეს არის მთავრობის მიერ გადადგმული ნაბიჯები ვაჭრობის შეზღუდვის მიზნით.

პროტექციონიზმის რამოდენიმე ფორმა არსებობს და მათგან ყველა ზღუდავს არჩევანის თავისუფლებას. ყველაზე გავრცელებული ესაა ტარიფები. მაგალითად, რომელიმე ქვეყნიდან თუ ხდება პომიდორის იმპორტი, მთავრობა უწესებს გადასახადს საზღვარზე.

პროტექციონიზმის ფესვები XVI-XVIII საუკუნეებში მერკანტილისტური პერიოდიდან იწყება, რომელიც დაფუძნებული იყო თეორიაზე, რომ ქვეყანა იგებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ახდენს საქონლის ექსპორტს სხვა ქვეყნებში. მე-19 საუკუნეში ხორბლის კანონმა (Corn Laws) დიდ ბრიტანეთში საშინელი შიმშილი და ტანჯვა მოუტანა ქვეყნის ღარიბ მოსახლეობას. უფრო მოგვიანებით აშშ-ში 1930 წლის სმუთ-ჰოლუს ტარიფმა (The Smoot-Hawley Tariff Act of 1930) გაზარდა ტარიფები მრავალი დასახელების პროდუქციაზე, რამაც გააფუჭა საერთაშორისო ურთიერთობები ქვეყნებთან და იმპორტის შეზღუდვამ ერთ-ერთი დიდი როლი ითამაშა ამერიკის დეპრესიის ბევრად უარეს ფაზაში გადაზარდაში.

პროტექციონიზმი უარყოფს საბაზრო ძალების თავისუფალ მოძრაობას, რადგან ქვეყნებს აქვთ განსხვავებული ეკონომიკური პოტენციალი და კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო ბაზარზე, ამიტომ განვითარებად ქვეყნებისათვის არ არის მომგებიანი საბაზრო სისტემის თავისუფალი მოძრაობა.

მართალია, პროტექციონიზმი ხელს უწყობს გარკვეული დარგების განვითარებას, ამცირებს უმუშევრობას, თუმცა ამ პოლიტიკის ხანგრძლივი გამოყენება ეკონომიკურ უმოდრაობას იწვევს რის

შედეგადაც სუსტდება სამამულო წარმოებელთა დაინტერესება, წარმოების ტექნიკური დონის და ეფექტიანობის ამაღლების მიმართ. პროტექციონიზმის პოლიტიკის გატარებისას სახელმწიფო აქტიურად იყენებს საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის სხვადასხვა მეთოდებს. საგარეო სავაჭრო მეთოდებს შორის არის ტარიფები და არასატარიფო ბარიერები, ორმხრივი და მრავალმხრივი შეთანხმებები. თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესის წესები კრძალავენ იმპორტის შეზღუდვასა და სამთავრობო სუბსიდიებს, რომლებიც მიმართულია ადგილობრივი წარმოების დასახმარებლად და კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. სავაჭრო ბარიერები სხვადასხვა ფორმით გაცილებით უფრო ფართოდაა გავრცელებული, ვიდრე საჭიროა ეკონომიკური თეორიების მიხედვით.

საერთაშორისო სავაჭრო ურთიერთობების გზაზე ბარიერების აღმართვით გამოწვეული დანაკარგები იწყება საიმპორტო ბაჟის და საბაჟო ტარიფების კვლევით. ბაჟი სახელმწიფოს მიერ დადგენილი გადასახადია, რომელსაც კრეფენ საქონლის მიერ ქვეყნის საზღვრის გადაკვეთისას. იმპორტზე საბაჟო ტარიფების დაწესებით სახელმწიფოს რთულ სიტუაციაში უხდება მოქმედება. უცხოურ საქონელზე ფასების ხელოვნური ზრდით, მართალია იგი იცავს შიდა ბაზარს კონკურენციისაგან, მაგრამ ქმის არაბუნებრივ მდგომარეობას და ხელს უშლის საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილეობას. არაკონკურენტულ პირობებში ეროვნული წარმოების განვითარება იწვევს მისი დონის ჩამორჩენას, როგორც მეცნერულად, ასევე ტექნოლოგიურად. გარდა ამისა, ასეთ შედეგებს თან ახლავს უკუქმედება იმ ქვეყნების მხრიდან, რომელთა ფირმები დაზარალდნენ პროტექციონიზმისაგან.

პროტექციონიზმი, მთვრობის ეკონომიკური პოლიტიკის მიმართულებაა. მისი მიზანი ქვეყანაში, იმპორტის გადასახადების გაზრდით, შემზღუდავი კვოტების დაწესებით ან სხვა სამთავრობო რეგულაციებით იმპორტული საქონლის შემცირებაა.

ადგილობრივი წარმოებების მხარდასაჭერად და უმუშევრობის დონის შესამცირებლად, მთავრობები პროტექციონიზმისკენ მიდრეკილებას, განსაკუთრებით, კრიზისების დროს ამჟღავნებენ. ფინანსური კრიზისის დროს, პროტექციონისტული ზომების ნაკლებად გამოყენების მიზეზები კომპლექსურ, ერთმანეთის განმსაზღვრავ ფაქტორებში შეიძლება ვეძებოთ. ერთ-ერთი ასეთი ფაქტორი, მსოფლიო სავაჭრო ოეგანიზაციის დავების გადაწყვეტის მექანიზმია: წევრ ქვეყნებს სავაჭრო პარტნიორი ქვეყნის პროტექციონისტული ქმედებების აღსაკვეთად, სარჩელის შეტანა შეუძლიათ. ამ მექანიზმმა, როგორც ჩანს, კრიზისის დროს წარმატებით იმუშავა. მაგალითად შეგვიძლია, ამერიკის შეერთებული შტატების მიერ ჩინეთისთვის შინაური ფრინველების, ხოლო ტაილანდისთვის სამგზავრო ჩანთების ექსპორტზე დაწესებული შეზღუდვების გაუქმება მოვიყვანოთ. ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციამ არ დაუშვა 2009 წლის აშშ-ის ეკონომიკის სტიმულირების აქტში „შეისყიდე ამერიკული საქონლის“ ნაწილის შეტანა, რაც ცალსახად პროტექციონისტულ ხასიათს ატარებდა. თუმცა ვმო-ს დავების გადაწყვეტის მექანიზმს სერიოზული ნაკლი - თავად მექანიზმის ამოქმედების პროცედურული სირთულეები აღმოაჩნდა. ამ ნაკლის გამო, პროტექციონისტული ქმედებების კიდევ უფრო შემცირება შეუძლებელი გახდა. ამერიკა ჩინეთს, მსო-ს წესების ფარგლებში, რემნიზის კურსის ხელოვნური დევალვაციის კომპენსირებისთვის, საბაჟო ტარიფების ზრდით ემუქრებოდა.

მეორე ფაქტორი მსოფლიო ბიზნესის სამართლებრივი და სტრუქტურული ცვლილებებია. ქვეყნების მიერ საერთაშორისო ბიზნესის მიმართ კანონმდებლობის ცალმხრივმა ლიბერალიზაციამ, იმპორტირების და ექსპორტირების საქმიანობის სტიმულები გაზარდა. ქვეყნის შიდა არბიტრაჟები, როგორცაა, მაგალითად, აშშ-ის Department of Commerce and International Trade Commision-ი, უზრუნველყოფენ დეტალური გამოძიების ჩატარებას პროტექციონიზმის ფაქტებზე - ნებისმიერი წარმომავლობის მქონე კომპანიის მიერ შეტანილი სარჩელის საფუძველზე. გარდა ამისა, განვითარებულ ქვეყნებში, საბაჟო ტარიფების გაზრდა დიდ ინსტიტუციურ სირთულეებთანაა დაკავშირებული. რაც უფრო გამართულია ქვეყნის სამართლებრივი სისტემა, ნაკლებია საერთაშორისო ბიზნესში პროტექციონიზმის წილი.

მესამე ფაქტორი ორმხრივი და რეგიონალური შეთანხმებებია. მაგალითად - ევროპის შეთანხმება, ჩრდილო-ამერიკული თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება, სამხრეთ-აზიური ქვეყნების ასოციაცია.

2010 წლიდან 2018 წლამდე ჩრდილო-ამერიკული თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმების ფარგლებში 119 დარღვევა გამოვლინდა, რომელთაგან უმრავლესობა აშშ-ის მიერ მექსიკისა და კანადის

წინააღმდეგ მიმართული პროტექციონისტული ქმედებები იყო.

რეგიონალურ შეთანხმებებსაც აქვს ნაკლი - ეს დავები გადაწყვეტის გაუმართავი იურიდიული მექანიზმია. თუმცა, რეგიონალური შეთანხმებების ნაწილი მსო-ს დავების განხილვისთვის იურის-პუდენციულ მექანიზმს იყენებს. გარდა ამისა, ასეთ შემთხვევებში მხარეების სიმცირე და შეთანხმებით გათვალისწინებული პირობები - რაც, უმრავლეს შემთხვევაში, პროდუქტების აბსოლუტურ უმრავლესობაზე ყველანაირი სავაჭრო ბარიერის მოხსნას გულისხმობს, არსებობს დავების გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმიც - ყოველწლიური სამიტები, სადაც შეთანხმების დარღვევის შემთხვევებსაც განიხილავენ.

ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით, პროტექციონიზმი სრული განადგურებისაკენ ჯერ მაინც შორსაა. Global Trade Alert-მა 2012 წლის შემდეგ 200-მდე პროტექციონისტული ქმედება გამოავლინა. თუმცა საერთაშორისო ბიზნესის დღევანდელი სახე პოზიტიური პროგნოზის გაკეთების საშუალებას იძლევა.

ბიზნესის ლიბერალიზაციის პროცესებთან ერთად, პროტექციონიზმისკენ მობრუნების დანახარჯებიც იზრდება. ინვესტიციები სწორედ იმ გათვლით ხორციელდება, რომ ეს პროცესი შეუქცევადი გახდება. სამომხმარებლო სექტორს, საცალო ქსელებსა და იმ მულტინაციონალურ კომპანიებს, რომლებიც რთულ გლობალიზებულ საწარმოო ჯაჭვს იყენებენ, საერთო ინტერესი აქვთ: ვაჭრობის ლიბერალიზაციის პროცესში იმის გარანტიას მოითხოვენ, რომ პროტექციონიზმისკენ მობრუნება სულ უფრო და უფრო გართულდება.

იმპორტირებულ საქონელზე მარკეტინგისა და დისტრიბუციის ხარჯები, რაც იმპორტიორ ქვეყანაში პროდუქტს ემატება, გასაყიდი ფასის 6%-დან 20%-მდე მერყეობს. საბაჟო გადასახადის ზრდა ამ სარგებელს შეამცირებს. შესაბამისად, ბიზნესი საბაჟო ტარიფების შემცირებას ლობირებს. მაგალითად, ვოლ-მარტმა, 2010 წლის პირველ ნახევარში აშშ-ის მთავრობის მიერ ჩინეთთან ვაჭრობაში ბარიერების შექმნის თავიდან ასაცილებლად, ლობირებაზე \$ 3,3 მილიონი დახარჯა.

ბოლო დროს საქართველოში გახშირდა მოწოდებები პროტექციონიზმის სასარგებლოდ. თითქოს, უცხოური ბაზრისთვის ბარიერების შექმნა ხელს შეუწყობს სოფლის მეურნეობის განვითარებას.

საქართველოს შიდა ბაზარზე იმპორტირებული პროდუქციის ბუმია. ახალი საკანონმდებლო პაკეტი, რომელიც იმპორტის კვოტირებასა და შეზღუდვას ითვალისწინებს, 2017 წლიდან შევიდა ძალაში. ცვლილებები ბაზრის დასაცავად მომზადდა, რათა იმპორტმა ადგილობრივი წარმოება მეტისმეტად არ შეზღუდოს და კომპანიებს განვითარების შესაძლებლობა მიეცეთ. კანონმა უნდა დაიცვას ადგილობრივი მწარმოებლები და წახალისოს ექსპორტიორები - ამის მაგალითებს მეზობელი ქვეყნები გვაძლევენ.

თურქეთიც, სომხეთიცა და აზერბაიჯანიც მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციისა (მსო) თუ სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების წევრები არიან, მაგრამ იმპორტის შეზღუდვითა და თავისი მწარმოებლების დახმარებით მსო-ს მოთხოვნებს კი არ არღვევენ, პირიქით, ამ ორგანიზაციის წევრობას ისინი შიდა ბაზრის უკეთ დაცვისთვის იყენებენ.

დიახ, მეზობელ ქვეყნებს, მათ შორის თურქეთს, არჩეული აქვთ წარმატებული პროტექციონისტული პოლიტიკა. მაგალითად, როცა თურქეთის მოქალაქე ან იურიდიული პირი თურქეთიდან სხვა ქვეყანაში ექსპორტს ახდენს, უქმნიან მაქსიმალურად შეღავათიან პირობებს, რათა იმ ქვეყანაში ადგილის დამკვიდრება შეძლოს.

შიდა ბაზარს რაც შეეხება, აქ სულ სხვა პოლიტიკის წარმართვაა საჭირო. კერძოდ, უნდა შევუმსუბუქოთ მეწარმეს გადასახადები, რათა მისი პროდუქცია კონკურენტუნარიანი გახდეს ქვეყნის შიგნით და ქვეყნის გარეთაც. სახელმწიფო უნდა დაეხმაროს ახალ წარმოებებს - ე.წ. სტარტაპებსაც, რაც ასევე დიდი შეღავათი იქნება მეწარმეებისთვის. ამგვარი ნაბიჯები საქართველოს ეკონომიკას ხელს შეუწყობს.

პროტექციონიზმი ქმნის მონოპოლიის საფრთხეს, სადაც ძალიან მაღალი ფასები შეიძლება დადგინდეს. მაშინ, როდესაც უცხოელი მწარმოებლები ზრდიან ხარისხს და აკლებენ ფასს, „დაცული“ ბაზრები პირიქით მოქმედებენ. იზრდება ფასი და ეცემა ხარისხი, რადგან არ არსებობს კონკურენცია. მეტიც, ინდუსტრია მთლიანად დამოკიდებული ხდება სამთავრობო დახმარებებზე, რაც დღეს ისედაც პრობლემაა საქართველოში. საქართველოს მოქალაქეებს აქვთ მორალი და ესმით ის, რომ სხვის ხარჯზე

საკუთარი ცხოვრება არ უნდა ააწყონ. ამის უნდა გვჯეროდეს ყველას და მთავრობის მიერ მოცემული ფული ჰაერიდან არ მოდის და ამას უარყოფითი შედეგებიც ექნება აუცილებლად აბსოლუტურად ყველასთვის.

1984 წელს, ტარიფები იაპონურ მანქანებზე აშშ-ის მომხმარებლებს 4,5 მილიარდი დოლარი დაუჯდათ და შესაბამისად საშინაო წარმოებას ეს არაფერში დახმარებია გარდა გაუარესებისა. იმის მიუხედავად, რომ გარკვეული სამუშაო ადგილების შენარჩუნება მოხდა, ამერიკელ მომხმარებელს თითო სამუშაო ადგილის შენახვა დაახლოებით 50,000-100,000 დოლარი დაუჯდა. ვიღაცისთვის 100,000 დოლარი შეიძლება ცოტაა, მაგრამ არა საქართველოს მოქალაქისთვის, ვისი წლიური შემოსავალიც ბევრად ნაკლებია მოცემულ რიცხვზე.

ბევრი ეკონომისტი თუ პოლიტიკოსი პროტექციონიზმს ამართლებს იმით, რომ ქვეყანა ხდება დამოუკიდებელი და ეს მისი თავდაცვისთვის კარგია. თუმცა, ნებისმიერი სახის კარჩაკეტილობა ვერანაირად იქნება კარგი საზოგადოებისთვის. როდესაც ვაჭრობა გახსნილია მომხმარებლები თითოეულ ქვეყანაში ხეირობენ და მათ შორის მეგობრობა და ნდობა იზრდება.

საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების ამაღლება დამოკიდებულია საშიანო და საგარეო ბაზრებზე ეროვნული ინტერესების გამოყენებაზე. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დღეს, როდესაც ქვეყანა დაადგა განვითარების ახალ გზას, თუ როგორ იქნებიან დაცული ადგილობრივი მეწარმეები, რამდენად ამოქმედდება ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა, რა ცვლილებები იქნება შეტანილი საგადასახადო კოდექსში, მოხდება თუ არა გადასახადების ლიბერალიზაცია, ორიენტირებული იქნება თუ არა სავალუტო პოლიტიკა საშიანო ბაზრის დაცვისა და ექსპორტის სტიმულირებისათვის და ა.შ. ეს ყველაფერი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს საქართველოში ეკონომიკურ მდგომარეობას. მსოფლიოს მეურნეობაში საქართველოს ეკონომიკის ინტეგრაცია მოითხოვს ამ პროცესში სახელმწიფოს აქტიურ ჩარევას და საგარეო-სავაჭრო ურთიერთობების გონივრულ რეგულირებას.

აუცილებელია საბაჟო ტარიფებში სათანადო ცვლილებების შეტანა, რათა ტარიფების, როგორც მთავარი მარეგულირებელი ფაქტორის გამოყენება დროულად და მიზანშეწონილად მოხდეს. მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში შესვლით განისაზღვრა ბმული საბაჟო ტარიფების სისტემა 6000-მდე დასახელების საქონელზე. განსაზღვრული ტარიფი მაქსიმალური ზედა ზღვარია და ქვეყანას არ აქვს უფლება იგი უფრო მაღალი ტარიფით შეცვალოს. მსო-ში გაწევრიანებისას განისაზღვრა, რომ ტარიფების ზედა ზღვარი შეადგენს 30 %. აღსანიშნავია, რომ 12%-ზე ზევით ტარიფი მხოლოდ დაფიქსირებულია 213-ი სახეობის 45 საქონელზე. მაქსიმალური 30%-ანი ტარიფი შეიძლება გამოყენებული იყოს მხოლოდ 12 დასახელების საქონელზე. მსო-ში გაწევრიანებისას აღებული ვალდებულებებით განისაზღვრა, რომ 2005 წლიდან მინიმალური ტარიფით დაიბეგრება 1667 დასახელების საქონელი. სამეურნეო საქმიანობი, მითუმეტეს საგარეო ბაზარზე ურთიერთობების პროცესში, ეროვნული ეკონომიკის ინტერესების დაცვის მიზნით არსებული შეთანხმებების მიხედვით, შესაძლებელია შემოქმედების სხვა ბერკეტების გამოყენებაც. მაგალითად, ანტიდენპინგური ზომები რაც მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის საქმიანობის აღიარებული პრინციპებით არის განსაზღვრული. საქართველო სხვა გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნების მსგავსად, იძულებულია, მსო-ს წევრი განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისაგან განსხვავებით გადაჭრას არა მარტო კონკურენციის დაცვის სამართლებრივი უზრუნველყოფის პრობლემები, არამედ კონკურენციული გარემოს ფორმირების საკითხიც. ამდენად, რეალურად რომ მოხდეს მსო-ს წევრი ქვეყნების მხრიდან საქართველოს, როგორც თანასწორი პარტნიორის აღიარება, აუცილებელია ქვეყანაში არსებობდეს საბაჟო წესებისა და მათი ადმინისტრირების, ინტელექტუალური საკუთრების უფლების და მსგავსი ბიზნეს გარემოს მომწესრიგებელი, სრულყოფილი საკანონმდებლო ბაზა, რომლებიც გავლენას ახდენენ როგორც საქონლის, ასევე მომსახურების რეალიზაციაზე. საქართველომ აიღო ვალდებულება არ განეხორციელებინა ვაჭრობის დაცვის, ანტიდენპინგური და საკომპენსაციო ბაჟის დაკისრების ღონისძიებები, სანამ ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის მოთხოვნების მარეგულირებელი საკანონმდებლო აქტები არ იქნებოდა ქვეყანაში მიღებული. ნებისმიერ ქვეყანას, რომელსაც დამცავი პროცედურის შემოღება სურს, არ სჭირდება იმის მტკიცება, რომ იმპორტირებული პროდუქტი უსამართლო სუფსიდირებას იღებს ან დენპინგურია. უბრალოდ

საკმარისია უფრო მარტივად მოხდეს იმის გარკვევა, რომ იპორტირებული პროდუქტი, კონკურენტი პროდუქციის ადგილობრივ მწარმოებლებს აყენებს ზიანს ან ქმნის მისი მიყენების საშიშორებას. ასეთ შემთხვევაში ზიანის მიყენების სტანდარტიც უფრო მარტივად განისაზღვრება, ვიდრე ანტიდენპინგური პროცედურებისა და საკონპენსაციო ბაჟის შემთხვევებში გამოძიების ჩატარების დროს. საქართველოში ანტიდენპინგური და საკონპენსაციო ბაჟის დაკისრების ღონიძირების მარეგულირებელი საკანონმდებლო ბაზის არ არსებობის მიუხედავად, შესაძლებელია სრულყოფილი საკონკურენციო პოლიტიკის განხორციელება მსო-ს დებულების ფარგლებში.

საქართველომ მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგა საგარეო ვაჭრობის ლიბერალიზაციის თვალსაზრისით, რაც უპირველეს ყოვლისა გამოიხატება ექსპორტ-იმპორტის კვოტების გაუქმებით. საგარეო ვაჭრობის განვითარების მიზნით საქართველომ გააფორმა ხელშეკრულებები პარტნიორ ქვეყნებთან. მიუხედავად ამისა, საქართველოს მწვავე პრობლემად რჩება, იმპორტის მკვეთრად გამოხატული წინგამსწრები ზრდა, ექსპორტთან შედარებით. რაც საბოლოო ჯამში უარყოფით სავაჭრო ბალანსს იძლევა.

მართალია საბაჟო გადასახადები ზდრიან სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსოავლებს, მაგრამ შესაძლოა ეს პოტექციონისტული ქმედება ქვეყანას უფრო ძვირი დაუჯდეს. ასე რომ ყველაზე ეფექტიანია საბაჟო ტარიფების მოქნილი რეგულირებაა, რომელიც უზრუნველყოფს, როგორც შიდა ბაზრის დაცვას ასევე პროტექციონიზმის შერბილებას.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. [https://www.wto.org/english/docs\\_e/docse.htm](https://www.wto.org/english/docs_e/docse.htm) - ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის ოფიციალური დოკუმენტების პორტალი
2. <http://www.economy.ge/> - საქართველოს ეკონომიკის სამინისტრო
3. <https://www.mof.ge/> - საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო
4. <https://www.globaltradealert.org/reports> - გლობალური ვაჭრობის გამაფრთხილებელი ანგარიშები

**თემატიკის კონკრეტული საკითხის შესახებ ანდ პროტექციონიზმი ინტერნაციონალურ ვაჭრობაში**

*Aroshvili Nino*  
*Assistant-Professor of Georgian Technical University*

**შუამ არყ**

თემატიკის კონკრეტული საკითხის შესახებ ანდ პროტექციონიზმი ინტერნაციონალურ ვაჭრობაში

თემატიკის კონკრეტული საკითხის შესახებ ანდ პროტექციონიზმი ინტერნაციონალურ ვაჭრობაში

თემატიკის კონკრეტული საკითხის შესახებ ანდ პროტექციონიზმი ინტერნაციონალურ ვაჭრობაში

თემატიკის კონკრეტული საკითხის შესახებ ანდ პროტექციონიზმი ინტერნაციონალურ ვაჭრობაში

Key words: International Trade, Protectionism, Tariffs, WTO, Georgia, Trade Policy

## შრომის პროცესში პიროვნების ქცევის განპირობებელი მოტივები

ბაკაშვილი დალი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „შრომის პროცესში პიროვნების ქცევის განპირობებელი მოტივები“ განხილულია ადამიანის ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, რომელთაც უკანასკნელ პერიოდამდე განსაკუთრებული ყურადღება არ ექცეოდა.

თანამედროვე პირობებში დასაქმებულთა ქცევაზე ყურადღება უფრო აქტიური გახდა, ვიდრე იგი ოდესმე იყო. ეს იმან გამოიწვია, რომ შრომის პროცესში ჩართულ ადამიანებზე დამოკიდებული წარმოების სხვა ფაქტორების - მიწის და კაპიტალის „გაცოცხლება“.

მეცნიერებმა დაადგინეს, რომ ერთი და იგივე კვალიფიკაციის მქონე ადამიანები ერთი და იგივე სამუშაოს სხვადასხვა ხარისხით ასრულებენ. დადგინდა ისიც, რომ ეს დამოკიდებულია არა მათ ასაკზე ან მონდომებაზე, არამედ, მათ ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებზე და აგრეთვე ქცევის მოტივებზე. წარმოდგენილ სტატიაში სწორედ ქცევის მოტივები არის დახასიათებული.

ერთი და იგივე სამუშაოს შესრულების დროსაც კი ადამიანებს სხვადასხვა მოტივი აქვთ. ერთ უნდა კარიერული წინსვლა, მეორეს კი მაღალი ხელფასი. ასეთ დროს მათი შრომის შედეგი სხვადასხვანაირია. პირველი ფიქრობს სამუშაოს შესრულებაზე, მეორე კი, სამუშაოს დიდი მოცულობით შესრულებაზე. ასეთ დროს მათი შრომის შედეგი სხვადასხვანაირია.

**საკვანძო სიტყვები:** დასაქმებული პიროვნება; ქცევა; ქცევაზე მოქმედი ფაქტორი; ქცევის მოტივი; ქცევის მიზანი.

### ძირითადი ტექსტი

**ქცევა** - ცნობიერი, სოციალურად მნიშვნელოვანი აქტია, რომელიც უკავშირდება პიროვნების ზნეობრივ თვითგამორკვევას. ქცევის რეალიზაცია განპირობებულია პიროვნების მოქმედების შინაგანი გეგმით, რომელიც მოიცავს განზრახვას, მოსალოდნელი შედეგის პროგნოზირებას, შესრულების აუცილებელი საშუალებების არჩევას. ქცევა შეიძლება იყოს ტრანზიტული, რომელიც ითვალისწინებს მისი რეალიზაციის ყველა პირობას, შესაძლო შედეგებს და არატრანზიტული - არასათანადოდ მოფიქრებული. შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს მოქმედებით ან უმოქმედობით, გამოთქმული პოზიციით, მიმიკით, ქესტით, მზერით, მეტყველების ინტონაციით. ქცევის შეფასების დროს ხდება მისი ნამდვილი მოტივებისა და ზნეობრივ აზრის გათვალისწინება [1].

ქცევის კავშირია ცოცხალი არსებების ურთიერთქმედება გარემომცველ სამყაროსთან, რომელიც გაშუალებულია მათი შინაგანი ფსიქიკური აქტიურობით. ქცევის კვლევის ობიექტური მეთოდები ჩამოყალიბდა ჩარლზ დარვინის მოძღვრების საფუძველზე, რომელიც ეხებოდა ბუნებრივ შერჩევას ევოლუციის პროცესში. ბიოლოგიური დეტერმინიზმის კალაპოტში ჩამოყალიბდა მოძღვრება უმაღლესი ნერვული მოქმედების, როგორც ქცევის ფიზიოლოგიური საფუძვლის შესახებ. ადამიანის ქცევას, გააჩნია რა ბუნებრივი საფუძვლები, არის სოციალურად განპირობებული, ორიენტირებული ნიშნობრივ-აზრობრივი სისტემებით და ყალიბდებოდა ხანგრძლივი სოციოგენეზის პროცესში. ინდივიდუალური ქცევის თავისებურება განპირობებულია პიროვნების ფასეულობითი ორიენტაციებით, მისი უმაღლესი ნერვული მოქმედების ტიპია, ქცევის განზოგადებულ სოციალურ პირობებში, ჯგუფური ნორმებით და სოციალურ-როლური მითითებებითა და მოლოდინებით.

გამოიყოფა რეალური პიროვნების ადექვატური და არაადექვატური ქცევა. არაადექვატური ქცევა შეიძლება განპირობებულ იქნეს ინდივიდის სიტუაციური დამოკიდებულებით. პიროვნული **აქცენტაციებით** („სუსტი ადგილებით“), მოსაზღვრე და პათოლოგიური მდგომარეობებით, აღზრდისა და ნებელობითი რეგულაციის დეფექტებით, ქცევის რეალური და ვერბალური გეგმების გამიჯვნით.

გამოიყოფა ქცევის ორი ასპექტი [2] - **აფექტური (იმპულსური)** და **კოგნიტური (ინტელექტუალურ-**

**ნებელობითი).** აფექტური ქცევა - რეფლექსურია, როცა არსებობს მკაცრი, ერთმნიშვნელოვანი კავშირი სტიმულსა და ქცევით რეაქციას შორის, რომელიც ჩამოყალიბებულია გენეტიკურად ან მოცემულია ინდივიდის წარსულ გამოცდილებაში. ინტელექტუალური ფორმის დროს ინდივიდი ახდენს თავისი ქცევის შესაძლო შედეგის პროგნოზს, ანალიზებს მის ყველაზე ოპტიმალურ ვარიანტებს, შეგნებულად ახდენს ქცევის მოდელირებას და პროგრამირებას, ახდენს ორიენტაციას სიტუაციაში, იღებს გადაწყვეტილებას, ამუშავებს მოქმედებათა გეგმას, ახორციელებს ქცევის ინდივიდუალური საშუალებების რეალიზებას, მოქმედებათა მიმდინარე შეფასებასა და კორექტირებას, კრიტიკულად აფასებს მიღწეულ შედეგს, ადარებს მას დასახულ ქცევის მიზანთან და მოტივთან.

ქცევაში შემდეგი მომენტები უნდა გავასხვავოთ [3]: **მოტივი, მიზანი, საგანი, მოძრაობები და მიზეზი.** ქცევის მოტივი არის ის, რის საფუძველზეც მიზანი ისახება. მოტივი აძლევს რომელიმე საქმის ვითარებას მიზნის ხასიათს, ხოლო ქცევის მიზანს შეადგენს ის, რაც უნდა განხორციელდეს, რისთვისაც ქცევის აქტები წარმოებს. ქცევის აქტები უშუალოდ ქცევის საგნისადმია მიმართული. ამ საგანზე შემოქმედების გზით ქცევა აღწევს თავის მიზანს. მოძრაობები ქცევის ოპერატიულ მხარეს შეადგენს. ქცევა გარკვეული მოძრაობების ფორმაში მიმდინარეობს. ამ მოძრაობების საშუალებით ხერხდება მიზნის განხორციელება. **ქცევის მიზეზი** კი ის არის, რაც უშუალოდ იმ მოძრაობებს იწვევს, რომლითაც ქცევა ხორციელდება. მიზეზი ყველგან არსებობს, სადაც კი საერთოდ ქცევასთან, მიზანშეწონილ მოქმედებასთან გვაქვს საქმე. თუ ქცევა მიმდინარეობს, მას უეჭველად თავისი მიზეზი აქვს, მაგრამ მოტივი მას შეიძლება ყოველთვის არ გაჩნდეს.

ქცევის უშუალო მიზეზის თავისებური ხასიათი საფუძვლიანად არის შესწავლილი აკად. დ. უზნაძის მიერ [4], რომელმაც დაამტკიცა, რომ ქცევის მიმდინარეობას საფუძვლად ედება განწყობა. **განწყობა** გარკვეული აქტუალური მოთხოვნილების მატარებელი არხების ის მთლიანი მდგომარეობაა, რომელიც მას ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სიტუაციასთან ურთიერთობაში ექმნება. ცოცხალი არსების ამ მთლიან მდგომარეობაში განსაზღვრულია ყველა ის მოძრაობა, რომელიც მოცემულ სიტუაციაში გარკვეული ქცევის აქტების სახით უნდა გაიშალოს. განწყობა გვიხსნის არა მარტო იმ მოძრაობათა თავისებურ ხასიათს, რომლებითაც ქცევა ხორციელდება, არამედ მის ნიადაგზე გასაგები ხდება ქცევის მთელი კანონზომიერებანი.

ქცევის ბუნების გარკვევისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ქცევის მოტივისა და მიზნის დადგენას. მხოლოდ ამ შემთხვევაში გვეცოდინება, თუ რა ხასიათის ქცევასთან გვაქვს საქმე. რა ამოძრავებს პიროვნებას და საითკენ ისწრაფვის იგი. როგორც ფსიქოლოგი დიმიტრი უზნაძე ამბობდა, ზოგი ადამიანისათვის უმაღლეს მოთხოვნილებებს მეტი მნიშვნელობა და მეტი ძალა აქვს, ხოლო ზოგისათვის ვიტალური მოთხოვნილებაა ცხოვრების განმსაზღვრელი და სტილის მიმცემი. ზოგისათვის ესტეტიკური მოთხოვნილება დაუშრეტელი ენერჯის წყაროა, ზოგისათვის კიდევ - მორალური და ინტელექტუალური მოთხოვნილება. ერთი სიტყვით, ადამიანთა შორის საკმაოდ მრავალმხრივი განსხვავება არსებობს იმის მიხედვით, თუ რა მოთხოვნილებებია უფრო დამახასიათებელი მათი „მე“-სათვის“ [4].

ზემოთქმულიდან სრულიად ნათელია, რომ ყველაფერს ყველასათვის ერთი და იგივე ღირებულება როდი აქვს. თითოეული საგანი, თუ მოვლენა, იმის მიხედვით ფასდება, თუ რა მოთხოვნილების დაკმაყოფილება შეუძლია - მოთხოვნილებები კი ადამიანებს ხომ სხვადასხვაგვარი აქვთ. როდესაც ადამიანის წინაშე დგება საკითხი, თუ როგორ მოიქცეს, შემდეგი გარემოება იჩენს თავს: იმ შესაძლო მოქმედებათაგან, რომელთაც მისი გონება სცნობს მიზანშეწონილად, მხოლოდ ზოგი იზიდავს მას, მხოლოდ ზოგიერთს იწყნარებს, როგორც შესაფერისს, როგორც ჭეშმარიტად მიზანშეწონილს. აქ წინა პლანზე გამოდის ადამიანის **მოტივაციური** სფერო.

**მოტივაცია** გველინება პიროვნების შინაგანი სულიერი სამყაროს ორგანიზების (წესრიგის) ფსიქოლოგიურ პირობად, რომელიც მისი ქცევისა და მოქმედების არჩევანს განაპირობებს. მოტივაციის აზრი სწორედ ამაში მდგომარეობს. იგი ისეთ მოქმედებას ეძებს და პოულობს, რომელიც პიროვნების ძირითად, ცხოვრებაში განმტკიცებულ განწყობას შეეფერება. როდესაც სუბიექტი ქცევის ასეთ სახეობას მიაგნებს, იგი განსაკუთრებულად განიცდის მას: იგი ერთგვარ მიზიდულობას გრძნობს მის მიმართ, მისი შესრულებისათვის მზაობას განიცდის. ეს სწორედ ის განცდაა, რომელიც გადაწყვეტილების აქტის დროს იჩენს

თავს. ეს განცდა თვალსაჩინოდ მიუთითებს, რომ სუბიექტს გარკვეული ქცევის განწყობა შეექმნა, გადაწყვეტილების აქტი განხორციელდა და ეხლა საკითხი გადაწყვეტილების სისრულეში მოყვანას ეხება.

ადამიანის ქცევა განისაზღვრება არა რომელიმე ერთი, არამედ მრავალი მოტივით. ჩვენ საქმე გვაქვს მთელ მოტივაციურ კომპლექსთან, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს, როგორც ერთი ადამიანის მეორე ადამიანთან მიმართების, ისე ერთი სიტუაციის სხვა სიტუაციით შეცვლის მეშვეობით.

ცნობილია დადებით და უარყოფითი მოტივები. დადებითი მოტივებია: შრომის მაღალი ანაზღაურება, დიდი მოგება, პრესტიჟის მოპოვება, წინ წაწევა იერარქიულ საფეხურზე, შექება და ა. შ., ანუ ყველა ის სტიმული, რომელთა გამოც ადამიანს საჭიროდ მიაჩნია ძალ-ღონე არ დაზოგოს და იშრომოს კეთილსინდისიერად.

უარყოფით მოტივებზე შეიძლება ჩაითვალოს - დასჯის ესა თუ ის სისტემა, ჯარიმის სხვადასხვა ფორმა, კრიტიკა, გაკიცხვა და ა. შ. თანამედროვე ფსიქოლოგია ადამიანის ქცევის მამოძრავებელი ძალებისა და ქცევის მოტივების საფუძველს **მოთხოვნილებაში, მიდრეკილებაში, მისწრაფებაში და ინტერესებში ეძებს [3].**

**დასკვნა.** დასაქმებულთა მოტივებზე შექმნილი ლიტერატურის დამუშავებით ჩვენ იმ დასკვნამდე მივედით, რომ რადგან იგი სხვადასხვა ადამიანებში სხვადასხვაა, და, სწორედ ეს სხვადასხვა მოტივია მათი შრომის განმპირობებელი, თავიდანვე, ე. ი. ადამიანების სამუშაოზე მიღების დროს, უნდა იყოს იგი თვალნათლივ გარკვეული. ეს შეიძლება ეჩვენოს მათ მიერ შედგენილ განაცხადში, თუმცა, ჩვენი აზრით, აჯობებს არსებობდეს სპეციალური ანკეტა, რომლის შევსება დაევალება სამუშაოს მაძიებელს და რომელშიც ეს მოთხოვნაც იქნება პასუხგასაცემი. როცა საწარმოს დირექციას ეცოდინება დასაქმებულის მოტივი, იგი მის შრომის შედეგს სწორედ ამ თვალთახედვით შეაფასებს. დაგვეთანხმებით, რომ თუ დასაქმებული გულს და სულს აქსოვს საქმეში და პრობლემას სრულიად ახალი მეთოდებით წარმატებულად წყვეტს, მას მართლაც ეკუთვნის კარიერული წინსვლა, ხოლო თუ დასაქმებული არ გადის ნორმებიდან მაგრამ ასრულებს დიდი მოცულობის სამუშაოს, მას ეკუთვნის მხოლოდ ხელფასის მომატება.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

- 1. თეზელაშვილი ს., ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია, 2007.
- 2. Маслоу А. По направлению к психологии бытия, 2002.
- 3. სვანიძე ლ., ლექციები ეკონომიკურ ფსიქოლოგიაში, თბ., 2009.
- 4. უზნაძე დ., ზოგადი ფსიქოლოგია, თბ., 1998.

**Triggering motives of the behavior of a person during the working process**

*Dali Bakashvili*

*PhD student of Georgian Technical University*

**Summary**

Исследование поведения человека в процессе работы. В процессе работы человек может испытывать различные мотивы, которые влияют на его поведение. Эти мотивы могут быть как положительными, так и отрицательными.

Исследование поведения человека в процессе работы. В процессе работы человек может испытывать различные мотивы, которые влияют на его поведение. Эти мотивы могут быть как положительными, так и отрицательными.

Исследование поведения человека в процессе работы. В процессе работы человек может испытывать различные мотивы, которые влияют на его поведение. Эти мотивы могут быть как положительными, так и отрицательными.

Исследование поведения человека в процессе работы. В процессе работы человек может испытывать различные мотивы, которые влияют на его поведение. Эти мотивы могут быть как положительными, так и отрицательными.



## გენდერული უთანასწორობები ლიდერობაში

ბალახაშვილი ჟანა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

ქაჯაია თამარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „გენდერული უთანასწორობები ლიდერობაში“ განხილულია ის ბარიერები, რომლებსაც ქალები აწყდებიან ლიდერის პოზიციის დაკავებისას. ამ ბოლო დროს სულ უფრო მეტი ქალი იკავებს ლიდერის პოზიციას, ამის მიუხედავად, სულ უფრო ხშირად ისმის კითხვები იმის შესახებ, თუ რამდენად განსხვავებულად ლიდერობენ ქალები და ქალი ლიდერები უფრო ეფექტური არიან, თუ მამაკაცები.

ჩვენს დღევანდელობაში გენდერული სტერეოტიპები საკმაოდ გავრცელებულია, დოკუმენტირებულია და ძნელად შესაცვლელი. კაცებისთვის დამახასიათებელი სტერეოტიპები მოიცავენ ისეთ ქმედით მახასიათებლებს, როგორცაა თავდაჯერებულობა, შეუპოვრობა, დამოუკიდებლობა, რაციონალურობა და გადაწყვეტილებებში სიმტკიცე; ქალების სტერეოტიპი ხასიათდება გარშემომყოფებთან ურთიერთობის მახასიათებლებით - მზრუნველობით, მხარდაჭერით, სითბოთი და მგრძობელობით.

ეს სტერეოტიპები საკმაოდ საზიანოა ქალებისთვის, რადგან მათში აშკარად ჩანს საზოგადოების ნაკლები კეთილგანწყობა ქალების მიმართ. ბევრი დაბრკოლება, რომლის წინაშეც ქალები დგანან ლიდერობის კუთხით, გამოწვეულია ქალის როლსა და ლიდერის როლს შორის არსებული შეუსაბამობით. ქალები ლიდერის როლში ორმაგი სტანდარტის წინაშე დგანან - ისინი უნდა იყვნენ საოცრად კომპეტენტური და ამასთანავე, სათანადოდო „ქალურები“.

თანამედროვე იერარქიულ წინსვლაში სტერეოტიპები ქალებს ხელს უშლის. მართალია, მათ ღიად არ უკრძალავენ ხელმძღვანელ თანამდებობების დაკავებას, მაგრამ ისინი ინიშნებიან მხოლოდ ისეთ თანამდებობებს, სადაც პრესტიჟი და ძალაუფლება ძირითადად მოჩვენებითია.

**საკვანძო სიტყვები:** გენდერი; უთანასწორობა; ქალთა სტერეოტიპები; კაცთა სტერეოტიპები, ლიდერობა.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე საზოგადოებაში ქალები კაცებთან შედარებით მეტად არაპროპორციულად არიან წარმოდგენილნი ლიდერის პოზიციაზე პოლიტიკაში, ბიზნესში და სხვა საქმიანობაშიც.

ერთი არგუმენტის მიხედვით, ქალთა ნაკლები წარმომადგენლობითობა ელიტურ ლიდერ პოზიციებზე განპირობებულია ლიდერობის სტილსა და ეფექტურობაში განსხვავებებით. სტილში არსებულმა ნებისმიერმა სხვაობამ ქალსა და მამაკაცს შორის, არ შეიძლება ქალი არახელსაყრელ მდგომარეობაში ჩააყენოს. კიდევ ერთი ბარიერი, რომელსაც ხშირად აყენებენ ქალების წინსვლასთან დაკავშირებით, ეს არის სავარაუდო გენდერული სხვაობები სამუშაოსადმი ერთგულებასა და ლიდერობის მოტივაციაში. თუმცა, კვლევა აჩვენებს, რომ ქალები ანაზღაურებადი სამუშაოს მიმართ ისეთივე ერთგულებას ამჟღავნებენ, როგორსაც კაცები, ხოლო ორივე ერთად კი აღიარებენ, რომ მათი სამსახურებრივი როლი მეორეხარისხოვანია მშობლის და მეუღლის როლთან შედარებით [1].

ქალები სერიოზულ გენდერულ მიკერძოებას ან სოციალური სტიმულის დაკარგვას განიცდიან, როდესაც თავიანთ თავს წარმოაჩენენ. კაცებისაგან განსხვავებით, თავიანთი თავის წარმომჩენი ქალები სოციალურად ნაკლებად მიმზიდველები არიან და მათ ნაკლებად აქვთ სამსახურში დაქირავების შანსები. ამდენად, ქალებს, ვისაც ლიდერ პოზიციებზე დაწინაურების სურვილი აქვთ, უკვე გათავისებული აქვთ ის დაბრკოლებები, რომლებიც ამას საზოგადოების მხრიდან შეიძლება მოყვეს.

ასევე, ზოგიერთი ამტკიცებს, რომ კაცებს უფრო აქვთ ეფექტური ლიდერობის თვისებები, ვიდრე ქალებს. თუმცა, ეფექტური ლიდერობა მოიცავს თვისებების ანდროგენულ ნაზავს, მათ შორის ინტელექტს, სოციალურ უნარებს, ინიციატივიანობას და დარწმუნების შესაძლებლობას. სოციალური

მეცნიერებების კვლევები აჩვენებს, რომ სქესთა შორის ეფექტური ლიდერობისათვის საჭირო ისეთი თვისებების თვალსაზრისით, როგორცაა პატიოსნება, შეუპოვრობა, სოციალურობა და რისკიანობა უმნიშვნელო განსხვავებები მართლაც არსებობს. მაგრამ ისიც უნდა აღიშნოს, რომ ეს სხვაობები, როგორც კაცების, ასევე ქალების სასარგებლოდაც მუშაობს. ერთი ასეთი სხვაობა, რომელიც კაცების სასარგებლოდ მუშაობს, ისაა, რომ კაცებს ქალებთან შედარებით უფრო შეუძლიათ იმის მოთხოვნა, რაც სურთ.

ჯამში, შეიძლება ითქვას, რომ ქალები, კაცებთან შედარებით, არანაკლებ ეფექტურები არიან ლიდერობისას, არანაკლებ ერთგულნი არიან თავიანთი საქმის და მოტივირებული ლიდერის როლის შესასრულებლად. თუმცადა, ქალები კაცებთან შედარებით უფრო ნაკლებად ცდილობენ თავის წარმოჩენას. გარდა ამისა, კვლევები მიუთითებს რამდენიმე უმნიშვნელო გენდერულ სხვაობებზე ისეთ თვისებებში, რომლებიც ეფექტურ ლიდერობასთან ასოცირდება, თუმცა ეს სხვაობები თანაბრად ანიჭებენ უპირატესობას ქალებსა და კაცებს.

ქალებსა და კაცებს შორის უთანასწორობა ლიდერობაში, ასევე, აიხსნება გენდერული მიკერძობებით, რომელიც სტერეოტიპული მოლოდინებიდან იღებს სათავეს, რომ ზოგადად ქალები ზრუნავენ, ხოლო კაცები ხელმძღვანელობენ [2].

გენდერული სტერეოტიპები საკმაოდ გავრცელებულია, დოკუმენტირებულია და ძნელად შესაცვლელი [3]. გენდერული სტერეოტიპები, გარდა იმისა, რომ ქალებისა და კაცების მახასიათებლების შესახებ სტერეოტიპულ რწმენებს აღწერენ, ასევე იმის რეცეპტსაც იძლევიან, თუ როგორია შესაფერისი ქცევა ქალისა და მამაკაცისთვის. კაცების სტერეოტიპი მოიცავს ისეთ ქმედით მახასიათებლებს, როგორცაა თავდაჯერებულობა, შეუპოვრობა, დამოუკიდებლობა, რაციონალურობა და გადაწყვეტილებებში სიმტკიცე, მაშინ, როცა ქალების სტერეოტიპი ხასიათდება ურთიერთობების მახასიათებლებით - სხვებისადმი მზრუნველობით, მგრძობიარობით, სითბოთი, და მხარდაჭერით.

გარდა იმისა, რომ სტერეოტიპებზე დაფუძნებულ მოლოდინებს უნდა დაემორჩილონ, ადამიანებისაგან ასევე მოითხოვენ, მოერიდონ ისეთ ქცევას, რაც სტერეოტიპში არ ჯდება [4]. გენდერული სტერეოტიპები განსაკუთრებით საზიანოა ქალებისათვის, რადგან ხშირად აუცილებელია ქმედითი და არა ურთიერთობებზე ორიენტირებული ტენდენციები. როლის შესაბამისობის თეორიის მიხედვით, ქმედითი მახასიათებლები, რომლებსაც ლიდერობისთვის აუცილებლად მიიჩნევენ, შეუსაბამოა ურთიერთობების მახასიათებლებთან, რომლებიც სტერეოტიპულად ქალებთან ასოცირდება და შესაბამისად, საფუძვლად ედება ქალი ლიდერების საწინააღმდეგო ცრურწმენებს.

ეს ცრურწმენები, უამრავი კვლევის შედეგის ახსნაში გვეხმარება, რომლებიც აჩვენებს, რომ კაცებთან შედარებით, ქალი ლიდერების მიმართ ნაკლებად კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება არსებობს, რომ ქალებს გაცილებით მეტი დაბრკოლებები ხვდებათ ლიდერის როლში და მათ უფრო იშვიათად აფასებენ, როგორც ეფექტურ ლიდერებს [2]. ეს გენდერული სტერეოტიპები განსაკუთრებით საზიანოა ელიტური ლიდერის არჩევისას, რადგან ამ გადაწყვეტილებებს, ზოგადად, არასტრუქტურული ხასიათი აქვს, რაც ყოველგვარი პასუხისმგებლობის გარეშე იძლევა მიკერძობული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას.

კვლევები აჩვენებს, რომ ლიდერობასთან დაკავშირებულ გენდერულ სტერეოტიპებზე ქალებს შემდეგნაირი რეაქცია აქვთ: ისინი ან თავიანთ დაუცველობას ავლენენ და სტერეოტიპთან ასიმილაციას ირჩევენ, ან სტერეოტიპს ეწინააღმდეგებიან და მის აბსოლუტურად საპირისპირო ქცევას ირჩევენ. მაგალითად, კვლევის მიხედვით, როდესაც სტერეოტიპები ნელნელა აქტივირდება, ქალები მასთან ასიმილაციას არჩევენ და ნაკლებად სურთ დაიკავონ ლიდერის პოზიცია ან მოლაპარაკებების დროს თავს განსაკუთრებით აღარ იჩენენ. თუმცა, უფრო აქტიური და თვალშისაცემი სტერეოტიპის აქტივაცია, უფრო მეტ მოტივაციას იწვევს ლიდერის პოზიციაზე დაწინაურებისათვის და მოლაპარაკებებშიც საკუთარი თავის წინ წამოწევისაკენ უბიძგებს. ქალები, რომლებიც ნაკლებად არიან დარწმუნებულები თავიანთ შესაძლებლობებში, სტერეოტიპთან ასიმილაციას არჩევენ, უფრო თავდაჯერებული ქალები კი რეაქციულ წინააღმდეგობას უწევენ სტერეოტიპებს [5].

ბევრი დაბრკოლება, რომლის წინაშეც ქალები დგანან ლიდერობის კუთხით, გამოწვეულია ქალის როლსა და ლიდერის როლს შორის არსებული შეუსაბამობებით. ქალები ლიდერის როლში ორმაგი



GrუპპრუხმესსანIტმრუხ ღელატრით, 595-616.

- 6. ლიდერობა (ავტორთა კოლექტივი), ქართული თარგმანი ინგლისურიდან, თბ., 2018.
- 7. ლოგანი დ., კინგი ჯ და სხვები. ლიდერობის ხელოვნება, თბ., 2018

**გენდერული თანასწორობის დაცვა**

*Zhana Balakhashvili*  
*Assistant-Professor of Georgian Technical University*

*Tamar Qajaia*  
*Assistant-Professor of Georgian Technical University*

**შუბი არჩ**

I6 ცნცვმდ, ვრუ ენ არ მ რი ლიფ ტრკკარინკიჰ ჟაღრკვიპკოტიტრდოჰ იტტიმ ცტბმეს ინოვაციანტდო  
ვრუ ენ ჰაჰი გენ გენ მ რი ან მ რი რკოტმტმრუჰ ლიჰიჰ ენტ.Fa მ იგრესკრსეს არ აღსთოი ეჰინო  
ღიხიჰტეჰი რბ ტეჰ. იჰი კოეოჰოჰო ენს ნეგოტრტმრ ალსოჰო რბ, ესჰიჰაჰ ვჰინ ტცმ ეს ტოჰ ან  
ჰი იგზაჰნეჰ იჰი ნო გეოჰოჰ ენ-ოჰ ნეგჰნეჰ ცმ პანეჰს იჰო რბ ან ტჰიოჰი(ტრმესსო რ ტჰიჰ). I6  
ალოტრტმ დინტანცე გეჰეჰ ტე რჰეჰოჰეჰანდოჰო ან რ ღო რიხრბ. ჰ იტჰჰჰჰჰ მ რღ ვე არ ლიფ ტო  
ბრჰაჰჰეჰეჰ რიჰო ენ რ ლეჰრკვიპკოტიტრ

# კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის შეფასების ხერხები და მეთოდები

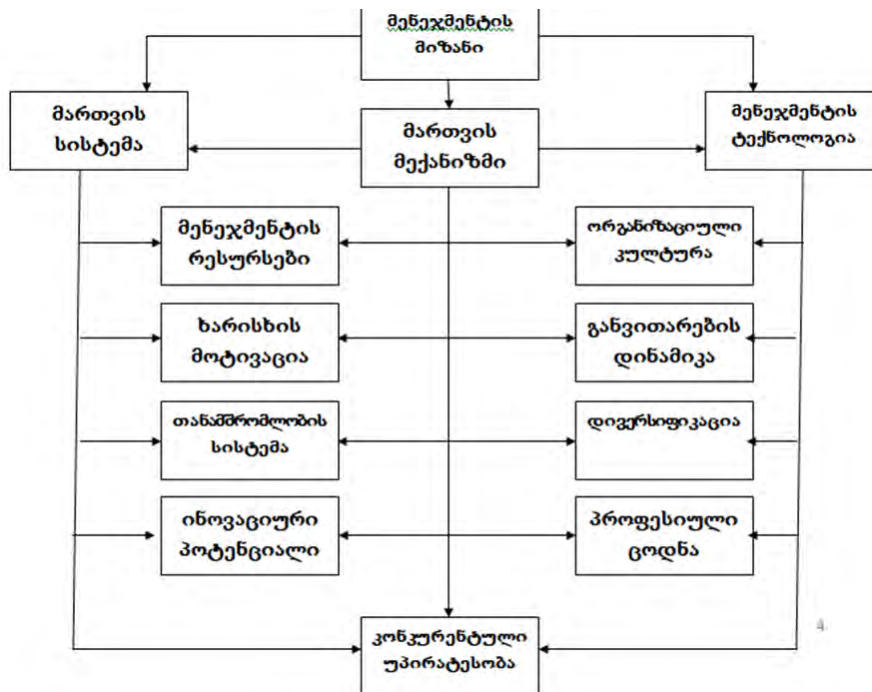
ბლიაძე ნოდარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

## აბსტრაქტი

მენეჯმენტის ხარისხი არის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც მიიღწევა სტრატეგიული მენეჯმენტის საშუალებით. კონკურენტული უპირატესობა ეს არის კომპანიის შესაძლებლობები ბაზარზე უპირატესობის მისაღწევად მისი კონკურენტების მიმართ, ხოლო სტრატეგია ისეთი ტიპის გადაწყვეტილების მიღებაა რომელიც მიმართულია კომპანიის მიზნების მისაღწევად. ეს ყველაფერი საშუალებას გვაძლევს დავაკავშიროთ ორგანიზაციის უნიკალური რესურსები მათ უპირატესობებთან. სხვადასხვა კომპანიებს განსხვავებული რესურსები გააჩნიათ. უნივერსალური ხარისხის მიღწევა საქონლისა და მომსახურების წარმოებასა და გაწევაში გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ ჩვენი კონკურენტული უპირატესობა მდგრადი და უნიკალური გავხადოთ. ამის შესახებ მსჯელობაში ასევე გამოიყენება ცნებები, როგორცაა კულტურა და უნივერსალური ხარისხის მოტივაცია.

## ძირითადი ტექსტი



ადამიანური რესურსები- არის ერთადერთი რამ, რისი კოპირებაც კონკურენტებს არ შეუძლიათ და ერთადერთი რამ, რაც უზრუნველყოფს სინერგიას, რაც გამოიხატება იმით, რომ გაწეული პროდუქციის ან მომსახურების ღირებულება უფრო მაღალია, ვიდრე მისი ცალკეული ნაწილების ღირებულებების ჯამი.

კოპირების ყველაზე რთული სფეროა სამუშაო გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლობას, ინიციატივასა და ინოვაციას, პერსონალის განათლებას და მომზადებას, იმ ფაქტორების გაძლიერებას, რომლებიც დადებითად მოქმედებენ მის კეთილდღეობაზე, კმაყოფილებაზე და მოტივაციაზე. ეს არის გლობალური ხარისხის მართვის მთავარი პრობლემა და ერთ-ერთი მთავარი ფუნქცია. მნიშვნელოვანი ფაქტორია ინოვაციების მართვა, რამაც ორგანიზაცია უნდა მიიყვანოს მისი ფუნქციონირების ახალ დონეზე. მართვა უნდა იყოს ისეთი, რომ სიახლე გახდეს მისი მთელი კულტურის ნაწილი და პერსონალის ყოველდღიური საქმიანობის განუყოფელი ნაწილი. ინოვაციების

ნიშნები, ძირითადი მახასიათებლები და კრიტერიუმები არის ფოკუსირებული ადამიანურ რესურსებზე, შემოქმედებითობისა და ინოვაციური აზროვნების განვითარებაზე, უწყვეტ გაუმჯობესება და ტრენინგებზე. ხარისხის მიღწევა შეუძლებელია დროის გაუთვალისწინებლად, რაც ასევე ხარისხის რესურსს წარმოადგენს. თანამედროვე პირობებში დროის ფაქტორი განიხილება, როგორც კონკურენტული უპირატესობის შექმნის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი წყარო. შეუძლებელია დროის დეფიციტის არსებობა თანამედროვე პროცესებში, ციკლების დაჩქარებისას, თანამედროვე ტექნოლოგიების პროდუქტიულობის გაზრდისას, ეს პირდაპირ კავშირშია გლობალური ხარისხის მენეჯმენტთან. ზოგადად შეიძლება ვილაპარაკოთ დროზე დაფუძნებულ კონკურენციაზე. თანამედროვე პირობებში იზრდება ისეთი კონკურენტუნარიანი უპირატესობის ფაქტორი, როგორცაა *ინფორმაცია და ცოდნა*. დღეს აუცილებელია ყურადღება გამახვილდეს ცოდნის, როგორც აქტივების და ინტელექტუალური კაპიტალის მართვაზე.

ხარისხის კონცეფცია ავსებს და ამდიდრებს მისი ანალიზის პრობლემას, როგორც მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის ურთიერთობის კომპონენტს. ერთობლივი მენეჯმენტის საქმიანობაში, ასევე არიან მომხმარებლები და მიმწოდებლები. ისინი წარმოადგენენ მართვის პროცესების გაგების საფუძველს. ხარისხი უნდა დაიწყოს მომხმარებლიდან და უნდა დაუბრუნდეს ურთიერთქმედების მთელ ჯაჭვს ეს განსაზღვრავს მომხმარებლებთან და მიმწოდებლებთან ურთიერთობის პრობლემის შინაარსს, როგორც უნივერსალური ხარისხის ერთ-ერთ მთავარ პრინციპს.

საინტერესოა, რომ იაპონიაში ერთი და იგივე სიტყვა ნიშნავს "მომხმარებელს" და "პატივსაცემ სტუმარს". ხარისხის უზრუნველყოფა ახასიათებს მომხმარებლის დამოკიდებულებას, როგორც პატივცემული სტუმარისა.

მომხმარებელთა როლი და მნიშვნელობა მენეჯმენტში იზრდება და იცვლება დღეს, მომხმარებელი უნდა იყოს აქტიური პარტნიორი, რომლის საქმიანობა ორიენტირებული იქნება მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლებაზე.

თანამედროვე ბიზნესში ხშირად გვეხვით ტერმინი „ერთგული მომხმარებელი“. მენეჯმენტის ხარისხის გაგება არ შეიძლება შემოიფარგლოს მხოლოდ დაკმაყოფილების ფაქტორებით. მოთხოვნილობების დაკმაყოფილების დონე და ერთგულობის ხარისხი, ეს ორი ცნება განსხვავდება ერთმანეთისაგან. *მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილება* ეს არის ურთიერთობა მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის, ხოლო *ერთგულება* არის მათი ქცევა ურთიერთქმედების პროცესებში.

ურთიერთდამოკიდებულება მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის შეიძლება აისახოს სამი მიმართულებით.

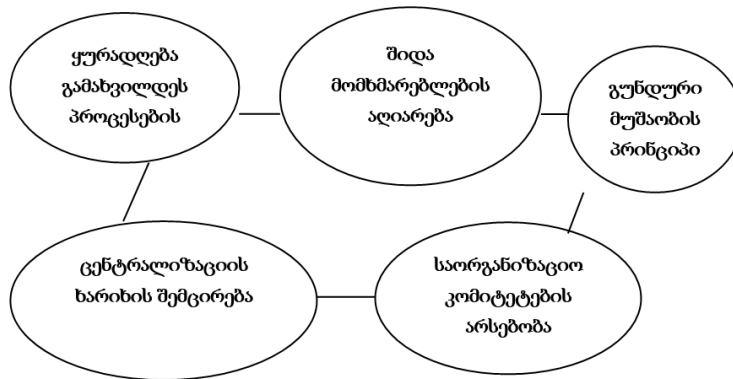
მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების სტრატეგიული მნიშვნელობის აღიარება;

მათ შორის ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობების დამყარება პარტნიორობის გზით და არა დაპირისპირებით;

ურთიერთობების მშენებლობა ნდობის საფუძველზე, გახსნილობასა და კეთილსინდისიერების გზით.

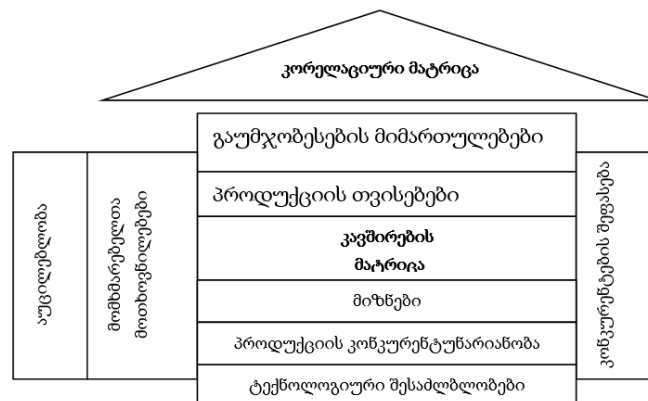
ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესებში უნდა ჩამოყალიბდეს მომხმარებელთა ლოიალობა, ნდობის განვითარება და მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობის ოსტატურად მართვა. ხარისხს უნივერსალური ეწოდება, რადგან ის აერთიანებს ყველა ტიპის საქმიანობის ხარისხს, რომელთაგან თითოეულში ყოველთვის არსებობს მიმწოდებლები და მომხმარებლები. წარმოებაში მაღალი ხარისხის მისაღწევად, მენეჯმენტის ხარისხის დაპროექტებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. ბევრ ორგანიზაციას, რომელსაც უნდა წარმოების მაღალი ხარისხის მიღწევა, უნდა მოახდინოს თავი კომპანიის მენეჯმენტის კონფიგურაცია. მართლაც, ხარისხი მოითხოვს კარგად განსაზღვრულ ორგანიზაციულ პირობებს, რომლებიც უნდა იყოს შექმნილი და რეალიზებული, მაგრამ არც თუ ყველა მენეჯმენტის სტრუქტურას შეუძლია მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა. ამის უზრუნველსაყოფად, ფუნქციონალური სტრუქტურები კარგად უნდა მუშაობდეს, რომლებსაც ექნებათ დაქვემდებარების ქსელები, რაც პერსონალს აძლევს სპეციალიზაციას იმ სამუშაოს იმ ასპექტებში, რომელშიც ის უკეთესად შესძლებს თავისი პოტენციალის გამომჟღავნებას.

როგორ შეიძლება დავარღვიოთ ფუნქციური ბარიერები მენეჯმენტში უნივერსალური ხარისხის მიღწევის მიზნით? ამის მიღწევა შეიძლება შემდეგი გზებით:



მენეჯმენტის ხარისხის შემუშავების ტექნიკის ნაკრები გამოიკვეთა, პირველ რიგში, ხარისხის ფუნქციების განაწილების სისტემაში, რომელიც გამოიყენება იმისთვის, რომ მომხმარებელთა მოთხოვნები დაკმაყოფილდეს მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესში, მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ეს არის მრავალფეროვანი ტექნიკის სისტემა, რომელიც აერთიანებს ყველა მოქმედებას ხარისხის გარშემო, ახორციელებს მართვის სისტემის ყველა განყოფილების ინტეგრირებას ხარისხის კრიტერიუმების შესაბამისად.

ეს სისტემა თავდაპირველად იაპონური კომპანია "მიცუბიში"-ში გამოჩნდა 1972 წელს და მას QFD ერქვა. იგი შემდგომში იქნა მიღებული Toyota-ს მიერ და მას იყენებენ 1977 წლიდან დღემდე. ამ სისტემის გამოყენების შთანხმებული შედეგები არის მაღალი ხარისხის მისაღწევად ღირებულების მნიშვნელოვანი შემცირება. დღეს იგი გამოიყენება აშშ-სა და ბევრ სხვა ქვეყანაში, ამ სისტემის შინაარსი ემყარება კონცეფციების გამოყენებას, როგორცაა "მომხმარებლის ხმა" და "ხარისხის სახლი". "ხარისხის სახლის" ასაშენებლად აუცილებელია რამდენიმე ნაბიჯის შესრულება, რომლებიც ახასიათებს უნივერსალური ხარისხის სისტემას. "ხარისხის სახლი" აშენებულია მატრიცული ფორმით და შეიცავს ყველა ხარისხის პარამეტრის შეფასებას მისი ინდიკატორების მიხედვით, QFD-ის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია კომუნიკაციების ეფექტურობასა და თანამშრომლობის ხარისხზე მართვის სისტემაში ყველა ძირითადი ფუნქციის განხორციელებაში.



უნივერსალური ხარისხის შემდგომი დაპროექტების მეთოდი, რომელიც ასევე ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე პრაქტიკაში, არის კონცეპტუალური ინჟინერია, რომელსაც ახასიათებს CE-ის აბრევიატურა, ის გამოჩნდა კომპანიების კონსორციუმში, რომელშიც შედიოდნენ Polaroid და Bose, ასევე MIT ინსტიტუტის მკვლევარები.

CE პროცესი ხუთი ძირითადი ეტაპისგან შედგება: ზოგადი სამომხმარებლო გარემოს შესწავლა, გაგების მოთხოვნათა გადაქცევა, შეძენის გადაცემა ოპერაციების დონეზე, კონცეფციის შემოთავაზება და ცნებების შერჩევა.

თანამედროვე მენეჯმენტში ჩამოყალიბდა ორგანიზაციების საქმიანობის მართვის ახალი მოდელები, რომლებიც დაფუძნებულია ორგანიზაციის, როგორც სისტემის წარმომადგენლობაში. ორგანი-

ზაცია, როგორც სისტემა, არის სტრუქტურა, რომლის ელემენტები (ქვესისტემები) ურთიერთდაკავშირებულია და ურთიერთკავშირშია როგორც ერთმანეთთან, ისე ორგანიზაციის გარე გარემოსთან. ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურა ასახავს მასში მომუშავე ადამიანების მიზნებსა და ღირებულებებს და უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების უწყვეტობას. ორგანიზაციის "გარე გარემო" არ წარმოადგენს უშუალო გავლენის სფეროს მენეჯმენტის მხრიდან, მაგრამ მისი გავლენით მას შეუძლია შეცვალოს ორგანიზაციის ქცევა. ორგანიზაციის საქმიანობის მართვის თანამედროვე მიდგომა ემყარება ორგანიზაციაში მომხდარი შიდა პროცესების განხილვას და მის განუყოფელ კავშირებს გარე სამყაროსთან. ორგანიზაციები ცდილობენ თავიანთი მიზნების მიღწევას. ამისათვის მათ მუდმივად სჭირდებათ მოძრაობა. ბიზნეს მოძრაობა წარმატებისკენ მიმავალი გზაა. ერთი მოძრაობა არ არის საკმარისი, თქვენ გჭირდებათ სწორი მიმართულება. ორგანიზაციის საქმიანობის პრაქტიკაში გაუმჯობესების მექანიზმის "ამოქმედების" მიზნით უნდა განხორციელდეს შემდეგი ქმედებები:

- პროდუქციის, პროცესებისა და სისტემების უწყვეტი გაუმჯობესებისათვის ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლის მიზნის განსაზღვრა;
- პერიოდული შეფასებების გამოყენება ხარისხის დადგენილი კრიტერიუმების ნაცვლად, გაუმჯობესების სფეროების დასადგენად;
- პროდუქციის მუდმივი გაუმჯობესება და ყველა პროცესის ეფექტურობა;
- პრევენციული მოქმედების წახალისება;
- ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლისთვის სათანადო მომზადების, მეთოდებისა და ინსტრუმენტების უწყვეტი გაუმჯობესების უზრუნველყოფა
- წარმოების პროცესების გაუმჯობესება მიიღწევა;
- ტექნოლოგიის ცვლილებები (ტექნიკური ინოვაცია);
- აღჭურვილობის დროულად შეკეთება ან შეცვლა;
- ცვლილებები მენეჯმენტის მეთოდებში (მაგალითად, პროცესის კონტროლის სტატისტიკური მეთოდების დანერგვა)
- მუშაობის მეთოდების გაუმჯობესება;
- ტექნოლოგიური დისციპლინის გაუმჯობესება;
- რეინგენერირება;
- საწარმოო ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება.

### დასკვნა

თუ საწარმოს აქვს მართვის პოტენციალი, ანუ, მისი მართვის ხარისხის გაუმჯობესებამ შეიძლება მოგების მნიშვნელოვანი ზრდა გამოიწვიოს, მაშინ ეს გარემოება საკმარისად ძლიერი არგუმენტია სხვა კომპანიის მიერ ასეთი საწარმოს შეძენისთვის.

საქართველოს საწარმოების მენეჯმენტის ხარისხის ამჟამინდელი მდგომარეობა აუცილებელს ხდის არა მხოლოდ არსებული სიტუაციის მიზეზების, არამედ გაუმჯობესების გზების სისტემატიზაციას. საჭიროა ყველა დონეზე ურთიერთდაკავშირებული საქმიანობის მთელი რიგის თანმიმდევრულად განხორციელება. იმის გამო, რომ მრავალი საწარმოს შესაძლებლობები არ იძლევა ყველა პრაქტიკული გადაწყვეტის თანაბრად განხორციელებას, აუცილებელია პრიორიტეტული სფეროების იდენტიფიცირება, რომლებზეც უნდა მოხდეს ძალების და რესურსების კონცენტრირება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ქმედებების კოორდინაციას დავალებების შესრულებაში.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Drucker P. რჩევები წარმატებული მენეჯერისთვის.
2. ე. ბარათაშვილი ი. ბარათაშვილი კლასტერების მენეჯმენტი თბილისი 2019
3. ე. ბარათაშვილი რ. ქუთათელაძე ლ. გვაჯაია საინვესტიციო მენეჯმენტი თბილისი 2011
4. Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Publishing



5. <https://dis.ru/library/560/25834/?fbclid=IwAR2hAzvI8GVwo5Bb-wmi-XrdpqtRXVhMt2yKEhEGgcb-2KwLGO4GHuZJ4>
6. <https://thethrivingsmallbusiness.com/seven-management-tools-for-quality-control/>
7. [https://studme.org/58465/menedzhment/osnovnye\\_factory\\_harakteristiki\\_kachestva\\_menedzhmenta?fbclid=IwAR3XDK5PcZpxO188yqN-7zMKH\\_MBuSDmq42q\\_SOwjx39e8ov941XYpt\\_wN8#548](https://studme.org/58465/menedzhment/osnovnye_factory_harakteristiki_kachestva_menedzhmenta?fbclid=IwAR3XDK5PcZpxO188yqN-7zMKH_MBuSDmq42q_SOwjx39e8ov941XYpt_wN8#548)

**მაგისტრის ნაშრომის ანგარიშის შედეგების შესახებ ინფორმაცია**

*Nodar Bliadze*  
PhD student of Georgian Technical University

**შუამდგომლობა**

დარწმუნებული ვარ, რომ თქვენს მიერ დადგენილი კრიტერიუმები ანგარიშის პროცესში გამოიყენება ანგარიშის დასრულების შემდეგ. თქვენს მიერ დადგენილი კრიტერიუმები ანგარიშის პროცესში გამოიყენება ანგარიშის დასრულების შემდეგ. თქვენს მიერ დადგენილი კრიტერიუმები ანგარიშის პროცესში გამოიყენება ანგარიშის დასრულების შემდეგ.

# საქართველოს ფარმაცევტული ბაზრის განვითარების ინდუსტრიის მარკეტინგული კვლევა

*ბერიკაშვილი ლია*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

*საკიანი ჯემმა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

## აბსტრაქტი

ფარმაცევტული ინდუსტრია არის ჯანდაცვის სექტორის მნიშვნელოვანი ნაწილი, ის მოიცავს სხვადასხვა ქვესისტემებს, რომელიც აერთიანებს მედიკამენტების შექმნას, წარმოებას, შემუშავებას, რეალიზაციას, ბაზარზე დამკვიდრებას და განვითარებას, რაც საბოლოო ჯამში მიზანმიმართულია ადამიანის გამოჯანმრთელებაზე და კეთილდღეობაზე. საქართველომ საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ ფარმაცევტული ბაზრის განვითარებაზე ზრუნვა საკუთარი ძალებით და შესაძლებლობით დაიწყო. დღეს ის მყარ პოზიციაზე დგას და ნორმალურად ფუნქციონირებს. ფარმაცევტული საქმიანობის მარკეტინგული მონიტორინგი წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებულ ჯაჭვს, რომელიც მოითხოვს სახელმწიფო წამლის რეგულირების სწორ პოლიტიკას და ასევე ეფექტურ და ჯანსაღ ფუნქციონირებად ბიზნეს გარემოს.

**საკვანძო სიტყვები:** ფარმაცევტული, სტრატეგია, ჯანდაცვა, მონიტორინგი

## ძირითადი ტექსტი

განვითარებული ფარმაცევტული ინდუსტრია ქვეყნის ეკონომიკის ინოვაციურობის დონის მაღალი მაჩვენებელია, მისი მთავარი მიზანია მედიკამენტების სწორი მიწოდება, რაც ხელს უშლის ინფექციების განვითარებას, დაავადებების განკურნებას და ჯანმრთელობის შენარჩუნებას.

თუ გადავხედავთ დღევანდელ სიტუაციას, საქართველოს ფარმაცევტული ინდუსტრია ეკონომიკის და ბიზნეს განვითარების მნიშვნელოვან სექტორს წარმოადგენს. სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანო ორი მიმართულებით უწყევს ზედამხედველობას. საკანონმდებლო ნორმა შემდეგი ძირითადი აქტებისგან შედგება : საქართველოს კანონი „წამლისა და ფარმაცევტული საქმიანობის შესახებ“, მოქმედებს 1997 წლიდან და უზრუნველყოფს სამედიცინო პროდუქტის მიმოქცევის, ყიდვა/გაყიდვის მართლზომიერ პრაქტიკის სამართლებრივ საფუძვლებს. საქართველოს კანონი „სამედიცინო და ფარმაცევტული საქმიანობის ლიცენზირების შესახებ“ აწესრიგებს ფარმაცევტულ და სამედიცინო სალიცენზიო უფლების გაცემასთან დაკავშირებულ საკითხებს. საქართველოს ფარმაცევტული ბაზარი სუსტ ოლიგოპოლიას წარმოადგენს, სადაც 4 ძირითადი, წამყვანი და კარგად განვითარებული კომპანია ფიგურირებს, როგორც არის: „პე-ეს-პე“, „ავერსი“, „ფარმადეპო“, „ჯი-პი-სი“. აღსანიშნავია რომ, კომპანიები კარგად თანამშრომლობენ ერთმანეთთან, რაც უშუალოდ ფაქტებში გამოიხატება, მაგ. ფასდაკლების აქციები ოთხივე კომპანიას აქვთ ერთი და იმავე დღეს, ერთნაირი პროცენტულობით, ერთნაირ მედიკამენტებზე, ხოლო რაც შეეხება საფასო პოლიტიკას ანაგოლიურად, მცირედი განსხვავება შეიძლება იპოვოს მომხმარებელმა გასაყიდ პროდუქციაში. ისინი კარგად არიან განვითარებული და დივერსიფიცირებულ ბიზნეს ერთეულს წარმოადგენენ. „პე-ეს-პე“ ბაზარზე 26 წელია რაც ფუნქციონირებს, 225 აფთიაქს აერთიანებს, სადაც შესაძლებელია, როგორც მედიკამენტების, ასევე კოსმეტიკის, ოჯახისა და ბავშვთა მოვლის, ჰიგიენის პროდუქციის შექმნა. სწორედ „პე-ეს-პე“-მ საფუძველი ჩაუყარა 1998 წელს, პირველ ქართულ მედიკამენტების წარმოებას „ჯი-ემ-პი“-ს GMP, რომელმაც პირველი მედიკამენტი გამოუშვა 2000 წელს. „პე-ეს-პე“ სააფთიაქო ქსელის გარდა, ასევე ფლობს „ნიუ ჰოსპიტალი“ - მრავალპროფილიან საავადმყოფოს, ეწევა სადაზღვევო მომსახურებას 2010 წლიდან. ფარმაცევტული კომპანია „ავერსი“ დაარსდა 1994 წელს, მას საქართველოს მასშტაბით ყველაზე დიდი სააფთიაქო ქსელი გააჩნია - 263 აფთიაქი. სახელწოდებად დამფუძნებლის მიერ შერჩეული იყო ლათინური სიტყვა, რომელიც ზუსტად შესაფერისობაში იყო კომპანიის განვითარების პრინციპთან, როგორც არის - უწყვეტი და

თანაბარზომიერი განვითარება, სპირალური წინსვლა. 2002 წელს კომპანიამ შექმნა „ავერსი - რაციონალი“ რომელიც ითვლება ყველაზე დიდ ფარმაცევტულ საწარმოდ ამერიკაში. წარმოება ორგანიზებულია და ფუნქციონირებს საერთაშორისო სტანდარტების ISO 9001-ის და GMP EU-სა მოთხოვნების თანახმად. „ავერსი“-ს შვილობილი კომპანია „ალფა ჰოლდინგი“ სადაზღვევო კომპანია, რომელიც დაარსდა 2009 წელს. აღსანიშნავია ასევე „ავერსი“-ს კლინიკების როლი დღევანდელ რეალობაში, 2007 წელს გაიხსნა პირველი დაწესებულება. კლინიკათა ქსელი მოიცავს 12 ფილიალს, აგრეთვე ლაბორატორიის 19 ფილიალს. „ჯი-პი-სი“ სააფთიაქო ქსელი დაარსდა 1995 წელს, ის გამოირჩევა, როგორც სტანდარტების ინოვაციური და დამამკვიდრებელი კომპანია ფარმაცევტულ ინდუსტრიაში. პირველმა შექმნა ექსპრეს კლინიკები სააფთიაქო ქსელში და საქართველოში ამერიკული ტიპის აფთიაქების - „დრაგ სთორი“ (სითი ფარმას ქსელი) დაფუძნებაც ზუსტად მას უკავშირდება. შპს „ეი-ბი-სი ფარმაცია“ საქართველოში დაარსდა 1999 წელს, როგორც BMS-წარმომადგენლობა ჯანდაცვის სფეროში, და უშუალოდ მარკეტინგულ კვლევებზე იყო ორიენტირებული. ხოლო 2009 წელს, კომპანიამ სააფთიაქო ქსელი დაარსა „ფარმადეპო“-ს სახელით, სააფთიაქო ქსელი სიდიდით მეოთხეა საქართველოში. აღსანიშნავია რომ ოთხივე კომპანიას გააჩნია ლოკალური პროგრამა - დაგროვებითი ბარათის სახით, რომელიც მომხმარებლის სახელზე ფორმდება უფასოდ, ანკეტის შევსების შემდგომ იხსნება ანგარიშში. მომხმარებლის მიერ შეძენილ პროდუქტებში გადახდილი თანხა ქულების სახით უკან ბრუნდება ანგარიშზე და დაგროვებული ქულებით შესაძლებელია სხვა პროდუქტების შეძენა, რომელიც განთავსებულია სააფთიაქო ქსელის ვებ გვერდზე, ასევე ბარათზეა მიბმული ფასდაკლების ფუნქცია, მომხმარებელი მხოლოდ მაშინ ყიდულობს ფასდაკლებულ პროდუქტს თუ მას თან აქვს ბარათი.

**რეცეპტის ინსტიტუტი** - ამოქმედდა 2014 წლის სექტემბრიდან, რაც მიზანმიმართული იყო ნარკომანიის, მედიკამენტების არამიზნობრივი და არარაციონალური გამოყენების პრობლემების გადაჭრაზე, აღსანიშნავია რომ, საქართველოში 2012-2016 წლებში არტერიული ჰიპერტენზიით სიკვდილიანობის მაჩვენებელი აღემატებოდა 60%-ს (ჯანდაცვის სამინისტრო, საქსტატი), შეგვიძლია დავასკვნათ რომ მაღალი პროცენტულობის გამომწვევი ერთ-ერთი მიზეზი იყო არასწორი დამოკიდებულება ექიმის დანიშნულების და მედიკამენტების მიმართ, მათი არასათანადო ხანგრძლივობით და დოზებით მიღება. რეცეპტის ინსტიტუტის ამოქმედება იყო ბერკეტი მედიკამენტების არამიზნობრივად და არასწორად გამოყენების საწინააღმდეგოდ. შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრომ შეიმუშავა გეგმა და ეტაპობრივად დაიწყო რეცეპტის ინსტიტუტის დანერგვა საქართველოში, განახორციელეს ბაზარზე არსებული ყველა მედიკამენტურ საშუალების რეკლასიფიკაცია, შეიმუშავეს რეცეპტის გამოწერისა და ბლანკის ფორმა. რეცეპტის ინსტიტუტის 2 წლის წარმატებული ფუნქციონირების შემდეგ 2016 წლის ივლისში საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტროს მიერ შეიქმნა და ამოქმედდა ფარმაცევტული სამკურნალო პრეპარატების **რეცეპტის ელექტრონული** მიმოქცევის სისტემა. აღნიშნულ პროექტში მოწინააღმდეგეობას იღებდნენ სამედიცინო დაწესებულებები და სააფთიაქო ქსელები. ძირითადი მიზანი იყო ექიმების მიერ გაცემული რეცეპტების, დანიშნული პრეპარატების, გაყიდული მედიკამენტების და სააფთიაქო საქმიანობის ერთ პლატფორმაზე მიმოქცევა, რაც სამინისტროს მონიტორინგის და კონტროლის საშუალებას მისცემდა აღნიშნულ სფეროში. საქართველოს ფარმაცევტულ ბაზარზე მიმოქცევაში არსებული მედიკამენტების შესწავლა დინამური და უწყვეტი პროცესია, რასაც ეწევა ჯანდაცვის სამინისტრო. ის აქტიურად თანამშრომლობს FDA (Food and Drug Administration) ამერიკულ კონცერტთან, WHO (World Health Organization) ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციასთან, სადაც ხორციელდება მედიკამენტთა შემუშავება, რეკლასიფიკაცია, კლინიკური კვლევა, ბაზარზე დაშვება, წარმოება.

ამრიგად, ჩვენს მიერ დამუშავებული და ზემოთაღწერილი მოსაზრებების საფუძველზე შეიძლება ჩამოვყალიბოთ, რომ:

საქართველოს ფარმაცევტული ბაზარი კარგად არის განვითარებული, სახელმწიფო მხრიდან მასზე ზეგავლენა ზომიერად ხორციელდება, ჯანსაღი ბიზნეს გარემოს უზრუნველყოფისთვის, ის არის ინდუსტრია რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს მოსახლეობაზე და მათ კეთილდღეობაზე

საინტერესოა ბიზნეს ინტეგრირების და დივერსიფიკაციის ფორმა ქართულ ფარმაცევტულ

ბაზარზე, რაც თვალსაჩინოა და გამოიხატება ფარმაცევტული კომპანიების მონათესავე დარგებში (დაზღვევა, კლინიკა, ამბულატორია) შესვლით

რეცეპტის ინსტიტუტის დანერგვა მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო ინდუსტრიის განვითარებისთვის, ფარმაცევტული ბიზნესის რეგულირება, როგორც საზოგადოების ასევე სახელმწიფოს ინტერესებშია, მაგრამ აღსანიშნავია რომ ის მგრძობიარე და პრობლემატური სფეროა, სადაც ყოველთვის ხორციელდება ხარვეზების და ნაკლოვანებების მუდმივი რეჟიმით გამოვლენა და მათი გამოსწორების გზების შემუშავება.

#### გამოყენებული ლიტერატურა

1. „ახალგაზრდთა ბიზნესმენტა ასოციაციის“ მიერ ჩატარებული კვლევა „The Georgian Pharmaceutical Market Conclusion“ 2018.
2. ჯანდაცვის ექსპერტთა ჯგუფი - „ფარმაცევტული ბაზრის პრობლემები და მათი გამოვლენა“ 2016
3. საერთაშორისო ფონდი „კურაციო“ – „მედიკამენტების ფასები და ფიზიკური ხელმისაწვდომობა“ – 2009-2018წწ, გვ. 50
4. [www.moh.gov.ge](http://www.moh.gov.ge) , [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)

### Marketing Research of Georgian Pharmaceutical Market Development Industry

**Berikashvili Lia**

*Associate Professor of Georgian Technical University*

**Saakyan Jemma**

*Master student of Georgian Technical University*

#### Summary

თქვენი კვლევა ახსნის ინდუსტრიის განვითარების პრობლემებს და გთავაზობთ რეკომენდაციებს მათი გადაწყვეტის მიზნით. აქვე მოცემულია ინტერვიუს შედეგები, რომლებიც აჩვენებს ინდუსტრიის მდებარეობას და მისი განვითარების შესაძლებლობებს. აქვე მოცემულია ინტერვიუს შედეგები, რომლებიც აჩვენებს ინდუსტრიის მდებარეობას და მისი განვითარების შესაძლებლობებს.

## ონლაინ ბიზნეს-მოდელების ზრდა და დიდი ლოქდაუნი

გაგვიშვილი ლევან  
აგრარული უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

კოვიდ პანდემიის პერიოდს საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა უწოდა „დიდი ლოქდაუნი“. ევროზონის ეკონომიკა დგას ერთდროულად მიწოდებისა და მოთხოვნის შოკის წინაშე. რადგან ჩინეთის ეკონომიკის გამოშვება მნიშვნელოვნად მცირდება, სამომხმარებლო საქონლისა და საწარმოო ნედლეულის იმპორტიც შეფერხებულია. შესაბამისად, ევროპული ბიზნესის მიწოდების ჯაჭვი განიცდის პირდაპირ თუ ირიბ წყვეტას. ჩინეთის ჩაკეტვა და ჩინეთის ეკონომიკის შენელება განაპირობებს ჩინეთის მხრიდან მოთხოვნის შემცირებას ევროპულ საქონელსა თუ კაპიტალზე. გარდა ამისა, მცირდება შიდა მოთხოვნაც არაპირველადი მოხმარების საგნებზე. ყოველივე ზემოხსენებულიდან გამომდინარე, ექსპერტები ასკვნაან, რომ მოცემული კლიმატი ევროზონის ეკონომიკას რეცესიამდე მიიყვანს და შესაძლოა ევროზონის ეკონომიკური ზრდა 0.5%-ზე ქვემოთაც კი დაეცეს.

საცალო ვაჭრობის ინდუსტრიამაც უზარმაზარი ცვლილებები განიცადა. მოთხოვნა მნიშვნელოვნად შემცირდა ტანსაცმელზე, ფუფუნების საგნებსა და გართობაზე (სახლს გარეთ), და პირიქით, გაიზარდა სამომხმარებლო ნივთებზე, როგორცაა სასურსათო საქონელი, დასუფთავების საშუალებები და საყოფაცხოვრებო ტექნიკა. მოიმატა ონლაინ პლატფორმების გამოყენებამ, სოციალური ქსელით ონლაინ შეხვედრების ჩატარებამ, ინტერნეტ კომერციამ და ონლაინ სწავლებამ.

ონლაინ კონსულტაციები სამედიცინო, იურიდიულ თუ სხვა სახის მომსახურების სფეროში ძალიან მოთხოვნადი გახდა, აგრეთვე ბიზნესის დარეკლამება სოციალური ქსელების instagram, Вконтакте.ru, Flippagram, Telegram და Facebook მეშვეობით, რომელთა ქონება 30-60% გაიზარდა პანდემიის პირობებში. ეს გამოიწვია ონლაინ ვაჭრობაზე მოთხოვნის გაზრდამ, რამაც თავის მხრივ განაპირობა ტრადიციული ბიზნეს-მოდელების ონლაინ მოდელებით ჩანაცვლება.

**საკვანძო სიტყვები:** ეკონომიკური რეცესია, ონლაინ კომერცია, ონლაინ სწავლება, ფრილანსერი, ფინანსური კრიზისი, სოციალური ქსელი, ჰეშთეგი, ინერნეტ ბაზარი.

### ძირითადი ტექსტი

ახალი კორონავირუსი (COVID-19) 2019 წლის დეკემბერში გაჩნდა ჩინეთის ქალაქ უხანში, მოედო მსოფლიოს 200-მდე ქვეყანას და გამოცხადდა პანდემია. 2020 წლის 2 მარტს, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ (OECD) გამოაქვეყნა განახლებული ეკონომიკური მიმოხილვა, რომ 2020 წელს გლობალური ეკონომიკური ზრდა (ძველი პროგნოზით 2.9%) შეიძლება შემცირდეს ნახევარით, ან 1.5%-ით. ჩინეთის ეკონომიკური ზრდა შემცირდება 4.9%-მდე, ევროზონის 0.8%-მდე, ხოლო აშშ-ის 1.9%-მდე. განსაკუთრებით დაზარალდება ტურიზმი, გადამამუშავებელი მრეწველობა, საფინანსო სექტორი, საცალო ვაჭრობა, გართობა და დასვენება. მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის შეფასებით, 2020 წელს საერთაშორისო ტურისტული მიმოსვლები შემცირდება 1-3%-ით. საგრძნობლად დაეცა აქციათა ფასები საფონდო ბირჟებზეც და ფინანსურმა ბაზრებმა განსაკუთრებით დიდი ზარალი ნახა. მნიშვნელოვნად შემცირდა მოთხოვნა არაპირველადი მოხმარების საგნებზე. სოციალური დისტანცირების გამო კი, თითქმის 0-მდე დაეცა მოთხოვნა გართობის ისეთ სერვისებზე, როგორცაა კინო-თეატრებში, კაფე-რესტორნებსა და სპორტულ ღონისძიებებზე ვიზიტები. Bloomberg გვამცნობს, ეკონომიკური შედეგი შეიძლება მოიცავდეს რეცესიებს აშშ-ში, ევროზონაში, იაპონიას და ჩინეთში, რაც ჯამში 2.7 ტრილიონი აშშ დოლარის ოდენობით დანაკარგს გულისხმობს. გლობალური ეკონომიკური ზრდა 2020 წელს 1.6% იქნება, 2021-ში კი 3.2%. კომპანია Goldman Sachs 2020 წელს მსოფლიო ეკონომიკის 1%-ით შეკუმშვას ელოდება, რაც მსოფლიო ეკონომიკას უფრო შეამცირებს, ვიდრე 2009 წლის ფინანსური კრიზისი. Fitch Ratings-ის მიხედვით გაანახევრა 2020 წლის საბაზო შეფასება 2.5%-დან 1.3%-მდე შემცირდება, რაც წინა შეფასებასთან შედარებით 850 მილიარდი აშშ დოლარით ნაკლებია. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) შეფასებით, ვირუსის ფონზე მსოფლიოში უმუშევრობა მნიშვნელოვნად

გაიზრდება და COVID-19-ის გავლენა შეაფასა სამი სხვადასხვა სცენარით: 2019 წელთან შედარებით, როდესაც უმუშევართა რიცხვი 188 მილიონი იყო, ვირუსის გავრცელების მცირე არეალის პირობებში უმუშევრობა 5,3 მილიონით გაიზრდება; ვირუსის გავრცელების საშუალო არეალის პირობებში უმუშევრობა 13 მილიონით გაიზრდება, ხოლო ვირუსის გავრცელების მაღალი არეალის პირობებში უმუშევრობა 24.7 მილიონით გაიზრდება. რაც შეეხება ევროზონის ქვეყნებს, ევროსტატის მონაცემებით, 2019 წლის ბოლოსთვის ეკ. ზრდა ევროზონის ქვეყნებში უფრო დაბალი იყო ვიდრე წინა კვარტლებში. 2019 წელს ევროზონის ქვეყნების ეკონომიკა მხოლოდ 1.2%-ით გაიზარდა. პანდემიის ფონზე არც 2020 წელი იქნება მაღალი ეკონომიკური ზრდის მომტანი ევროზონის ქვეყნებისთვის. OECD-ის პროგნოზირებს, რომ 2020 წლის ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებელი ევროზონაში 0.8%-მდე შემცირდება, განახლებული პროგნოზის მიხედვით გერმანიის ეკონომიკა გაიზრდება 0.8%-ით, საფრანგეთის ეკონომიკა 0.9%-ით, ხოლო იტალიის ეკონომიკა უცვლელი დარჩება. კორონავირუსის პირობებში ევროზონის ეკონომიკა დგას ერთდროულად მიწოდებისა და მოთხოვნის შოკის წინაშე. რადგან ჩინეთის ეკონომიკის გამოშვება მნიშვნელოვნად მცირდება, სამომხმარებლო საქონლისა და საწარმოო ნედლეულის იმპორტიც შეფერხებულია. შესაბამისად, ევროპული ბიზნესის მიწოდების ჯაჭვი განიცდის პირდაპირ თუ ირიბ წყვეტას. ჩინეთის ჩაკეტვა და ჩინეთის ეკონომიკის შენელება განაპირობებს ჩინეთის მხრიდან მოთხოვნის შემცირებას ევროპულ საქონელსა თუ კაპიტალზე. გარდა ამისა, მცირდება შიდა მოთხოვნაც არაპირველადი მოხმარების საგნებზე. ყოველივე ზემოხსენებულიდან გამომდინარე, ექსპერტები ასკვნის რომ მოცემული კლიმატი ევროზონის ეკონომიკას რეცესიამდე მიიყვანს და შესაძლოა ევროზონის ეკონომიკური ზრდა -0.5%-ზე ქვემოთაც კი დაეცეს.

გაზრდილია ონლაინ საცალო გაყიდვები. მონაცემთა პლატფორმის, Statista.com-ის მარტის მონაცემებზე დაყრდნობით, მსოფლიო სუპერმარკეტების ონლაინ გაყიდვები, იანვარ-თებერვალთან შედარებით 161.4%-ით გაიზარდა. რაც შეეხება არასასურსათო საცალო ვაჭრობას, მათი დიდი ნაწილი კორონავირუსის გამო დროებით დაიხურა. მაგ: Apple-მა ჩინეთს გარეთ დახურა ყველა მაღაზია. ანალოგიურად იქცევან მოდის, სპორტული ინვენტარის და ტექნიკის მაღაზიებიც. კორონავირუსის გამო, ევროპის საცალო ვაჭრობის სექტორი 3.26 მილიარდი ბრიტანული ფუნტის დანაკარგს ვარაუდობს. გაიზარდა ონლაინმაღაზიების მფლობელთა ანგარიშები - საერთო ჯამში მსოფლიოს 25 მილიარდერის ანგარიშები გაიზარდა 255 მლრდ დოლარით. ამერიკის საფონდო ბირჟაზე მათი აქციების ფასმა აიწია. Facebook-ის შემქმნელის მარკ ცუკერბერგის აქციების ფასმა 60 % აიწია. მობილური აპლიკაცია Shopsy ციფრულ მაღაზიას სთავაზობს მცირე ბიზნესში დასაქმებულთ. Amazon-ის მეპატრონე ჯეფ ბეზოსის შემოსავლები ონლაინგაყიდვების ბუმმა 30 მლრდ დოლარით გაზარდა. პროცენტულად ყველაზე დიდი მოგება ჩინელმა მილიარდერმა კოლინ ჩჟენ ხუანმა ნახა, მისი ქონება ორ თვეში გაორმაგდა, ცხადია ეს ონლაინმაღაზიების მეშვეობით მოხდა - მისი Pinduoduo მხოლოდ Alibaba-ს ჩამორჩება. 2020 მაისის Forbes მიხედვით 5 ყველაზე მდიდარი ადამიანი მსოფლიოში დღეს:

1. ჯეფ ბეზოსი Amazon 146,9 მლრდ \$ (+29,9 მლრდ\$ 2 თვეში);
2. ბილ გეიტსი Microsoft 106 მლრდ\$ (+11,9 მლრდ\$ 2 თვეში);
3. ბერნარ არნო Lvmh 94,1 მლრდ \$ (+12,8 მლრდ \$ 2 თვეში);
4. მარკ ცუკერბერგი Facebook 86,5 მლრდ \$ (+31,4 მლრდ \$ 2 თვეში);
5. უორენ ბაფეტი Berkshire Hathaway 69,2 მლრდ \$ (+6 მლრდ\$ 2 თვეში).

Fb -ის ახალი გადაწყვეტილებით, Messenger Rooms-ში შესაძლებელი ხდება 50-მდე ადამიანის მოწვევა, და ვიდეო კონფერენციის გამართვა შეუზღუდავი დროით. Zoom-ი, გამოიყენება ონლაინ შეხვედრების, ვიდეო კონფერენციაში 100 ადამიანის ჩართვის საშუალებას იძლევა. 40 წუთია ლიმიტი უფასო ანგარიშით, ხოლო თუ უფრო მეტი დროით სჭირდება მომხმარებელს ვიდეო შეხვედრის ჩატარება, მაშინ ამაში გარკვეული თანხა უნდა გადაიხადოს. Zoom-ის მომხმარებლების რაოდენობა რეკორდულად გაიზარდა კარანტინის გამო. აქტიური მომხმარებლების რიცხვი 10 მილიონიდან 200 მილიონამდე გაიზარდა. თუმცა, Facebook-ის ბოლო განცხადების შემდეგ, Zoom-ის აქციების ფასი დაახლოებით 5%-ით დაეცა.

“საქსტატის” მონაცემებით, აზარტული თამაშები ქვეყნის წამყვან ბიზნეს სექტორად გვევლინება.

ბრუნვის მოცულობით ყველაზე მაღალშემოსავლიან TOP-10 კომპანიას შორის 6 სათამაშო ბიზნესის წარმომადგენელია. ტოპ ათეულშია ყველა ონლაინკაზინო, რომელიც დღეს ქვეყანაში არსებობს და მათი რაოდენობა მეტი რომ იყოს, ეს ათეული მთლიანად კაზინოებისგან დაკომპლექტდებოდა. აზარტულმა თამაშებმა დაჩრდილა ყველა სხვა მსხვილი ბიზნესის წარმომადგენელი და ათეულში მათ გარდა მხოლოდ “ჯორჯიან მანგანეზი”, “სოკარ ჯორჯია გაზი”, “ენერგო-პრო ჯორჯია” და “ტოიოტა კავკასია” მოხვდნენ.

საქართველოში რომ აზარტულ თამაშებში დიდი ოდენობით თანხები იხარჯება, ამაზე ბოლო წლებში სექტორის გეომეტრიული პროგრესით მზარდი შემოსავლების სტატისტიკა ნათლად მეტყველებს. კერძოდ, აზარტულ თამაშებთან დაკავშირებული საწარმოების ბრუნვა ბოლო 10 წელიწადში თითქმის 200-ჯერ გაიზარდა. უფრო კონკრეტულად, თუ 2009 წელს სათამაშო ბიზნესის ბრუნვა 74,7 მილიონი ლარი იყო, 2012 წლისთვის მან 1 მილიარდს, 2017-ში 5 მილიარდს, ხოლო 2018 წელს 13,8 მილიარდ ლარს გადააჭარბა. სათამაშო ბიზნესი უფრო დიდია ვიდრე სამშენებლო, გადამამუშავებელი მრეწველობა, ენერგორესურსების ბაზარი და ა.შ. თუმცა სოციალური გამოკითხვებით მოსახლეობის 92% უარყოფითად არის განწყობილი ამ ინდუსტრიის მიმართ და მიაჩნია, რომ ის საერთოდ უნდა აიკრძალოს (63%) ან შეიზღუდოს (29 %).

Youtube-ის მაღალანაზღაურებადი ბლოგერების 2018 წლის რეიტინგი Forbes-მა გამოაქვეყნა, სადაც 7 წლის რაიანი ლიდერობს, სათამაშოების პერიოდულ მიმოხილვით წელიწადში 22 მლნ \$ გამომუშავებით. მას ამერიკელი მსახიობი და ვიდეო ბლოგერი ჯეიკ პოლი მოსდევს 21,5 მლნ\$ შემოსავლით. მესამე პოზიცია ხუთი სპორტსმენისაგან შემდგარ გუნდს ეკუთვნის, რომლებსაც 175 მილიონი მაყურებელი ჰყავთ და ჯამში შემოსავალი 20 მლნ \$ აღემატება. შემდეგი დენიელ მიდლტონია 16 მლნ\$ წლიურად. 17 მილიონი დოლარის შემოსავალი აქვს ასევე კანადელ ბლოგერს ევან ფონგასც, რომელიც ცნობილი გახდა ვიდეოებით, სადაც ის თამაშობს სხვადასხვა კომპიუტერულ თამაშს, მათ შორის Call of Duty-სა და Assassin’s Creed-ს. Forbes-ის სიაში მოხვდა ამერიკელი ვიდეობლოგერი და გეიმერი Markiplier-ი, რომლის არხსაც 20 მლნ გამომწერი, ხოლო ვიდეოებს 10 მლრდ-ზე მეტი ნახვა აქვთ. მისი შემოსავალი წელიწადში 17 მლნ\$-ს აღემატება, რომლის უდიდეს ნაწილსაც ქველმოქმედებას ახმარს. პოპულარული გახდა სხვადასხვა ინტერნეტსაიტების შექმნა და ერთ კალათაში მოგროვება, თითოეულს მოაქვს შემოსავალი და დროთა განმავლობაში იკვებება, რომელი უფრო მოთხოვნადია და რომელი სეგმენტის მიერ. აქტუალურია მობილური აპლიკაციები, რადგან ადამიანთა უმრავლესობა სმარტფონში ეძებს სასურველ სერვისს, Google play, Appstore მოიცავს უამრავ აპლიკაციას და გამომგონებლებს კოლოსალურ შემოსავლებს უგროვებს გამომწერებისგან. სოციალური ქსელები instagram, Вконтакте.ру, Flippagram, Telegram საუკეთესო პლატფორმებია დასარეკლამებლად. საიტის დიზაინერის პროფესია ძალიან დაფასებულია, ლოგოს, ბრენდის და სლოგანის შექმნა, სტარტაპების შექმნა.

სადღეისოდ ფართოდ გავრცელებული საქმიანობაა SMM სოციალური მედია მარკეტინგი. იგი ონლაინსივრცეში წარმოდგენილ საქონელსა და მომსახურებას პრომოუტირებას უკეთებს სოციალური ქსელებში. ამის გარეშე წარმოდგენილია დღეს ბიზნესის რეკლამირება და მომხმარებელზე გასვლა. კვალიფიციური სპეციალისტები საკმაოდ სოლიდურ შემოსავლებზე გადიან ამ სერვისებით. სასტარტო კაპიტალი არ სჭირდება, დამოუკიდებლად შეუძლიათ კონკრეტულ სეგმენტზე გასვლა. შემდგომ კლიენტთა დიდ ბაზას რომ შეადგენენ და გამოცდილებას მიიღებენ, ფირმის დაქირავებული პერსონალის პოზიციიდან მიდიან უკვე SMM სტუდიას ხსნიან, შეკვეთების ნაკლებობას ნამდვილად არ უჩივიან. აფართობენ არეალს, იყვანენ სპეციალისტებს, რათა გაზრდილ მოთხოვნას აუვიდეს ფირმა.

ინტერნეტში ბრენდის გაპიარება უკვე მხოლოდ მოდური ტრენდი კი არ გახლავთ, არამედ გადაუდებელი აუცილებლობაა როგორც დიდი, ისე მცირე ბიზნესისთვის. ბოლო ხანებში ინსტაგრამზე იმდენი საქონელი და მომსახურებაა წარმოდგენილი, რომ ალგორითმები მუდმივ ტრანსფორმაციასა და სრულყოფას მოითხოვს, რათა საუკეთესო მომსახურება შესთავაზოს დამკვეთებს. ფრილანსერობა არის თავისუფალი გრაფიკით ფულის გამომუშავების შესაძლებლობა ძირითადი სამსახურისგან მოუწყვეტლად. ასევე ახალი პროფესიაა კოპირაიტერი, რომელმაც უნდა შექმნას უნიკალური მოკლე ტექსტი, რომელმაც პირველივე წამიდან უნდა დაიპყროს მკითხველის ყურადღება და პოტენციური მომხმარე-

ბელი უნდა აქციოს რეალურ მყიდველად, შესაბამისი ჰემთეგების გამოყენებით პროდუქტს მოვახვედრებთ იმ თემატურ საიტზე, სადაც ათიათასობით მსგავსი შეთავაზებაა და სულ იტრიალებს მნახველის თვალწინ. ხარისხის შენარჩუნებისა და სამიზნე აუდიტორიასთან განუწყვეტელი ინტერნეტკონტაქტის წყალობით ფორმირდება ერთგული სემენტი, რომელიც ყველაზე ძლიერი კრიზისების დროსაც ბიზნესისა და წარმოების გადარჩენის ერთერთი უმთავრესი კომპონენტია. მათთან ერთად იზრდება მწარმოებელი, მყარდება ურთიერთობები, წარმოიქმნება ურთიერთობის ახალი ნიშა და სივრცეები.

პანდემიის პირობებში ბევრ რეალურ ბიზნესს შეექმნა საფრთხე, უძრავი ქონების ბიზნესი არ აღმოჩნდა ერთადერთი, ვინც სათანადოდ არ შეაფასა სიტუაცია.

არ გადაიდგა ნაბიჯები, ზოგი ბიზნესი დღემდე ვარაუდობს, რომ იმავე რეჟიმით გააგრძელებს ფუნქციონირებას, როგორც ადრე, რაც ამ გადმოსახედიდან არ არის სწორი.

2008-2010 წლის გლობალური ფინანსური კრიზისის დროს, როდესაც ავტომობილების ბიზნესი ფაქტობრივად გაჩერდა, ერთ-ერთი უმსხვილესი მწარმოებელი Hyundai საკმაოდ დიდი პრობლემების წინაშე დადგა, მათი გაყიდვები გაჩერდა, თუმცა პრობლემებს ყოველთვის აქვს გადალახვის და მოგვარების გზები, Hyundai-მ კი ეს გზა არჩია: დეტალურად შეისწავლეს, რა პრობლემის წინაშე იდგნენ მომხმარებლები და აღმოაჩინეს, რომ ეს იყო სამსახურის დაკარგვის შიში, შესაბამისად პოტენციურ მყიდველებს შესთავაზეს შეძენილი ავტომობილის უკან დაბრუნება, თუ ისინი სამსახურს დაკარგავდნენ. გასაოცარი შედეგები მიიღეს: იანვარში მათი გაყიდვები გაიზარდა 14%-ით, როდესაც ბაზარი მთლიანად შემცირდა 37%-ით. სწრაფი ადაპტაცია და სიტუაციის სწორი შეფასება დაგვეხმარება მომხმარებლებს სწორი პროდუქტები და სერვისები შევთავაზოთ, ისე რომ შევძლოთ გაყიდვების შენარჩუნება და შემდეგ ზრდაც.

კოვიდ პანდემიის პერიოდს „დიდი ლოქდაუნი“ უწოდა საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა და ალბათ ასეც შევა ისტორიაში. ტერმინი მსოფლიო მედიამ ფართოდ გააჟღერა, რადგანსსფ-სანგარიშშიც ჩაიწერა. ყოველწლიური გაზაფხულის შეხვედრები ფონდმა ონლაინკონფერენციებით ჩაატარა. დაისვა ბევრი კითხვა მთელი მსოფლიოდან, საერთაშორისო სავალუტო ფონდს (სსფ) მის პარტნიორ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ერთად უნდოდა ეჩვენებინა, რომ ისინი აქ არიან, ჩვენ გვერდით და ყველას დაეხმარებიან, რათა ეს უმძიმესი რეცესია ერთად დავეძლიოთ. ეს ღირებული მოვლენაა და განასხვავებს ჩვენს დროს დიდი დეპრესიის პერიოდისგან, როცა არც სსფ არსებობდა და არც მსოფლიო ბანკი. საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა წარმოადგინა მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების მისეული ხედვა.

## დასკვნა

ჯერ არავის გვაქვს საკმარისი ინფორმაცია იმისთვის, რომ რეალური პროგნოზები ვაკეთოთ, ბევრი რამ ამ კრიზისში კვლავ ბუნდოვანია. იმ დაშვებით (დაშვებებიცა და ვარაუდებიც IMF-ს ეკუთვნის), რომ ქვეყნების უმრავლესობაში პანდემია და „ლოქდაუნი“ პიკს მეორე კვარტალში მიაღწევს, მერე კი შესუსტდება, მსოფლიო ეკონომიკის ზრდა 2020 წელს იქნება 3%, ეს ბევრად მეტია, ვიდრე 2009 წლის მსოფლიო ფინანსური კრიზისის დროს, როცა ვარდნა მხოლოდ 0.1% იყო. წლის დასაწყისში ნავარაუდებ ეკონომიკურ ზრდასთან შედარებით განსხვავება 6.3 პროცენტულ პუნქტს შეადგენს, მაშინ IMF 3.3% ზრდას ვარაუდობდა. ეკონომიკური ვარდნა განვითარებულ ეკონომიკებში 6.1% იქნება, განვითარებადში კი 1%. დიდი დეპრესიის შემდეგ პირველად ხდება, რომ რეცესია განვითარებული ეკონომიკის სამყაროსაც ეხება და განვითარებადსაც, 2009 წლის კრიზისის დროს განვითარებად ქვეყნებში 3%-მდე ზრდა მაინც იყო. საერთო ჯამში, მსოფლიო 9 ტრილიონ დოლარს იზარალებს, ეს უზარმაზარი რიცხვია, უფრო მეტია, ვიდრე იაპონიისა და გერმანიის ეკონომიკები ჯამურად. იაპონია და გერმანია კი, მსოფლიოს მესამე და მეოთხე ეკონომიკებია. თუ ყველაფერი ისე წავიდა, როგორც ზემოთ დავეუშვით და ეკონომიკის მხარდასაჭერად გატარებული ღონისძიებები ეფექტიანი აღმოჩნდება, მაშინ 2021 წელს გლობალური ზრდა იქნება 5.8%. მიუხედავად იმისა, რომ ეს რიცხვი ბოლო წლების საშუალოს მნიშვნელოვნად აღემატება, მსოფლიო მაინც ჩამორჩება განვითარების ტრენდს. პროგნოზის გაკეთება ძალიან რთულია, ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული, როგორიცაა პანდემიის ხანგრძლივობა, ეკონომიკური პოლიტიკის ეფექტიანობა.



ფაქტია, რომ კორონავირუსის პანდემია მსოფლიო ეკონომიკაზე დიდ გავლენას იქონიებს. რთულია იმის პროგნოზირება, თუ რომელი ქვეყნის ეკონომიკა დაზარალდება ყველაზე მეტად. რაც შეეხება ეკონომიკის დარგებს, ანალიტიკოსების ვარაუდით, კორონავირუსის პანდემია გავლენას იქონიებს ეკონომიკის ყველა სექტორზე. მონაცემთა პლატფორმის statista.com-ის თანახმად, ორი სექტორი, რომელიც ყველაზე მეტად დაზარალდება კორონავირუსისგან არის ტურიზმისა და ტრანსპორტირების სექტორი, ასევე გადამამუშავებელი მრეწველობის სექტორი. ვირუსის გავლენა თვალშისაცემია ისეთ სექტორებზეც, როგორია: საფინანსო სექტორი, საცალო ვაჭრობა და გართობა და დასვენება.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Tom Orlik, Jamie Rush, Maeva Cousin and Jinshan Hong, “Coronavirus Could Cost the Global Economy \$2.7 Trillion”, March 6, 2020 <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-pandemic-globaleconomic-risk/>
2. <https://commerciant.ge/ge/post/satamasho-biznesi-xelsheuxebelia-mizezad-gavleniani-mfarvelebi-berketad-ki-biudjetshi-shetanili-miliardebi-saxeldeba>
3. Erik Sherman, “Goldman Sachs just made the grimmest prediction yet about the economy in Q2”, March 20, 2020, <https://fortune.com/2020/03/20/coronavirus-economic-predictions-goldman-sachs-recession-gdp2q-2020/>
4. OECD Interim Economic Assessment, “Coronavirus: The world economy at risk”, March 2, 2020 <https://www.oecd.org/economic-outlook/>
5. Hugo Erken et al. “Global Economic Outlook: COVID-19 has taken a hold of the global economy”, March 12, 2020, <https://economics.rabobank.com/publications/2020/march/coronavirus-likely-to-push-eurozoneeconomy-into-recession/>
6. <https://www.statista.com/statistics/1106302/coronavirus-impact-index-by-industry-2020/>
7. The World Tourism Organization, “Tourism and COVID-19”, March 27, 2020 <https://www.unwto.org/tourism-covid-19-coronavirus> 13 <https://www.statista.com/forecasts/1103426/covid-19-revenue-travel-tourism-industry-forecast>
8. European Commission, “The Economic Impact of the COVID-19 Pandemic”, 2020 [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-annex-coordinated-economic-response-covid19-march-2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-annex-coordinated-economic-response-covid19-march-2020_en.pdf)

**ინფორმაციის წყაროები**

**Levan Gagvishvili**  
associate professor of Georgian Agrarian University

**შუამდგომლობა**

ინფორმაციის წყაროები, მათ შორის IMF-ის მიერ გამოქვეყნებული მონაცემები, აჩვენებს, რომ COVID-19-ის გავლენა მსოფლიო ეკონომიკაზე უკიდურესად მძიმეა. მსოფლიო ეკონომიკის მრეწველობის სექტორი და ტურიზმის სექტორი განიცდიან ყველაზე მძიმე დაზარალებას. ამასთანავე, მსოფლიო ეკონომიკის მრეწველობის სექტორი და ტურიზმის სექტორი განიცდიან ყველაზე მძიმე დაზარალებას. ამასთანავე, მსოფლიო ეკონომიკის მრეწველობის სექტორი და ტურიზმის სექტორი განიცდიან ყველაზე მძიმე დაზარალებას.

ამასთანავე, მსოფლიო ეკონომიკის მრეწველობის სექტორი და ტურიზმის სექტორი განიცდიან ყველაზე მძიმე დაზარალებას. ამასთანავე, მსოფლიო ეკონომიკის მრეწველობის სექტორი და ტურიზმის სექტორი განიცდიან ყველაზე მძიმე დაზარალებას. ამასთანავე, მსოფლიო ეკონომიკის მრეწველობის სექტორი და ტურიზმის სექტორი განიცდიან ყველაზე მძიმე დაზარალებას.

ამასთანავე, მსოფლიო ეკონომიკის მრეწველობის სექტორი და ტურიზმის სექტორი განიცდიან ყველაზე მძიმე დაზარალებას. ამასთანავე, მსოფლიო ეკონომიკის მრეწველობის სექტორი და ტურიზმის სექტორი განიცდიან ყველაზე მძიმე დაზარალებას.

## კონკურენციისა და კონკურენტუნარიანობის მართვა

*გვაჯაია ლუარსა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი*

*ჩადუნელი გოჩა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკური ობიექტების მართვის პროცესში ორგანიზაციათა შორის მიმდინარე საბაზრო კონკურენციასთან დაკავშირებული საკითხები, კონკურენციის არსებობა მიჩნეულია ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების უმნიშვნელოვანეს ბერკეტად, წარმატების მიღწევისათვის ბრძოლის ერთ-ერთ ფორმად. განხილულია სრული ანუ წმინდა კონკურენციის არსი, გაანალიზებულია არასრული კონკურენციის სახეები, როგორცაა, მონოპოლისტური, ოლიგოპოლიური, საფასო, არასაფასო კონკურენცია და მათი მახასიათებელი ნიშნები. ასევე ნაჩვენებია სახელმწიფოს როლი ანტიმონოპოლისტური პოლიტიკის გატარებით მონოპოლისტური ტენდენციების შეზღუდვის საქმეში.

სტატიაში მნიშვნელოვანი ადგილი აქვს დათმობილი საბაზრო ურთიერთობათა მონაწილეების - ქვეყნის, კომპანიის, პროექტის, საქონლის კონკურენტუნარიანობის მართვის საკითხებს; კონკურენტუნარიანობის მართვა განხილულია, როგორც ორგანიზაციულ-განკარგულებითი, ეკონომიკური და მორალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედება მართვის სუბიექტების (სახელმწიფო და რეგიონული ორგანოები, მესაკუთრეები, მენეჯერები, უშუალოდ მწარმოებლები და მომხმარებლები) მხრიდან საქონლის შემუშავება-დამზადების, საბაზრო მიმოქცევის პროცესებზე გაყიდვების მაქსიმიზაციის უზრუნველყოფის მიზნით.

**საკვანძო სიტყვები:** კონკურენცია, კონკურენტუნარიანობა, ეკონომიკური საქმიანობა, საბაზრო ეკონომიკა, მართვა, ეფექტიანობა, მართვის სუბიექტები და ობიექტები, კომპანია, ორგანიზაცია, სრული კონკურენცია, არასრული კონკურენცია, საფასო კონკურენცია, ოპერატიული მართვა, სტრატეგიული მართვა.

### ძირითადი ტექსტი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკური ობიექტების, პროცესების მართვა მჭიდრო კავშირშია სამეურნეო სუბიექტებს, საქონლისა და მომსახურების ბაზრის მონაწილეებს შორის არსებულ საბაზრო კონკურენციასთან. ორგანიზაციებს შორის მიმდინარე კონკურენცია პრაქტიკულად ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების, სამეურნეო აქტივობის უწყვეტად ზრდის უმნიშვნელოვანესი ბერკეტია. კონკურენცია გარკვეულწილად შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციის არსებობის, გადარჩენის თუ წარმატებისათვის ბრძოლის ერთ-ერთ ფორმად.

სალექსიკონო განმარტებით კონკურენცია არის შეჯიბრი, მეტოქეობა სხვადასხვა მწარმოებლებსა და გამყიდველებს შორის, ზოგადად კი - ნებისმიერ სუბიექტებს შორის გასაღების ბაზრისათვის ბრძოლაში საქონლის ყიდვა-გაყიდვის პროცესში მეტი მოგების მიღების უზრუნველსაყოფად.

კონკურენციის როლის შესახებ დიდმა მეცნიერმა ადამ სმიტმა პირველმა გამოთქვა მოსაზრება მტკიცებულების სახით თავისუფალ ბაზარზე ფასების ავტომატურ რეგულირებაში კონკურენციის განმსაზღვრელი როლის თაობაზე. კონკურენციას მეცნიერმა უწოდა „უხილავი ხელი“, რომელიც აიძულებს ბაზარზე მოქმედ გამყიდველებს, საქონელზე ფასები დააწესონ მყიდველთა მოთხოვნის დონის შესაბამისად, რაც ნიშნავს იმას, რომ მაღალკონკურენტული ბაზარი თვითონვე აწესებს ფასებს მყიდველთა მოთხოვნის სიდიდისა და ფასის თაობაზე წინადადების ურთიერთ შეწონასწორების შედეგად.

შემდგომ პერიოდებში კონკურენციაზე შეხედულება უფრო გაფართოვდა და გაღრმავდა, რის შედეგად გამოიკვეთა კონკურენციის სხვადასხვა სახეები, რომლებიც ერთმანეთისაგან უპირველესად

განსხვავდებიან ერთი სახის საქონლის გამყიდველების ბაზარზე კონცენტრაციის ნიშნით. უპირველესად მოხდა „კონკურენციის“ ცნების დაყოფა ორ ნაირსახეობად: „სრული კონკურენცია“ და „არასრული კონკურენცია“. ამასთანავე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ადამ სმიტსა და დევიდ რიკარდოს, ასევე შემდგომი პერიოდის მკვლევარებს, ძირითადად მხედველობაში ჰქონდათ სრული კონკურენცია, არასრული კონკურენცია კი მხოლოდ შემდგომში გახდა კვლევის ობიექტი.

**სრული ანუ „წმინდა“ კონკურენციის** ძირითადი მახასიათებლები შემდეგია:

დიდი რაოდენობით ერთი სახის საქონლისა და მისი მყიდველების არსებობა ბაზარზე, სადაც გამყიდველს არ შეუძლია თავისი ფასი დაავალდებულოს მყიდველს, ვინაიდან მას შეუძლია იგივე საქონელი იყიდოს სხვა გამყიდველისაგან;

გამყიდველებისა და მყიდველების თავისუფალი შესვლა ბაზარზე და გამოსვლა იქიდან, ფასებზე გარეშე კონტროლისა და ფასის დამალვის არარსებობა;

ბაზრის მონაწილეების სრული მისაწვდომობა ინფორმაციაზე საქონლის ფასების, მოთხოვნებისა და წინადადებების თაობაზე.

იდეალურია ბაზარი, რომელიც შესაბამისობაშია აღნიშნულ პირობებთან, იგი თავისებური ეტალონია და რეალურ ბაზარს შეუძლია მას მიუახლოვდეს ამა თუ იმ ფორმით.

**არასრული კონკურენცია** მნიშვნელოვნად განსხვავდება სრული, წმინდა კონკურენციისაგან. არსებობს ასეთი კონკურენციის რამდენიმე ნაირსახეობა, როგორცაა, მონოპოლისტური, ოლიგოპოლიური, საფასო. არასაფასო კონკურენცია.

**მონოპოლისტური კონკურენცია** - ახლოსაა სრულ კონკურენციასთან, ხასითდება გამყიდველებისა და მყიდველების საკმაოდ დიდი რაოდენობით, ბაზარზე თავისუფალი შესვლა-გამოსვლით. ძირითადი განსხვავება სრული კონკურენციისაგან მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ახდენს დიფერენციაციას იმ საქონლისაგან, რასაც სთავაზობენ მყიდველებს ბაზარზე წარმოდგენილი კონკურენტი ფირმები, რის შედეგადაც კონკურენტებს შეუძლიათ მოიზიდონ მყიდველი არა მარტო ფასით, არამედ განმასხვავებელი თვისებებით, საქონლის ხარისხით, მომსახურების ფორმებით.

**ოლიგოპოლიურ კონკურენციასთან** გვაქვს საქმე, როდესაც ბაზარზე წარმოდგენილია ერთგვაროვანი საქონლის გამყიდველთა მცირე რაოდენობა. ოლიგოპოლიური კონკურენციის პირობებში თითოეულ გამყიდველზე შესაძლოა მოვიდეს საბაზრო საქონლის მყიდველთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა, რის შედეგადაც იგი შეძლებს დაიკავოს დომინირებული მდგომარეობა, უკარნახოს მყიდველებს გარკვეული დოზით ფასები და შეზღუდოს ახალი კონკურენტის შემოსვლა ბაზარზე.

კონკურენციის პრაქტიკულად არარსებობა დამახასიათებელია ისეთი ბაზრებისათვის, სადაც გაბატონებულია **წმინდა კონკურენცია**, ანუ ბაზარზე წარმოდგენილია მხოლოდ ერთი გამყიდველის საქონელი, რომელსაც არ გააჩნია ადექვატური შემცვლელები; მონოპოლიურ ბაზრებში შესვლა მეტისმეტად გაძნელებულია.

კონკურენციის სახეებს გამოყოფენ აგრეთვე მისი განხორციელების მეთოდებიდან გამომდინარე, ასეთებია **საფასო კონკურენცია** და **არასაფასო კონკურენცია**.

**საფასო კონკურენცია** დაფუძნებულია კონკურენტებთან შედარებით საქონლისა და მომსახურების უფრო დაბალი ფასებით გაყიდვაზე. ფასების დაწევა ხდება შედარებით ნაკლები წარმოების დანახარჯების მიღწევით ან რენტაბელობის შემცირების ხარჯზე გაყიდვების მოცულობის გადიდებისა და კონკურენტების გამოდევნის მიზნით. ზოგიერთ შემთხვევაში ისიც ხდება, რომ გამყიდველი თვითღირებულების ფასად, მოგების სრული დაკარგვის გზით ყიდის საქონელს, რათა გაიმაგროს თავისი პოზიციები ბაზარზე და არ დაუშვას კონკურენტების გაფართოება, ამის შემდგომ იგი უზრუნველყოფს ფასების ზრდას.

**არასაფასო კონკურენცია** უპირატესად ეყრდნობა პროდუქციის, საქონლის, მომსახურების ხარისხის ამაღლებას მათზე საბაზრო ფასების უცვლელობის პირობებში. ასევე ხდება ასორტიმენტის გაფართოება, დამატებითი მომსახურების გაწევა. განსაკუთრებული მნიშვნელობა არასაფასო კონკურენციაში ენიჭება მარკეტინგს, გამყიდველი ახორციელებს აქტიურ სარეკლამო კამპანიას, გაყიდვების სტიმულირებას და ამ გზებით მყიდველების მოზიდვას. არასაფასო კონკურენციის ძირითადი იარაღია

საწარმოო დანახარჯების შემცირება, რომელიც იძლევა მოგების გაზრდის საშუალებას, დამატებითი მოგება კი წარმართება პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგიური დონის, ხარისხის, საიმედოობის უზრუნველსაყოფად; დანახარჯების შემცირებით მიღებული ეკონომიიდან გარკვეული ნაწილი წარმართება მარკეტინგული ღონისძიებების განსახორციელებლად; ყოველივე აღნიშნული ღონისძიება მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას.

საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნები დაინტერესებული არიან წმინდა კონკურენციის ან მასთან მიახლოებული კონკურენციის დანერგვით. ასეთი კონკურენცია მწარმოებლებს უბიძგებს შეჯიბრებისაკენ, რასაც შედეგად მოჰყვება საქონლისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, წარმოების დანახარჯების შემცირება, მომხმარებელთა მოთხოვნილების უფრო სრულად დაკმაყოფილება. კონკურენცია ხელს უწყობს საწარმოო ძალთა ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ზრდას; გადაჭრის რა ნაციონალური ეკონომიკის საზღვრებს, პროდუქცია ვრცელდება მსოფლიო ბაზრებზე, რაც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს სახელმწიფოს ეკონომიკური მდგომარეობის განმტკიცებას მსოფლიო არენაზე.

ამასთანავე უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოებს გააჩნიათ კონკურენციის მართვის შეზღუდული რესურსები, მათ შორის მისი სტიმულირების შესაძლებლობა. მწარმოებლებისა და გამყიდველების სფეროში მუდმივად არსებობს მისწრაფება მონოპოლიზმისა და არაკეთილსინდისიერი კონკურენციისაკენ, საკუთარი მოგების ზრდისა და კონკურენტის ბაზრიდან გაძევებისაკენ, რაც აიოლებს მისთვის მოგების მიღებას. სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოს სახით წინ ეღობება მონოპოლიზმს ანტიმონოპოლიური პოლიტიკის გატარებით, რომელიც მიმართულია მსხვილი კომპანიების იძულებითი დაქუცმაცების გზით მონოპოლისტური ტენდენციების ყოველმხრივი შეზღუდვისა და მონოპოლიური საქმიანობის აკრძალვისაკენ.

კონკურენციის მართვა მსხვილი და ცალკეულ შემთხვევაში საშუალო კომპანიების დონეზე წარმოადგენს მენეჯმენტის მნიშვნელოვან, წონად ნაწილს. ერთის მხრივ, მისი მიზანია კომპანიის მიერ წარმოებადი საქონლისა და მომსახურების მართვის ხარისხში ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა; მეორეს მხრივ, კომპანიები ძალისხმევას არ იზურებენ მარკეტინგის მეშვეობით ახალი ბაზრების ძიებასა და არსებულ ბაზრებში უფრო დიდი ადგილის დაკავებისათვის, რათა ამ გზით უზრუნველყონ თავიანთი პოზიციების განმტკიცება, ბაზრიდან კონკურენტების გამოდევნება. სოლიდური ფირმები გამოიმუშავებენ და ახორციელებენ პრაქტიკულად კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიას არსებულ და პოტენციურ კონკურენტებთან მიმართებაში, შეიმუშავებენ და ახორციელებენ ახალ პროექტებს, ბიზნეს-გეგმებს; ისინი მიმართავენ აგრეთვე ოპერატიულ ზომებს გაყიდვების მოცულობისა და ნომენკლატურის გაზრდისათვის ფასების რეგულირების, მომხმარებელთა და მყიდველთა მომსახურების უზრუნველყოფის, რეკლამის ფართოდ გამოყენების მიმართულებით.

როცა ვსაუბრობთ კონკურენციის მართვაზე, ყურადღების ცენტრში უნდა გვქონდეს სამეურნეო სუბიექტების, ეკონომიკური საქმიანობის აგენტების **კონკურენტუნარიანობა**, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მართვის ობიექტი ხდება სწორედ **საბაზრო ურთიერთობათა მონაწილეების კონკურენტუნარიანობის მართვა**.

სამეცნიერო და სასწავლო ლიტერატურაში „კონკურენტუნარიანობის „ სხვადასხვა განმარტება არსებობს, თუმცა თვით ტერმინი „კონკურენტუნარიანობა“ მეტყველებს იმაზე, რომ ყველა შემთხვევაში საქმე გვაქვს ეკონომიკურ საქმიანობაში მონაწილის უნართან, კონკურენცია გაუწიოს ბაზარზე თავის კონკურენტებს. უფრო ფართო სახით, საქონლის კონკურენტუნარიანობა ხასიათდება მისი შესაბამისობით როგორც კონკურენტული ბაზრის მოთხოვნებთან, ისე მყიდველების მოსაზრებებთან ანალოგიური პროდუქციის ფასების თაობაზე. კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება, ერთის მხრივ, საქონლის ხარისხით, მისი ტექნიკური დონით, სამომხმარებლო თვისებებით და მეორეს მხრივ, გამყიდველის მიერ დადგენილი ფასით. კონკურენტუნარიანობაზე აგრეთვე ზემოქმედებს მოდა, გაყიდვის სერვისი, რეკლამა, მწარმოებლის იმიჯი, საქონლის ცნობადობა და პოპულარობა, ბაზრის კონიუნქტურა, მოთხოვნის ცვლილება, მომხმარებელთა გადახდისუნარიანობა.

კონკურენტუნარიანობის ცნების უფრო ფართოდ აღქმისათვის, საჭიროა განვასხვავოთ **სხვადასხვა ობიექტის კონკურენტუნარიანობა**:

ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ქვეშ იგულისხმება ქვეყნის შესაძლებლობა, უნარი, შეეჯიბროს და მეტოქეობა გაუწიოს სხვა ქვეყნებს მისწრაფებაში, შეინარჩუნოს ან გააფართოვოს შიგა და საგარეო ბაზრების წილი. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია მის ეკონომიკაში შემავალი საწარმოო და სავაჭრო ორგანიზაციების საქმიანობის დონეზე;

**კომპანიის კონკურენტუნარიანობა** ხასიათდება მისი რეალური და პოტენციური შესაძლებლობებით - შეეჯიბროს კომპანიებს, რომლებიც უშვებენ ანალოგიურ პროდუქციას და საერთო ბაზრებზე ახდენენ მათ რეალიზაციას. კომპანიები იბრძვიან თავიანთი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის, იყენებენ ამისათვის საფასო და არასაფასო კონკურენტუნარიანობის გასაღების ახალ ბაზრებზე შესვლის ან უკვე დაკავებული ბაზრის სექტორების გაფართოების გზით. კომპანიის კონკურენტუნარიანობა მთლიანობაში დამოკიდებულია კომპანიის მიერ წარმოებული და გასაყიდი საქონლის კონკურენტუნარიანობის დონეზე;

**პროექტის კონკურენტუნარიანობა** განისაზღვრება მისი უპირატესობებით ანალოგიურ პროექტებთან შედარებით, რაც ვლინდება მიღწევადი ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის მაჩვენებლებში. ეფექტიანობის დონე განისაზღვრება მისაღწევი ეფექტიანობის შეფარდებით მისი მისაღწევად საჭირო დანახარჯებთან;

**საქონლის კონკურენტუნარიანობა** იანგარიშება უპირველესად საქონლის ხარისხსა და მის ფასს შორის არსებული თანაფარდობის შედარებით სხვა მწარმოებლების მიერ ბაზარზე წარმოდგენილი ანალოგიური საქონლის ხარისხისა და ფასის თანაფარდობასთან. კონკურენტუნარიანობის დონე დამოკიდებულია მწარმოებელთა და მყიდველთა შრომის ხარისხსა და ეფექტიანობაზე, წარმოების ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის სრულყოფაზე, მომხმარებელთა მოთხოვნებზე ორიენტირებაზე მათი გადახდისუნარიანობის გათვალისწინებით. საქონლის ხარისხის, წარმოების დანახარჯების დონე ძირითადად დამოკიდებულია სამეცნიერო კვლევების, პროექტირების, კონსტრუირების, წარმოების ტექნიკურ-ტექნოლოგიური დონის სრულყოფაზე.

**კონკურენტუნარიანობის მართვა** წარმოადგენს ორგანიზაციულ-განკარგულებითი, ეკონომიკური და მორალურ-ფსიქოლოგიურ ზემოქმედებას მართვის სუბიექტების მხრიდან - სახელმწიფო და რეგიონული ორგანოების, მესაკუთრეების, მენეჯერების, უშუალოდ მწარმოებლების და მომხმარებლების სახით - საქონლის შემუშავების, დამზადების, საბაზრო მიმოქცევის და მოხმარების პროცესებზე საბაზრო პოზიციების განმტკიცების, გაყიდვების მაქსიმიზაციის უზრუნველყოფის მიზნით. კონკურენტულ უპირატესობებში მოიაზრება უფრო მაღალი ტექნიკური დონე და ხარისხი, უფრო დაბალი ფასები და დანახარჯები.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მთავარი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის, კომპანიის და მის მიერ წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მართვას. საწარმოო ორგანიზაციებში კონკურენტუნარიანობის მართვის ორი მიმართულებაა: **ოპერატიული და სტრატეგიული მართვა**.

კონკურენტუნარიანობის **ოპერატიული მართვა** ითვალისწინებს ბაზრის მდგომარეობის სისტემატურ შესწავლას, მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილებებზე სწრაფ რეაგირებას. კონკურენტუნარიანობის მართვაში **განმსაზღვრელი როლი გააჩნია სტრატეგიულ მართვას**. სტრატეგიული მართვის გარეშე შეუძლებელია ფირმის, კომპანიის მდგრადი კონკურენტული მდგომარეობის მიღწევა, ასევე ახალი ბაზრების ათვისება. სტრატეგიული მართვის ფარგლებში მუშავდება ფირმის სამომავლო საქმიანობის მიმართულება, რაც ითვალისწინებს გამოსაშვები პროდუქციის სახეებს, ხარისხს, ფასებს, ორიენტირებულს ბაზრის განსაზღვრულ სეგმენტებზე. კონკურენტუნარიანობის კუთხით მიზანდასახული პოლიტიკის გატარება არ ნიშნავს მხოლოდ ერთი ტიპის სტრატეგიის არსებობას. სხვადასხვა სახის პროდუქციის წარმოებასა და გაყიდვაზე ორიენტირებულ მრავალპროფილურ ფირმებს, კომპანიებს, ორგანიზაციაში შექმნილი და მოსალოდნელი ცვლილებების შესაბამისად გააჩნიათ სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენების უნარი. ასეთ შემთხვევებში სტრატეგია დამოკიდებულია შიგა და გარეშე ბაზრების კონიუნქტურაზე, ფირმის გარემომცველ პირობებზე, რესურსულ წყაროებზე, ფირმის ხელმძღვანელობის მიზნებსა და მისწრაფებებზე.



## ელექტრონული გადახდის სისტემები

*გოჩიაშვილი ლალი*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

*აფციაური ია*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

*დეალი თორნიკე*  
KPMG Georgia, უფროსი აიტი სპეციალისტი.

*შიუკაშვილი მარიამ*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

ელექტრონული კომერციის გამოჩენამ და განვითარებამ მოითხოვა ახალი ფინანსური ურთიერთობების შექმნა, რადგან უკვე არსებული ტრადიციული გადახდების სისტემა არ იყო ახალი სისტემებისთვის ეფექტური. ელ.კომერციის განუყოფელი ნაწილი უნადლო ანგარიშსწორების სისტემები, ანუ ელექტრონული გადახდის სისტემებია. საქართველოში ელექტრონული ვაჭრობის დანერგვასთან ერთად სულ უფრო აქტიურად გამოიყენება სხვადასხვა ელექტრონული გადახდის სისტემები.

**საკვანძო სიტყვები:** ელექტრონული კომერცია, ელექტრონული საგადასახადო სისტემები, გლობალიზაცია, პლასტიკური ბარათები, საბანკო სისტემები.

### ძირითადი ტექსტი

ელექტრონული კომერციის ჩამოყალიბებიდან დღემდე ადამიანის ცხოვრებამ დიდი ტექნოლოგიური წინსვლა განიცადა, რის გამოც, ერთის მხრივ განვითარდა ელექტრონული გადახდების სისტემები, ხოლო მეორეს მხრივ შეიქმნა ახალი ბიზნესი და ისეთი სოციალური პრაქტიკა, რომელიც ხდის აუცილებელს ამ ახალი საგადასახადო სისტემების გამოყენებას. საბანკო სფეროს ეგრეთწოდებულ “ტექნოლოგიურ რევოლუციაში” მუდმივად ხდება ახალი ელექტრონული გადახდების სისტემების შექმნა და დანერგვა. დღეს-დღეობით, დომინირებული საგადასახადო საშუალება ონლაინ შესყიდვისას არის პლასტიკური ბარათები, მაგრამ ამავე დროს სისტემატურად ჩნდებიან ახალი საგადასახადო ინსტრუმენტები: პლასტიკური ბარათების ახალ-ახალი ნაირსახეობები (მაგალითად, სმარტ-ბარათები), ციფრული ფული, მიკროგადახდები, ელექტრონული ჩეკები, კრიპტოვალუტა, ბიოჩიპები...[1]

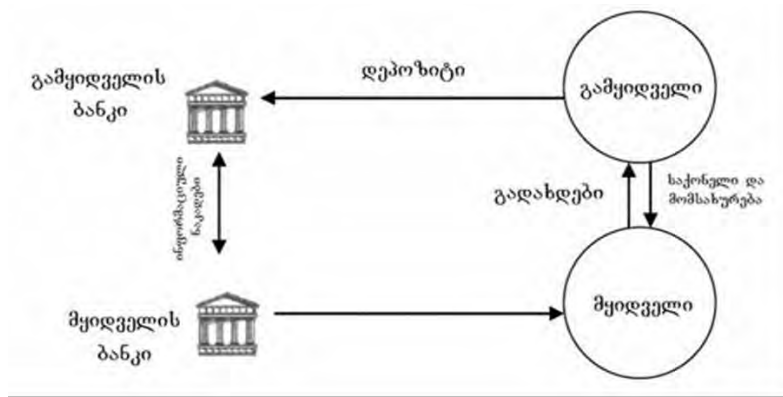
ელექტრონული ვაჭრობის ზრდასთან ერთად ბოლო წლებში საქართველოშიც გამოჩნდა სხვადასხვა ელექტრონული გადახდების სისტემები და უკვე დაახლოებით ათობით გადახდის სისტემა გვხვდება. მათი გაერთიანება შეიძლება იმ ნიშნით, რომ ყველა შემთხვევაში ინფორმაცია ხვდება ინტერნეტში. მათი მუშაობის პრინციპის გათვალისწინებით, ელექტრონული საგადასახადო სისტემები, რომლებიც აქტიურად გამოიყენება შეიძლება დავყოთ ოთხ ძირითად კატეგორიად:

- პლასტიკური ბარათებით ანგარიშსწორების სისტემა,
- ელექტრონული ფულით ანგარიშსწორების სისტემა,
- ელექტრონული ჩეკით ანგარიშსწორების სისტემა,
- სმარტ ბარათებით ანგარიშსწორების სისტემა.

თითოეულ გადახდის სისტემას აქვს როგორც დადებითი ისე უარყოფითი მხარეები და აქედან გამომდინარე, ეფექტური გამოყენების სფეროები.

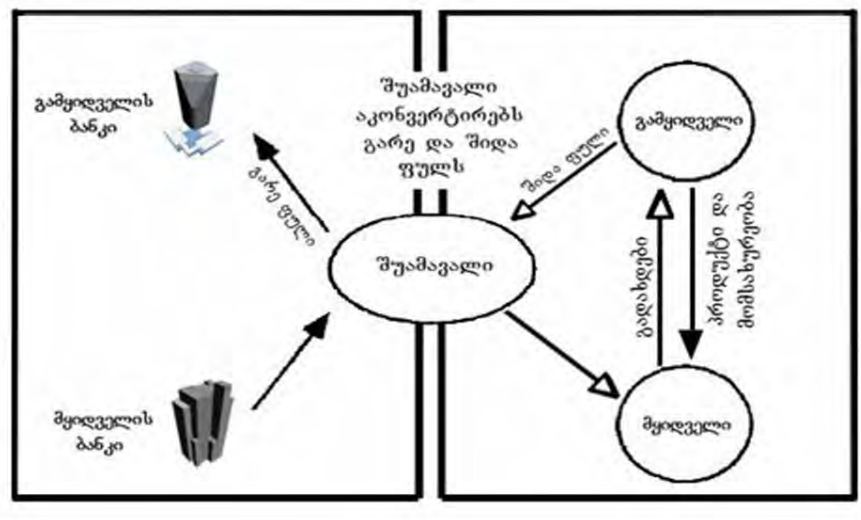
ტრადიციული გადახდის სისტემა შეიძლება ასე წარმოვადგინოთ (ნახ.1)

გადახდის, ანუ ფულადი ანგარიშსწორების პროცესი მყიდველსა და გამყიდველს შორის მიმდინარეობს ასე: როდესაც მყიდველი ყიდულობს რაიმე საქონელს ან მომსახურებას გამყიდველისგან, მყიდველს გამოაქვს თანხა ბანკიდან ან რიცხავს ფულს გამყიდველის ანგარიშზე.



ნახ.1. ტრადიციული გადახდის სისტემა

გამყიდველი თავის მხრივ აწვდის საქონელს და მიღებული ფული შეაქვს ბანკში დეპოზიტზე. ამ შემთხვევაში მყიდველი და გამყიდველი ურთიერთობას აწარმოებენ ნაღდი ფულის კუპიურებით, ელექტრონული გადახდის სისტემაში კი მყიდველისა და გამყიდველის ურთიერთობა იცვლება კლიენტ-სერვერული ურთიერთობით, ნაღდი ფულის კუპიურებს კი ცვლის ელექტრონული ფული. ელექტრონული ფულის არსი არის იგივე რაც ქალაქის ფულის, მისი უპირატესობაა ანონიმურობა და მოხერხებულობა. (ნახ.2)



ნახ.2 ელექტრონული გადახდის სისტემა

ტრადიციულ გადახდების სისტემის დროს გადახდა და ამ პროცესის დარეგულირება ხდება მომხმარებელისა და გამყიდველის მიერ, ხოლო ელექტრონული გადახდების დროს გადახდის პროცესის დარეგულირება ხდება შუამავლის, ანუ ბანკების მიერ. წარმოდგენილ სისტემაში კლიენტსა და სერვერს, ანუ გამყიდველსა და მყიდველს შორის შუამავალი არის ელექტრონული ბანკი, რომელსაც არა მარტო გადაყავს გარე ფული შიდა ფულში ანუ ელექტრონულ ფულში (e-cash), რომელიც მოძრაობს ონლაინ ბაზარზე, არამედ საჭიროების შემთხვევაში კონვერტაციასაც უკეთებს მას.[1;2]

საქართველოში ბოლო წლებში საგრძნობლად გაიზარდა იმ მომხმარებელთა რიცხვი, რომლებიც სარგებლობენ ელექტრონული საგადასახადო სისტემებით და ელექტრონული კომერციით, რადგან ქართველი მომხმარებელი მიხვდა, რომ ელექტრონული კომერცია არის საშუალება, რომელსაც დამატებითი სარგებელი მოაქვს მისთვის, - იზრდება დროის დაზოგვის შესაძლებლობა, ხდება შეძენილი პროდუქტის ადგილზე მიტანა, გადახდის პროცესში ბარათის ონლაინ ავტორიზაცია და ტრანზაქცია. ელექტრონული გადახდის ყველაზე პოპულარული სისტემების მახასიათებლები აღწერილია ცხრილში (ნახ.3):



	ონლაინ საკრედიტო ბარათით გადახდის სისტემა	ელ.ფულით გადახდის სისტემა	ელ.ნაკით გადახდის სისტემა	smart-card-ით გადახდის სისტემა
რეალური გადახდის დრო	გვიან გადახდა	წინასწარი გადახდა	გვიან გადახდა	წინასწარი გადახდა
ბანკის ანგარიშის მონაწილეობა	საკრედიტო ბარათის ანგარიშით ხდება გადახდა	არ მონაწილეობს	ბანკის ანგარიშით ხდება გადახდა	სმარტ ბარათის ანგარიშთან ხდება გადახდა
მომხმარებელი	საკრედიტო ბარათის მფლობელი	ნებისმიერი	საბანკო ანგარიშის მქონე ნებისმიერი პირი	smart-card-ის მფლობელი
ანონიმურობა	ანონიმურია, მაგრამ თუ დაჭირდათ სახელმწიფო უწყებებს შეუძლიათ მოთხოვონ გამყიდველს მყიდველის შესახებ ინფორმაცია	მთლიანად ანონიმურია	არ არის ანონიმური	ანონიმურია, მაგრამ თუ დაჭირდათ სახელმწიფო უწყებებს შეუძლიათ მოთხოვონ გამყიდველს მყიდველის შესახებ ინფორმაცია
რეალური/ვირტუალური სამყარო	შესაძლებელია რეალურ სამყაროში გამოყენება	მხოლოდ ვირტუალურ სამყაროში გამოყენება	გამოიყენება ვირტუალურ სამყაროში და შემოწმება ხდება რეალურ სამყაროში	შესაძლებელია გამოიყენოს როგორც ვირტუალურ ახვევ რეალურ სამყაროში
მობილურობა	დიახ	არა	არა	დიახ

**ნახ.3. ელ. გადახდის ყველაზე პოპულარული სისტემების მახასიათებლები**

ელექტრონულ კომერციაში ქართველი მოსახლეობის ჩართულობას ხელი შეუწყო როგორც საბანკო სისტემების სწრაფმა განვითარებამ, საბანკო სექტორში არსებულმა ძლიერმა კონკურენციამ და ბანკების მიერ შემოთავაზებული პროდუქტების მრავალფეროვნებამ, ასევე საქართველოში ინტერნეტის მომხმარებლების მკვეთრმა მატებამ. მომხმარებლები ფართოთ სარგებლობენ ელექტრონული გადარიცხვებით: ინტერნეტ ბანკინგით, მობაილ ბანკინგით, ერთიანი გადახდის სისტემით. ისეთი კომპანიების მიერ როგორც არის: Mobile Finance, Open revolution mobile banking, ხდება ახალი პროდუქტების დანერგვა საქართველოს ელექტრონული კომერციის ბაზარზე, რადგან საქართველოს მოსახლეობის გარკვეული ნაწილი უცხოეთშია სამუშაოდ წასული ასევე ხდება ხშირი გამოყენება თანხის გადარიცხვის სისტემების, როგორცაა: Western Union, moneygram და ა.შ. ასევე ბოლო პერიოდში საკმაოდ დიდი ტემპით ვითარდება ქართული ელ.ანგარიშწორების საიტი emoney.ge, იზრდება საბანკო სექტორის როლი და საბანკო ოპერაციების მოცულობა. ბანკები ცდილობენ ახალი და ინოვაციური პროდუქტები შესთავაზონ თავიანთ კლიენტებს. მომხმარებლები იყენებენ ბანკის მიერ შეთავაზებულ მომსახურებებს, როგორც არის ფულადი გზავნილები, კომუნალური გადასახადები, ანგარიშსწორება თუ კრედიტის აღება. ასევე ბანკები მომხმარებელს სთავაზობენ ისეთ ინოვაციურ და ახალ პროდუქტებს, რომლებიც მოჰყვება ინტერნეტისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებას, ესენია: ინტერნეტ ბანკინგი, მობაილ ბანკინგი, ტელეფონ ბანკინგი, სმს ბანკინგი და ა.შ. საქართველოში ასევე იქმნება სულ უფრო მეტი სხვადასხვა ინტერნეტ მაღაზიები, რადგან ქართული მოწინავე კომპანიები თვლიან, რომ ელექტრონული კომერცია მათთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რადგან ის იძლევა საშუალებას გაყიდონ მომსახურება ან პროდუქცია არა მარტო საქართველოს რეგიონებში, მის ფარგლებს გარეთაც და გააფართოონ მომქმედების არეალი მსოფლიო მასშტაბით, შეამცირონ კომპანიის ხარჯები და გახადონ კომპანიის მომსახურება და პროდუქტი უფრო იაფი და ხელმისაწვდომი. [3]

ქართული ბიზნეს ორგანიზაციები და კომპანიები აცნობიერებენ, რომ მინიმალური დანახარჯებით შესაძლებელია მომხმარებლისთვის (და არა მარტო ქართველი მომხმარებლისთვის) მაქსიმალურად კომფორტულად ელექტრონული მომსახურების შეთავაზება: სასტუმროების და ავიაბილეთების ყიდვა და დაჯავშნა, სხვადასხვა საინფორმაციო სერვისები თუ ტრანზაქციები ინტერნეტ მაღაზიებში, განათლება და მკურნალობა, ჰოსტინგი, ვებ-მომსახურება, კომუნალური გადახდების ელექტრონულად შესრულება, სარეკლამო თუ საკურიერო სერვისები, სახელმწიფო ორგანიზაციების სხვადასხვა

სამსახური, ტურიზმი თუ კულტურულ-საგანმანათლებლო ღონისძიებების დაგეგმვა-განხორციელება და სხვა მრავალი.

**დასკვნა**

მსოფლიო ბაზარზე მომხმარებლები ფართოდ სარგებლობენ ელექტრონული გადარიცხვებით: ინტერნეტ ბანკინგით, მობაილ ბანკინგით, ერთიანი გადახდის სისტემით, რადგან ისინი ბევრად მოქნილი, სწრაფი და კომფორტულია ტრადიციულ გადახდის სისტემებთან შედარებით. ელექტრონული ვაჭრობის განვითარებასთან ერთად ბოლო წლებში საქართველოშიც დამკვიდრდა ელექტრონული გადახდის სხვადასხვა სისტემები, მაგრამ ჯერ-ჯერობით დომინირებული საგადასახადო საშუალება ონლაინ შესყიდვისას არის პლასტიკური ბარათები.

ისევე, როგორ სხვა ქვეყნები, ჩვენი ქვეყანაც ჩართულია მსოფლიო გლობალიზაციის მოვლენებში. თუ გავითვალისწინებთ მის გეოგრაფიულ მდებარეობას, ანუ იმას, რომ საქართველო ევროპისა და აზიის საზღვარზე მდებარეობს და ევროპისა და აზიის ტერიტორიული თუ ეკონომიკური კავშირის მთავარი მონაწილეა, ძნელი არ იქნება იმ ინტერესის შეცნობა, რაც მსოფლიოს აკავშირებს საქართველოსთან. ამიტომ, სწორი ეკონომიკური სტრატეგიის შემუშავებით, ტრადიციების გათვალისწინებით და თანამედროვე მეცნიერული მიღწევების დანერგვით საქართველო ღირსეულ ადგილს დაიკავებს მსოფლიოს ქვეყნებს შორის.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ლ. გოჩიტაშვილი "ელექტრონული ანგარიშსწორების კლასიფიკაცია, სისტემების მონაწილეები, ანალოგები, მექანიზმები, კონფედენციალობა და მოთხოვნები". სტუ-ს შრომები. 2014. #1(491)
2. ლ. გოჩიტაშვილი "ელექტრონული უნაღდო ანგარიშსწორების ტექნოლოგია საბანკო საქმიანობაში და დაცვის მექანიზმები." 2015 წწ .
3. [https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2014/2014\\_3/1.pdf](https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2014/2014_3/1.pdf)

**Electronic payment systems**

**Gochitashvili Lali**

*Professor of Georgian Technical University*

**Apciauri Ia**

*Assistant Professor of Georgian Technical University*

**Dvali Tornike**

*KPMG Georgia. Senior IT specialist*

**Shiukashvili Mariam**

*Assistant Professor of Georgian Technical University*

**Summary**

16 ტვირთის ანტიტერორისტული ღონისძიებები ჩატარდა საქართველოში. 16 ტვირთის ანტიტერორისტული ღონისძიებები ჩატარდა საქართველოში, მათგან 15-ის მიზანშეწონილობა და ეფექტურობა დადასტურდა. 16 ტვირთის ანტიტერორისტული ღონისძიებები ჩატარდა საქართველოში, მათგან 15-ის მიზანშეწონილობა და ეფექტურობა დადასტურდა. 16 ტვირთის ანტიტერორისტული ღონისძიებები ჩატარდა საქართველოში, მათგან 15-ის მიზანშეწონილობა და ეფექტურობა დადასტურდა.

## მარკეტინგული კომუნიკაციები მცირე ბიზნესისთვის

*გრიშკაშვილი თეონა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ოთინაშვილი რამაზ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

მოცემულ სტატიაში განხილულია მცირე ბიზნესისთვის მარკეტინგული კომუნიკაციების ძირითადი ტიპები. ავტორები აღნიშნავენ, რომ თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია სხვადასხვა საქონლით და მომსახურებით, ამიტომ კომპანიებისთვის ძალიან რთულია საკუთარ კონკურენტთა შორის გადარჩენა და ასევე მიიჩნევენ, რომ ჩვენი დროში ძნელია მომხმარებელი გააკვირვო და მიიპყრო მისი ყურადღება ნებისმიერი პროდუქტით.

სტატიაში დეტალურად არის განხილული და დასაბუთებული, რომ ამჟამად, ბიზნესის წარმატებული განვითარებისთვის, კომპანიებისთვის საკმარისი არ არის საქონლის ხარისხის მონიტორინგი და დაბალი ფასი დადგენა. საკუთარი საქონლის გაყიდვის მიზნით, საჭიროა კომპანიებმა სწორად გამოიყენონ მარკეტინგული კომუნიკაციები, რაც სერიოზულ გავლენას ახდენს მომხმარებლის ქცევაზე.

ამასთან ერთად, ავტორთა აზრით, საკომუნიკაციო პოლიტიკის შემუშავებას მნიშვნელოვანი ხარჯები და დრო ჭირდება, ამიტომ, ბევრი მეწარმე სათანადო ყურადღებას არ აქცევს და არ მიიჩნევს, რომ აღნიშნული არის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი მათი ბიზნესის განვითარებისათვის.

სტატიაში, ამასთან დაკავშირებით, რეკომენდებული და აღწერილია მარკეტინგული კომუნიკაციების ინსტრუმენტები, მაღალი ფასის სეგმენტში მყოფი ქალის ჩანთების მაღაზიის მაგალითზე.

**საკვანძო სიტყვები:** მარკეტინგული კომუნიკაციები, სამიზნე აუდიტორია, AISAS მოდელი, სოციალური ქსელები, სოციალური მედია მარკეტინგი

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია სხვადასხვა საქონლით და მომსახურებით, ამიტომ კომპანიებისთვის ძალიან რთულია საკუთარ კონკურენტთა შორის გადარჩენა. აგრეთვე, ჩვენი დროში ძნელია მომხმარებელი გააკვირვო და მიიპყრო მისი ყურადღება ნებისმიერი პროდუქტით. ამჟამად, ბიზნესის წარმატებული განვითარებისთვის, კომპანიებისთვის საკმარისი არ არის საქონლის ხარისხის მონიტორინგი და დაბალი ფასი დადგენა. საკუთარი საქონლის გაყიდვის მიზნით, საჭიროა კომპანიებმა სწორად გამოიყენონ მარკეტინგული კომუნიკაციები, რაც სერიოზულ გავლენას ახდენს მომხმარებლის ქცევაზე. ამასთან ერთად, საკომუნიკაციო პოლიტიკის შემუშავებას მნიშვნელოვანი ხარჯები და დრო ჭირდება, ამიტომ, ბევრი მეწარმე სათანადო ყურადღებას არ აქცევს და არ მიიჩნევს, რომ აღნიშნული არის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი მათი ბიზნესის განვითარებისათვის. ამასთან დაკავშირებით, მოცემულ სტატიაში განხილულია მცირე ბიზნესისთვის მარკეტინგული კომუნიკაციების ძირითადი ტიპები. რეკომენდებული და აღწერილია მარკეტინგული კომუნიკაციების ინსტრუმენტები, მაღალი ფასის სეგმენტში მყოფი ქალის ჩანთების მაღაზიის მაგალითზე.

სტატიის ავტორებმა ჩაატარეს მარკეტინგული კვლევა, რომელიც მოიცავდა ანკეტირებას და სიღრმისეულ ინტერვიუებს. კვლევის შედეგების საფუძველზე განისაზღვრა დამატებითი და მთავარი სამიზნე აუდიტორია. ჩამოყალიბებული სამიზნე აუდიტორიიდან გამომდინარე, წარმოდგენილია ქალთა ჩანთების მაღაზიის მარკეტინგული კომუნიკაციის მეთოდები. მოცემულია რეკომენდაციები ისეთი მიმართულებებისთვის, როგორცაა პირადი გაყიდვები, პირდაპირი მარკეტინგი, გაყიდვების წახალისება, საზოგადოებასთან ურთიერთობა. ასევე შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე ბიზნესში, სოციალური ქსელები განსაკუთრებულ როლს თამაშობენ საქონლის პოპულარიზაციაში, შესაბამისად, განიხილება ისეთი სოციალური ქსელები, როგორცაა Facebook, და Instagram. თითოეული სოციალური ქსელისთვის, ავტორებმა შესთავაზეს საქონლის რეკლამირების ძირითადი წესები.

თანამედროვე მსოფლიოში თითოეული წარმატებული კომპანიის განვითარება ასოცირდება მისი ინტერაქტიული კომუნიკაციების ხარისხთან. საქონლისა და მომსახურების პოპულარიზაცია უზრუნველყოფილია, მომხმარებელთან განსაკუთრებული უწყვეტი კომუნიკაციით. კონკურენტულ პაექრობაში მოგების მისაღწევად, კომპანიები აქტიურად იყენებენ მარკეტინგულ კომუნიკაციებს, რომლებიც წარმოადგენენ მომხმარებლების მოზიდვის მთავარ საშუალებას.

მცირე ბიზნესში წარმატება დამოკიდებულია მიზნობრივი აუდიტორიის სწორად შეფასებაზე და საკუთრი მიზნობრივი აუდიტორიის მიმართ მარკეტინგული კომუნიკაციების ეფექტურად გამოყენებაზე. ხშირად, მცირე საწარმოების საქმიანობის ფარგლებში, რთულია ორივეს გაკეთება [1]. მოცემულ სტატიაში შემოთავაზებულია მარკეტინგული კომუნიკაციების მეთოდები, მაღალი ფასის სეგმენტში მოქმედი ქალის ჩანთების მაღაზიის მაგალითზე.

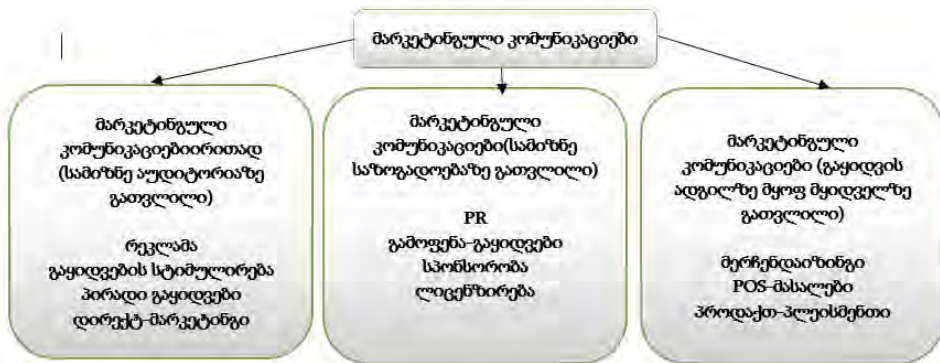
სამიზნე აუდიტორიის შესაფასებლად, ავტორებმა ჩაატარეს გამოკვლევა, რომელიც მოიცავს ანკეტირებას და მყიდველებთან სიღრმისეულ ინტერვიუებს. მომხმარებლებს დაუსვეს შეკითხვები ასაკის, პროფესიის, შემოსავლის, ჩანთების ბრენდის შერჩევის კრიტერიუმების შესახებ.

საკუთრი მიზნობრივი აუდიტორიის ცოდნა ხელს უწყობს მარკეტინგის ხარჯების მინიმიზირებას.

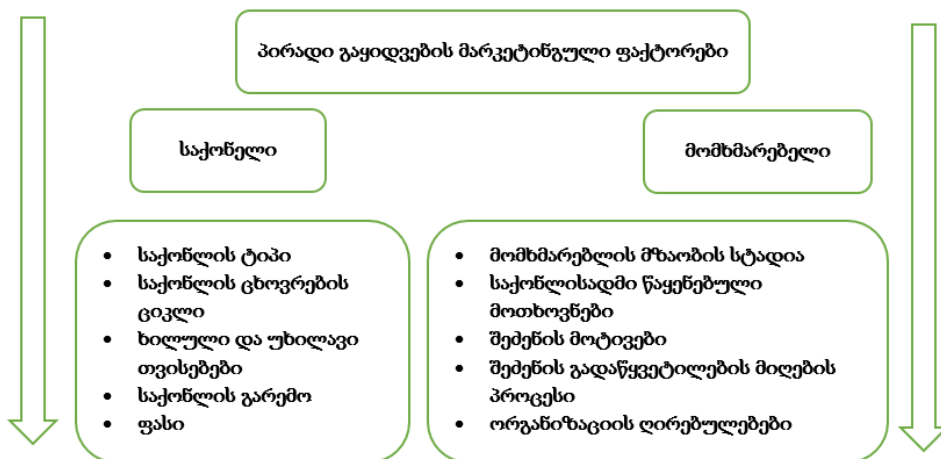
ჩამოყალიბებული მიზნობრივი აუდიტორიის საფუძველზე, ყალიბდება მაღაზიის მარკეტინგული კომუნიკაციების მეთოდები. წარმოდგენილი სქემის ფარგლებში, ჩვენ დეტალურად განვიხილავთ საკომუნიკაციო პროგრამის ყველა მიმართულებას.

**პირველი მიმართულება** - ეს არის პირადი გაყიდვები - რომელიც წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს მცირე ბიზნესის განვითარებისთვის. ცხრილში. 2 ჩამოყალიბებულია გამყიდველების ქცევის ძირითადი წესები მყიდველთან კომუნიკაციის დროს.

სურათი 1. ქალთა ჩანთების მაღაზიისთვის მარკეტინგული კომუნიკაციების მეთოდების სქემა



ცხრილი 2. ქალთა ჩანთების მაღაზიაში პირადი გაყიდვების წესები



ზემოაღნიშნული წესების დაცვა უზრუნველყოფს მყიდველთან პირადი კონტაქტების ეფექტურობას და მის შენარჩუნებას.

მეორე მიმართულება არის პირდაპირი მარკეტინგი. პირდაპირი მარკეტინგის გამოყენების დროს მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ მაღაზიის ადგილმდებარეობა [5]. ქალთა ჩანთების მაღაზიისთვის ყველაზე ოპტიმალური ადგილმდებარეობა იქნებოდა სავაჭრო ცენტრის პირველ სართულზე, სასურსათო ჰიპერმარკეტის გვერდით. ასეთი ადგილმდებარეობა უზრუნველყოფს გასაყიდი პუნქტის მიმართ ყურადღებას, თუნდაც შემთხვევითი ვიზიტორების მხრიდან [6]. ამ ადამიანების უმეტესობა წარმოადგენს ჩვენი სამიზნე აუდიტორიის ძირითად და დამატებით წარმომადგენლებს. ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ ჩვენს პოტენციურ მყიდველს გაუჩინოთ სურვილი, შემოვიდეს ნახოს საქონელი და გააკეთოს შეძენა. მომხმარებლის მაღაზიაში მოზიდვის უმარტივეს საშუალებას წარმოადგენს ვიტრინის გაფორმება. აუცილებელია გავაკეთოთ ისე, რომ ადამიანი არა მხოლოდ ვიტრინაში ხედავდეს ლამაზ ნივთს, არამედ აღიქვას განწყობასაც: ჩვენს შემთხვევაში - ეს არის პოზიტიური, არა პათოსური და ოდნავ ირონიული [7].

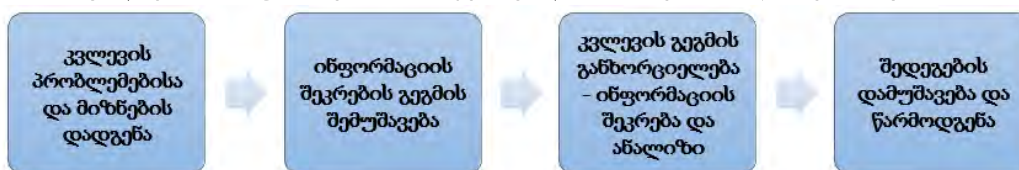
მესამე მიმართულება - არის გაყიდვების სტიმულირება. პარტნიორების მხრიდან თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად, თქვენ უნდა გამოიყენოთ ჯვარედინი სტიმულირება (კროს-პრომოუშენი) [8]. გაყიდვების სტიმულირება შესაძლებელია პარტნიორებთან ერთობლივი აქციების მეშვეობით. პარტნიორების მოცემული ბიზნესი შეიძლება დაიყოს 2 კატეგორიად: აშკარა პარტნიორები და სავაჭრო ცენტრში არსებული მეზობელი პარტნიორები. მაგალითად, აშკარა პარტნიორებს შეიძლება მივაკუთვნოთ საცეკვაო კლუბები, პარფიუმერული ქსელები, ავტომობილების სალონები. სავაჭრო ცენტრში არსებულ პარტნიორ-მეზობლების შეიძლება მივაკუთვნოთ - ქიმწმენდა, ფეხსაცმლის შეკეთება, ყვავილების მაღაზია და ა.შ.

ამ შემთხვევაში, ვიტრინები ისე უნდა იყოს გაფორმებული, რომ მყიდველმა თავისი ყურადღება მიაქციოს სწორედ ამ მაღაზიებს. აქ, რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვანია ურთიერთგაგების პოვნა პარტნიორ მაღაზიასთან, იმიტომ, რომ ყველა ბრენდები მხარს უჭერენ ასეთ პარტნიორობას.

ასევე არ უნდა დაივიწყოთ აქციები და ფასდაკლებები. იმის გამო, რომ მაღალი ფასის კატეგორიის ჩანთის ყიდვა ნაკლებად სავარაუდოა სპონტანურად მოხდეს, არამედ უფრო მოსალოდნელია, რომ წინასწარ იყოს დაგეგმილი, ამიტომ მიზანშეწონილი იქნება ვივარაუდოთ, რომ ისეთი დღესასწაულები, როგორცაა ახალი წელი, 14 თებერვალი და 8 მარტი, იქნებიან შესანიშნავი მიზეზები (წამახალისებლები) შეძენის გაკეთებისთვის. აქციებს შორის პერიოდებში არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ საჩუქრის შეძენის აქტუალური მიზეზს დაბადების დღე წარმოადგენდეს. მაგრამ თუ ახალგაზრდა ქალებს მოსალოდნელია, რომ ჩანთას აჩუქებენ, ასეთ შემთხვევაში ზრდასრულ ქალებს შეუძლიათ თავს უფლება მისცენ თავად შეიძინონ ეს პროდუქცია.

განვიხილოთ ბოლო მიმართულება - Public relations (საზოგადოებასთან ურთიერთობა). აქ მნიშვნელოვანია მაღაზიის იმიჯი, აგრეთვე მნიშვნელოვანია, დავეყრდნოთ მისი სამიზნე აუდიტორიის ღირებულებებს: ეს არის ფიტნესი, ჯანსაღი კვება და საკუთარი თავის მოვლა. Public Relation-ის პროგრამის ფორმირების მიმართ ასეთი მიდგომა მაღაზიის იმიჯს გახდის განსაკუთრებით მიმზიდველს სამიზნე აუდიტორიაში, რომელიც განსაკუთრებულად ხაზს უსვამს თავად ბრენდის „აქტიურ საწყისს“, არსებულ მაღაზიას ქალაქში გახდის ცნობადს და მოიზიდავს მომხმარებელს [9].

### ცხრილი 3 საზოგადოებასთან ურთიერთობის წესი ქალთა ჩანთების მაღაზიებისთვის



იმისათვის, რომ აღწეროთ ჩვენი დროის მომხმარებელთა ქცევა, მივმართოთ AISAS მოდელს, რომელიც წარმოდგენილი იყო ჯერ კიდევ 2008 წელს. AISAS ფორმულის თანახმად, ჩვენმა თანამედროვე

მომხმარებელმა, ისევე როგორც ადრე, ყურადღება უნდა მიაქციოს პროდუქტის რეკლამას (Attention) და დაინტერესდეს მისი პროდუქციით (Interest). მაგრამ, შემდეგი რასაც ჩვენი თანამედროვე მომხმარებელი გააკეთებს, არის პროდუქტის შესახებ ინფორმაციის მოძებნა საიტებზე, ფორუმებზე, ბლოგებსა და სოციალურ ქსელებში (Search). შემდეგ ის ყიდულობს პროდუქტს ინტერნეტით (ონლაინ) ან ჩვეულებრივ მაღაზიაში (Action). საბოლოოდ, მყიდველი თავის შთაბეჭდილებებს უზიარებს სხვა ადამიანებს (Share) საიტებზე, ფორუმებზე, ბლოგებსა და სოციალურ ქსელებში. ხდება ის, რასაც უწოდებენ Word of Mouth - პირდაპირი ინფორმაციის გაცვლა. ამგვარად, თავად მომხმარებლები მნიშვნელოვანწილად ქმნიან პროდუქტის შესახებ ინფორმაციულ ფონს. პროდუქციის შესახებ მოსაზრების გაზიარებით (share), მყიდველი ეხმარება სხვა მომხმარებელს ძიების ეტაპზე [4]. ამგვარად, შეიცვალა თანამედროვე მომხმარებლისადმი მიდგომა. შედარებით ახალ ინსტრუმენტს სარეკლამო კომპანიებისთვის ჩატარებისათვის წარმოადგენს, სოციალური ქსელები Public Relation – საქმიანობაში, რომლებიც გახდნენ გაყიდვების პოპულარიზაციის ღონისძიებების ადგილი. ამ თვალსაზრისით, ახალი მიმართულება გამოჩნდა მარკეტინგული კომუნიკაციების განვითარების პროცესში - SMM (სოციალური მედია მარკეტინგი -Social media marketing) - ეს არის მთელი რიგი ღონისძიებების კომპლექსი რომელიც მიმართულია სოციალურ ქსელებში პოპულარიზაციისთვის [7].

სოციალურ ქსელებში პოპულარიზაცია - არის წერტილოვანი გავლენის მოხდენა სამიზნე აუდიტორიაზე, კომუნიკაციის ყველაზე შესაფერისი მეთოდებისა და პლატფორმების არჩევა, სადაც ეს აუდიტორია არის წარმოდგენილი. სოციალური ქსელი - არის ინტერაქტიული საიტი, რომელიც შემუშავებულია ადამიანებთან კომუნიკაციის მიზნით [6].

საქართველოში 2019 წელს, სოციალური ქსელების პოპულარობის რეიტინგის მიხედვით პირველი ადგილები ეკუთვნით Facebook-ს და Instagram-ს. მსოფლიო გიგანტი Facebook კვლავაც საპატიო პირველ ადგილს იკავებს. ასევე აღსანიშნავია ისეთი სოციალური ქსელებისა და პროგრამების პოპულარობა, როგორცაა Google+, WhatsApp, Viber და Twitter.

განვიხილოთ სოციალურ ქსელებში Instagram და Facebook-ში სამიზნე აუდიტორიის მოზიდვის ძირითადი ეტაპები.

პირველი ნაბიჯი არის კონტენტის (შინაარსის) ანალიზი. მთავარ ამოცანას წარმოადგენს განისაზღვროს ის შინაარსი, რომელსაც მაყურებელი მოითხოვს (წერს კომენტარებს, აძლევს შეფასებებს). მომხმარებლების რაც უფრო მეტ მოცულობას დაფარავს შეტყობინებები, მით უფრო მეტი ადამიანი შეიტყობს მაღაზიის შესახებ. მეორე ეტაპი იქნება ახალი აუდიტორიის გაზრდა, ჯგუფში შესვლის მსურველთა მოტივირების ხარჯზე. მესამე ეტაპზე შესაძლებელია რეკლამის განთავსება, იმ პირობით თუ მოხდება გამომწერი აბონენტების რაოდენობის გაზრდა.

Instagram- ისთვის, შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ამოცანები [8]:

არსებული აუდიტორიის აქტივობის გაზრდა მათი დიალოგში ჩართვის გზით.

ყოველთვიურად, კონტენტის განთავსებით პოპულარიზაციის გარდა, შეიძლება გამოყენებული იქნას „მასობრივი მიმდევრები“: დამკვეთის მიერ მითითებული ჯგუფების მიხედვით რეალურად გამოვავლენთ და ვიჭერთ (მოვიზიდავთ) ჩვენი სამიზნე ჯგუფის წარმომადგენლებს, (ამ კონკრეტულ შემთხვევაში - ესენი არიან სუნამოების მაღაზიები, სპორტული კლუბები, რომლებიც Instagram- ში არიან წარმოდგენილები). მასობრივი მიმდევრობა (მას-ფოლოვინგი) - ეს არის ადამიანების გაყოლა (following), იმისათვის, რომ შევარჩიოთ ისეთები, რომლებიც გამოგვყვებიან. მარტივად რომ ვთქვათ, თქვენ უნდა გამოვიწეროთ მომხმარებელთა პროფილები, მიაწიოთ მათ „ლაიქები“ და დაწეროთ კომენტარები, საპასუხო გამოხმაურების იმედი.

Instagram-ში მიზნობრივი რეკლამები უნდა განთავსდეს სპეციალური სარეკლამო შეთავაზების აქციებში. ამ ინფორმაციის დახმარებით, სამიზნე აუდიტორია იგებს პროდუქტის ან მომსახურების შესახებ და შეგვიძლია საპასუხოდ გამოწერის იმედი გვქონდეს [18].

## დასკვნა

ამგვარად, მცირე ბიზნესისთვის შემოთავაზებული მარკეტინგული კომუნიკაციის პროგრამის

განხორციელება გამოიწვევს შემდეგ შედეგებს:

- ლოიალურობის (ერთგულების) გაზრდა; მომხმარებლები დაბრუნდებიან და რეკომენდაციას უწევენ პროდუქტს ნაცნობების და მეგობრების წრეში.
- საკუთრი სამიზნე აუდიტორიის ცოდნა; აღნიშნული გამოიწვევს ახალი მომხმარებლების მოძიებისა და მოზიდვის ხარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას;
- სოციალური ქსელების გამოყენება საქონლის პოპულარიზაციის მიზნით; აღნიშნული გამოიწვევს ახალი მომხმარებლის სწრაფ ძიებას და ძველების შენარჩუნებას. მოხდება მომხმარებლის სწრაფი რეაგირება პროდუქტზე.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Geyer G., Efrosi L. Marketing: crash course. Strategies for success in the market., 2005. - 192c.
2. Doyle P. Marketing management and strategies. 3rd edition, 2002 .-- 544 p. eighteen.
3. Doyle P. Cost-Oriented Marketing, 2001. - 480 p.
4. Drucker P.F. Encyclopedia of Management. - M.: Williams, 2004 .-- 432 p.
5. Kennedy D. Marketer's secret weapon: Find your unique advantage, turn it into a powerful advertising message and convey it to the right customers. 2012 .-- 203 p.
6. Kumar N. Marketing as a strategy, 2011. - 352 p.
7. O'Shaughnessy J. Competitive Marketing. Strategic Approach, 2002. - 864s.
8. Porter M.E. Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors, 2005. - 454 p.
9. Hamel G., Prahalad K., Thomas G., O'Neill D. Strategic flexibility, 2005. - 384s.

**მარკეტინგში უნივერსალური პრინციპები**

*Grishikashvili Teona*  
PhD student of Georgian Technical University

*Otinashvili Ramaz*  
Professor of Georgian Technical University

**შუამ ანუ**

ინტერინტერნეტის ტექნოლოგიების განვითარების შედეგად მარკეტინგის სფეროში უნივერსალური პრინციპების გამოყენება გახდა აუცილებელი. ეს პრინციპები ეხება მარკეტინგის მიზანმიმართულ და სისტემურ მიდევნებას, რაც საჭიროა მარკეტინგის სფეროში უნივერსალური პრინციპების გამოყენების მიზნით.

ინტერინტერნეტის განვითარების შედეგად მარკეტინგის სფეროში უნივერსალური პრინციპების გამოყენება გახდა აუცილებელი. ეს პრინციპები ეხება მარკეტინგის მიზანმიმართულ და სისტემურ მიდევნებას, რაც საჭიროა მარკეტინგის სფეროში უნივერსალური პრინციპების გამოყენების მიზნით.

ინტერინტერნეტის განვითარების შედეგად მარკეტინგის სფეროში უნივერსალური პრინციპების გამოყენება გახდა აუცილებელი. ეს პრინციპები ეხება მარკეტინგის მიზანმიმართულ და სისტემურ მიდევნებას, რაც საჭიროა მარკეტინგის სფეროში უნივერსალური პრინციპების გამოყენების მიზნით.

ინტერინტერნეტის განვითარების შედეგად მარკეტინგის სფეროში უნივერსალური პრინციპების გამოყენება გახდა აუცილებელი. ეს პრინციპები ეხება მარკეტინგის მიზანმიმართულ და სისტემურ მიდევნებას, რაც საჭიროა მარკეტინგის სფეროში უნივერსალური პრინციპების გამოყენების მიზნით.

**კომპიუტერული მარკეტინგის უნივერსალური პრინციპები**, **AI/ML-ის როლი მარკეტინგში**, **მარკეტინგის უნივერსალური პრინციპები**

## სატელეკომუნიკაციო მომსახურების დანახარჯების მართვა და კვლევა

გუნიავა ქეთევან  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
ასისტენტი, დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია ბაზარზე მოქმედი მსხვილი კომპანიების მიერ სატელეკომუნიკაციო სერვისებით სარგებლობისა და მათზე გაწეული ხარჯების მართვის წინაშე მდგომი პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები. ამ მიზნით, შეფასებულია სატელეკომუნიკაციო ბაზრის დინამიური გარემო და მასზე დაგროვილი პრობლემები. დღეს ბიზნესი, სატელეკომუნიკაციო სერვისების გამოყენებისა და მათზე გაწეული ხარჯების მართვის წინაშე მდგომ მთელ რიგ პრობლემებს განიცდის. რაც, მიმწოდებელთა სიმრავლეს, ბაზარზე რთული ფასწარმოქმნის სისტემებს და განაკვეთების მუდმივ ცვალებადობას, აგრეთვე, რთული დიზაინის, მოცულობითი ანგარიშების დამუშავებისას წარმოქმნილ სიმძნელებს უკავშირდება. ამ პროცესს “ბილინგის შეცდომები” და ხელშეკრულების პირობების ქვეშ “დამალული ღირებულებები” დამატებით სირთულეს სძენს. პოტენციურად დიდი პრობლემა, საწარმოს შიგნით საკომუნიკაციო ინვენტარის არაეფექტურ გამოყენებას უკავშირდება. VoIP-ის შექმნამ გამოიწვია ცვლილებების ტალღა ტელეკომის სამყაროში. ტელეკომის დეპარტამენტის კონვერგენცია IT-დეპარტამენტთან, არის კიდევ ერთი გამოწვევა, რადგან ისინი მართავენ სრულიად განსხვავებულ სფეროებს. აღიარებულია, რომ ხარჯების მინიმიზებას სასარგებელი მოაქვს ნებისმიერი ორგანიზაციის ქვედა ხაზისათვის. ხარჯების მართვა კომპანიას ბაზარზე კონკურენტულ უპირატესობას უქმნის, ამდენად, მისი შესწავლა აქტუალურ პრობლემას წარმოადგენს.

ნაშრომის მიზანია, ტელეკომის ხარჯების ეფექტიანი მართვის მექანიზმის შემუშავება და ტელეკომის მენეჯერის აუცილებლობის დასაბუთება.

**საკვანძო სიტყვები:** სატელეკომუნიკაციო მომსახურება, ხარჯები, მართვა, მენეჯერი

### ძირითადი ტექსტი

დღეს, ბაზარზე მოქმედი კორპორაციები, უმცირესი სტარტაპიდან, მსხვილი კორპორაციის ჩათვლით, თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში, ელექტრონულ საკომუნიკაციო მომსახურებებს იყენებენ. ამ თვალსაზრისით, ისინი ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურებების მსხვილ მომხმარებლებს ე. წ. „კორპორატიული კლიენტებს“ წარმოადგენენ. გაუმჯობესებული ტექნოლოგიები მნიშვნელოვნად ამარტივებს კომუნიკაციას, ზრდის ბიზნესის ეფექტურობას და ამცირებს ორგანიზაციულ ხარჯებს, თუმცა, ტექნოლოგიური თავისებურებების, ბაზარზე მოქმედი შიდა თუ გარე ფაქტორების მოქმედების გამო, აღნიშნული ხარჯების მართვა საკმაოდ რთულია, ბიზნესი ჯერ კიდევ არ არის მართოს გაზრდილი საკომუნიკაციო ხარჯები.

სატელეკომუნიკაციო ხარჯების მართვის (TEM) გადაწყვეტა თავდაპირველად, ფიქსირებულ სახაზო-საკაბელო სატელეფონო ხაზებით სარგებლობასთან იყო დაკავშირებული და მათზე გაწეული ყოველთვიური ხარჯების კონტროლისთვის გამოიყენებოდა. პროცესი იყო მარტივი და მოითხოვდა გარკვეულ ქმედითი ნაბიჯების განხორციელებას სპეციალისტების მიერ. ტექნოლოგიების განვითარებამ ტელეკომის ხარჯების მართვას (TEM) უსაძენო ტექნოლოგიებიც დაუქვემდებარა. ამ მომსახურების მხარდი მოხმარების შედეგად, ურიცხვ ანგარიშებთან გამკლავება სულ უფრო და უფრო რთული ხდებოდა. მობილური ტექნოლოგიების განვითარების შედეგად, ტელეკომის ხარჯების მართვამ საწარმოს მობილობის მართვის საკითხებსაც გასცა პასუხი.

მეცნიერთა ნაწილი ფიქრობს, რომ ტელეკომის ხარჯების მართვაში ჩართულია ორივე ელემენტი, ტელეკომის და ტექნოლოგიის ხარჯების მართვა. დღეს საყოველთაო აღიარება პოვა აზრმა, რომ ბაზრის სიღრმისეული ანალიზი და სამართლებრივი ნორმების ცოდნა, არის ფასეული ცოდნა, რომელიც დარგის სპეციალისტებს საშუალებას აძლევს გაუმკლავდნენ ბაზარზე არსებული განაკვეთების მუდმივ



ცვალებადობას და ხელშეკრულების პირობების ქვეშ დამალულ ღირებულებებს.

შესწავლილი ლიტერატურის განზოგადების შედეგად, გამოიყო ხარჯების დაზოგვის ძირითადი სფეროები:

**ანგარიშების დამტკიცება.** ტელეკომის ხარჯების დიდი წილი ბილინგის შეცდომებზე მოდის. თუკი, ეს შეცდომები დროულად არ იქნება აღმოჩენილი, ისინი შეიძლება შეუსწორებელი დარჩეს წლების განმავლობაში. სწორედ ამიტომ, ბევრი კომპანიისათვის თანხების დაზოგვის პირველი ნაბიჯი, ტელეკომის ანგარიშში საფასურის აღმოჩენით და იმის ზუსტად გამოთვლით იწყება, რამდენად შეესაბამება ის კომპანიის რეალურ გამოყენებას და ხელშეკრულებით შეთანხმებულ განაკვეთს. ამ პროცესის წარმატებით წარმართვაში, საჭიროა ტელეკომის ანგარიშების განხილვა.

**ხელშეკრულებების მართვა.** დღეს, ბაზარი „კორპორატიულ კლიენტებს“ ფართო არჩევანს სთავაზობს, თუმცა, ამ შესაძლებლობებისა და უპირატესობების მიღმა იმალება საკმაოდ მკაცრი ვალდებულებები. მიმწოდებლებს მათ მიერ „რეგულირებული“ სტატუსი აძლევთ ძლიერამოსილ ბერკეტს მომხმარებელთან მოსალაპარაკებლად. კონკურენციის პირობებში, მათ უბიძგა მომსახურების განაკვეთებისა და ფასდაკლებების ინფორმაცია, ღრმად ჩაემარხათ სატარიფო, ფასდაკლების გეგმებსა და ხელშეკრულების პირობებში. ხელშეკრულების აუდიტში, გასაღები არის ხელშეკრულების პირობების ჩაშლა მართვად პირობებად, რომელთა მიმართ შესაძლებელია მოლაპარაკების მიღწევა და განახლება. ხელშეკრულების აუდიტი იძლევა ხარჯების დაზოგვის საშუალებას, როგორც ხელშეკრულების გაფორმების ეტაპზე აგრეთვე, ხელშეკრულების დადების შემდგომ.

**VoIP მომსახურების ხარჯების მართვა.** დღევანდელ დღეს, რთულია სრულყოფილი ხედვის ჩამოყალიბება VoIP-ის სარგებლისა და არახელსაყრელობის შესახებ. ძირითადი მიზეზი, რაც იწვევს VoIP-ზე მიგრაციას, ეს არის ღირებულების დაზოგვა შორი მანძილის მომსახურებაზე. თუმცა, დადებითი ტენდენციების გვერდით, ჯერ კიდევ არსებობს მიზეზები შემფოთებისათვის, რომელიც მოიცავს: საერთო საიმედოობას - მისაღები ხმის ხარისხის არარსებობას; E-911 – PBX ზე დაფუძნებულ სისტემების თავისებურებებს; უსაფრთხოებისა და SPAM-ის საკითხებს; დასაქმებულთა შეზღუდული გამოცდილებას.

**ფასების მართვა.** ტელეკომის ფასების მართვა საკმაოდ რთული ამოცანაა ნებისმიერი კომპანიისათვის, რაც დამოკიდებულია იმ შიდა და გარე მიზეზებზე, რომელშიც კომპანიას უწევს მუშაობა: ანგარიშებში ბილინგის შეცდომების სახეებზე, გამოუყენებელი მომსახურებებზე და მოწყობილობებზე რომლებზეც კომპანია იხდით და მასზედ, თუ როგორია მისი შესაძლებლობა მოიძიოს ბაზარზე საუკეთესო განაკვეთები.

**ქსელის ოპტიმიზაცია.** ოპტიმიზაცია არის სატელეკომუნიკაციო ქსელის ანალიზის პროცესი, რომელიც მიზანია პროდუქტების და მომსახურების აღმოჩენა, რომლებიც შეესაბამება კომპანიის თვითურ დანახარჯებს და გაზრდის ქსელების ეფექტურობას. ბევრი ორგანიზაცია განიხილავს ინვოისის აუდიტს, როგორც ოპტიმიზაციის პროცესს, თუმცა, ეს არის მხოლოდ მარტივად შეცდომების გასწორება და ის არ ნიშნავს ოპტიმიზაციის საქმიანობას.

**უკაბელო მობილობის მართვა.** დღეს უმრავლესი კომპანია გადადის მობილური სამუშაო ძალის გამოყენებაზე და თანამშრომლების მობილური მოწყობილობების 30% არის კომპანიის საკუთრება, ასევე მოქმედებს “მოიტანე-შენი-მოწყობილობა” (BYOD) პოლიტიკა. მაგრამ ეს არ ათავისუფლებს ორგანიზაციას იმ ხარჯებისაგან, რომელიც დაკავშირებულია ადმინისტრირებისა და აპლიკაციების შექმნასთან, რომელიც დაკავშირებულია პერსონალური მობილური მოწყობილობების გამოყენებასთან.

**ფროდის წინააღმდეგ ბრძოლა.** ჰაკერებს შეუძლიათ შეაღწიონ კომპანიის PBX-ში DESA (Direct Inward System Access) მეშვეობით, შორეული მხარდაჭერის პორტში და კომპანიის ხმოვანი მეილის სისტემის მეშვეობით. ისინი იყენებენ სხვადასხვა ხერხებს კომპანიის კონფიდენციალური ინფორმაციის მისაღებად. “სლემინგი” არის პრაქტიკა, რომელშიც მომხმარებლის ადგილობრივი ან შორი მანძილის მიმწოდებელი გადართულია მათი ნებართვის გარეშე.

ტელეკომის ხარჯების მართვის პროცესის სწორი მიმართულებით განვითარებისათვის, ეფექტიანად მიგვაჩნია ტელეკომის ხარჯების მართვაში გამოვიყენოთ სამი ძირითადი მიდგომა: ანგარიშის დამოწმება, ინფრასტრუქტურის და ხელშეკრულებების პირობების მართვა. ტელეკომის ხარჯების

აუდიტის ჩატარება, ქსელის ოპტიმიზაცია და ღირებულებების მართვის ინსტრუმენტები გამოიყენება სამივე ამ მიმართულებით.

ტელეკომის ანგარიშებში შეცდომებს ძირითადად განაპირობებს ტელეკომის ბაზარზე ანგარიშის ფორმების სიმრავლე და ფასის/მოხმარების გამჭვირვალობის ნაკლებობა. მიმწოდებლები ჩვეულებრივ იყენებენ მრავალ ბილინგის სისტემებს სხვადასხვა მომსახურებისთვის, იმ შემთხვევაშიც, თუ გადასახადები საბოლოოდ ერთი აბონენტისთვისაა განკუთვნილი. ეს სისტემები ხშირად ერთმანეთთან შეუთავსებელია და კლიენტს იღებს მრავალ გადასახადს მრავალ ფორმატებში. მომხმარებლებს უჭირთ ანგარიშის წარდგენისას არსებული დარიცხვის განაკვეთებისა და შეთავაზების მოკვლევა და მიმწოდებელთან გაფორმებულ ხელშეკრულებაში არსებულ პირობებთან მათი შედარება. მაშინაც, კი თუ აღნიშნული შედარებისა და შეცდომების აღმოჩენის მძიმე სავარჯიშო განხორციელდა, რთულ ამოცანად მაინც რჩება ბილინგის შეცდომების შესახებ პრეტენზიების წარდგენის, ანაზღაურების დაბრუნების და უზრუნველყოფა იმისა, რომ, რომ მსგავსი შეცდომა აღარ განმეორდება.

გამოსავალი არის ის, რომ კომპანიამ უნდა გააცნობიეროს ხარჯების მართვის აუცილებლობა და იცოდეს, თუ რა გადასახადი, როდის წარმოიშვა და რამდენად შეესაბამება ის მისი კომპანიის რეალურ მოხმარებს. ეს ეხმარება რისკის შემცირებას, რომ არ მოხდეს გადახარჯვა და ის არის ეფექტური კომპონენტი კომპანიის ტელეკომის ხარჯების მენეჯმენტის სტრატეგიისათვის.

ბაზარზე მოქმედი ბიზნეს სუბიექტებისათვის სატელეკომუნიკაციო მომსახურების გამოყენების წინაშე დგას შემდეგი სახის პრობლემები. 1) ბიზნესის გეოგრაფიული გაბნევა/დისპერსია; 2) დინამიური ბაზარი, როგორც მომსახურების, ასევე ფასების შეთავაზების თვალსაზრისით; 3) გამოყენების პროგნოზირების სირთულე; 4) ახალი სერვისების ან მიმწოდებლის გაცვლის აღქმული რისკი.

საკითხის შესწავლის შედეგად გამოიყო სატელეკომუნიკაციო მომსახურების მიწოდების პროცესში დაფიქსირებული და ბაზარზე გავრცელებული ბილინგის შეცდომები: შემომავალი ზარები; ადამიანის ან კომპიუტერული ანგარიშის შეცდომები; ანგარიშების დუბლირება; ტელეფონების დუბლირება; არასწორი სახელშეკრულებო განაკვეთები; ხელშეკრულების შეცვლა, რაც არ არის ასახული ანგარიშში; არასაკირო ხარჯები; გაუთვალისწინებელი ანაზღაურება ან კრედიტი; უარყოფილი/მოხსნილი მოსაკრებელი ფაქტობრივად არ არის მოხსნილი; გამოტოვებული ტერმინაცია, წყვეტები; ბილინგის მიწოდება მომსახურების გაუქმების თარიღის შემდეგ; არასწორი ტარიფის მითითება; იმ მომსახურებებზე დარიცხვების განხორციელება, რომლებიც ბიზნესს არ მოუთხოვია. მესამე მხარისათვის გადახდა: “კრემინგის“ და “სლემინგის“ გადასახადი და „მოდემის“ გატაცება. შესაბამისად, ჩვენს მიერ აღწერილია თითოეული ბილინგის შეცდომის ხასიათი და წარმოშობის წყარო, აგრეთვე როგორ არის შესაძლებელი მათი აღმოჩენა, დამტკიცება და მომსახურების მიმწოდებლისათვის წარდგენა.

იმისათვის, რომ დაგვედგინა ბილინგის შეცდომის სახეები, ასევე რამდენად დგას აღნიშნული პრობლემა ქართულ სამომხმარებლო ბაზარზე, ჩვენს მიერ განხორციელდა საქართველოს სატელეკომუნიკაციო ბაზრის ამსახველი სურათის შექმნა და ბაზარზე არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება.

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიასთან დამოუკიდებლად მოქმედ მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურში 2018 წელს სულ 413 საჩივარი/განცხადება, რომელთაგან მხოლოდ, 44 ეხება საფასურის დარიცხვის სისწორეს. აღსანიშნავია, რომ ეს რიცხვი მნიშვნელოვნად ჩამორჩება, 2018 წლის იანვარში კომპანიების: მაგთიკომში, ცენტრალური კავშირგაბმულობის, სილქნეტისა და ჯეოსელის მომხმარებელთა პრეტენზიების/საჩივრების განმხილველ სამსახურში შესულ საჩივრებს, სადაც მიუღებელი მომსახურებისთვის თანხის დარიცხვასა და სააბონენტო ანგარიშიდან თანხის უსაფუძვლოდ ჩამოჭრასთან მიმართებით (კომპანიის მიზეზით): სულ 17, 925 საჩივარი, საიდანაც დაკმაყოფილდა 17,439; განუხილველი დარჩა 424; არ დაკმაყოფილდა 62 საჩივარი.

შპს “ვიონი საქართველო“ 2018 წლის თებერვალში ახალ ტექნოლოგიურ სისტემაზე გადავიდა მთლიან სისტემას შეეხო. რის გამოც, მომხმარებლებს მომსახურებები შეფერხებებით მიეწოდებოდათ: სამომხმარებლო პაკეტების გააქტიურების ხელშეშლა 1507; სატელეფონო ანგარიშზე თანხის დარიცხვის და ჩამოჭრის პრობლემები 497; ცალკეულ მომსახურებათა სარგებლობასთან დაკავშირებული პრობლემები 2937 . 2018 წლის თებერვლის თვეში შპს “ვიონი საქართველოს“ საჩივრების განმხილველ

სამსახურში შევიდა სულ 9 საჩივარი; 2018 წლის დეკემბერში (1-5 რიცხვებში) მობილური სატელეფონო მომსახურების „ლაილას“ სააბონენტო ბაზისათვის ახალი საბილინგე სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით, ხარვეზები დაფიქსირდა „ჯეოსელის ქსელში“ .

პრობლემის არსებობის მიუხედავად, მომხმარებლები საჩივრით იშვიათად მიმართავენ კომპანიებს, მათი ცნობიერების ამაღლების მიზნით, ჯერ კიდევ უნდა გადაიდგას ნაბიჯები. ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოხსენებული მონაცემები აღრიცხულია მომხმარებელთა საჩივრების საფუძველზე, და უცნობია სატელეკომუნიკაციო კომპანიების ქსელებში დაფიქსირებული ხარვეზების ზუსტი ოდენობა, რომლებმაც ზედმეტად დარიცხვა გამოიწვია.

### **დასკვნა**

სატელეკომუნიკაციო მომსახურების დანახარჯების მართვის გზების ძიებამ და ამ მიმართულებით ჩატარებულმა კვლევამ, მთლიანობაში საშუალება მოგვცა, გამოგვეტანა გარკვეული დასკვნები:

დღეს, პროგრესულად მოაზროვნე ორგანიზაციები ახდენენ მათ მიერ გამოყენებული მომსახურების ღირებულებების სტრუქტურის გადახედვას, ეძებენ არასაჭირო ხარჯების აღმოფხვრის ან შემცირების ალტერნატივებს. ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად, თეორიული მიდგომა, რომ არ არსებობს “უმართავი ხარჯები”, პრაქტიკულად დამტკიცდა ტელეკომის ხარჯების მართვის მაგალითზე. სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ცოდნისა და კარგი მენეჯერული უნარების გაერთიანება, ბაზრის მონაცემების დამუშავებისა და სამართლებრივი მიდგომების გამოყენებასთან ერთად, ქმნის ერთგვარ ინტერდისციპლინურ მეთოდოლოგიას. კარგად ორგანიზებული ტელეკომის ხარჯების მართვის პროცესი, კომპანიას დაუზოგავს სახსრებს და მის საქმიანობას შესძენს ეფექტურობას, რაც კომპანიას გრძელვადიან პერსპექტივაში, ბაზარზე კონკურენტულობის მიღწევასა და მდგრადობის შენარჩუნებაში დაეხმარება;

ტელეკომის ხარჯების სამართავად, ბიზნესს ესაჭიროება გზამკვლევი, რათა დაძლიოს სატელეკომუნიკაციო ანგარიშებში არსებული შეუსაბამობები და მოითხოვოს ანაზღაურება; მოიძიოს ბაზარზე არსებული საუკეთესო განაკვეთები და მიაღწიოს შეთანხმებას საუკეთესო პირობებზე; განახორციელოს საწარმოს ინფრასტრუქტურის ინვენტარიზაცია, შეუსაბამოს ბიზნესის მიმდინარე საჭიროებებს და დასახოს გზები ღირებულების ოპტიმიზაციისათვის;

დანახარჯების აუდიტი უნდა იყოს მარტივი და მოქნილი, მან უნდა უზრუნველყოს: ხარჯების დაზოგვის საბოლოო შედეგის წარმატებით მიღწევა, ამასთან ფირმის ეფექტიანი და კონკურენტუნარიანი მუშაობა. კომპანიის ტელეკომის ხარჯების მართვის სწორი მიმართულებით განვითარებისათვის ეფექტიანად მიგვაჩნია, გამოვიყენოთ: სამი მიდგომა: ანგარიშის დამოწმება, ქსელის ოპტიმიზაცია და ხელშეკრულებების მართვა.

თუ, აუდიტის რომელ ფორმას მიანიჭებენ კომპანიები უპირატესობას, ეს დამოკიდებულია თავად კომპანიის საქმიანობაზე და არჩეულ მომსახურებაზე, მასში გამოყენებულ ტექნოლოგიაზე, ბაზრის სპეციფიკაზე და ა.შ თუმცა, ერთ კომპანიას ერთდროულად სხვადასხვა აუდიტის ფორმის გამოყენებაც შეუძლია;

ტელეკომის მართვა შეიძლება განხორციელდეს სრულ განაკვეთზე მომუშავე სპეციალისტის მიერ, რომელიც იქნება საკმარისად კომპეტენტური, გაუმკლავდეს ტელეკომის მართვის წინაშე მდგომ ფინანსურ, სამართლებრივ და ინვენტარის მართვის საკითხებს, მას უნდა გააჩნდეს ბაზრის მდგომარეობის ანალიზის და მოლაპარაკების კარგი უნარები, შეეძლოს მიმწოდებელთან მიღწეული ცვლილებების ბოლომდე მიდევნება და შედეგების დაცვა. მას უნდა გაჩნდეს ისეთი უნარების კომპლექსი, როგორცაა: დამოუკიდებლობა, ინდუსტრიის კარგი ცოდნა, საკითხის საფუძვლიანი შესწავლა და შედეგების ნათელი ფორმით ანგარიშების უნარები.

ეს ნაშრომი განკუთვნილია ბაზარზე მოქმედი მსხვილი კომპანიების, ორგანიზაციებისა და სახლმწიფო დაწესებულებებისათვის, რომლებიც სატელეკომუნიკაციო მომსახურებების კორპორატიული მომხმარებლები არიან. აგრეთვე, აუდიტორების, ტელეკომის სფეროში დასაქმებული პირებისათვის, დაინტერესებული პირების ფართო წრისათვის, დიდწილად უმაღლესი სასწავლებლებისა და კოლეჯე-

ბის სტუდენტებისთვის. სპეციალისტების სწავლება, მომზადება და გადამზადება ამ სფეროში წარმოადგენს პრიორიტეტულ მიმართულებას დღევანდელ სატელეკომუნიკაციო მომსახურებების გამოყენების წინაშე ამოცანებისა გადაწყვეტისათვის ტექნოლოგიების პერსპექტივების განვითარების მიზნით.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Anders D. Mikkelsen “Principles of Telecom Expense Management: How Great Organizations Save 50% on Telecom and Increase Service Levels” Independently published 2017, 255 p.;
2. M. S. Mastel, Linda D. Williams “Telecom Audit” McGraw-Hill Professional Publishing, 2003, 432 p.;
3. Roger K Yang “What Great Telecom Managers Know” Simcoe Publishing, 2005, 160 p.;
4. Rui Canossa “Enterprise Wireless Mobility Management” Create Space Independent Publishing Platform, 2011, 64 p.;
5. ანგარიშები:
6. „საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის 2018 წლის ანგარიში“;
7. „საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიასთან მოქმედი მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურის 2018 წლის ანგარიში“
8. უცხოური კვლევები:
9. “Marketsandmarkets“ (“Global Forecast to 2019”) - The report “Telecom Expense Management Market by Solutions (Sourcing Management, Reporting & Business Management, Dispute Management, Usage Management, Invoice Management, and Ordering & Provisioning Management) – [www.marketsandmarkets.com](http://www.marketsandmarkets.com)
10. Eric Edstrom (November 10, 2014) Identifying ubiquitous telecom billing errors will reduce expenses ([www.profitlinktelecom.com](http://www.profitlinktelecom.com)).

**მანაბამ ენტანდ რეპარტ უზენაესი უნივერსიტეტის სტუდენტის**

**Guniava Ketevan**  
Assistant of Georgian Technical University, PhD student

**შუამ აარე**

თემატიკა: უზენაესი უნივერსიტეტის სტუდენტის მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასება. ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით. ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით. ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით.

ეს ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით. ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით.

ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით. ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით.

ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით. ანგარიში შედგენილია უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შედგენილი კონსულტაციური ანგარიშის მიზანშეწონიერების შეფასების მიზნით.

**კეტიანა გუნიავა** უნივერსიტეტის სტუდენტი

# იაპონიის და ჩინეთის ტრანსნაციონალური კორპორაციების გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობები საქართველოში

*დათაშვილი ლაშა-გიორგი*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტი

*დათაშვილი მარიამ*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

*ოთხმეზური არჩილ*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

## აბსტრაქტი

ინტერნაციონალიზაციის ქართული მოდელი ბევრ რამეშია მსგავსი, ახალი ინდუსტრიალიზებული ქვეყნების მოდელის, ძირითადად, ახალ ინდუსტრიალიზებულ ქვეყნებში ქვეყნის ეკონომიკაში, სახელმწიფო ან კერძო საფინანსო-ინდუსტრიულ ჯგუფებს წარმოადგენენ შეზღუდული რაოდენობის საწარმოო ოლიგოპოლიები. მაგრამ არსებობს თავისებურებებიც. საბჭოთა კავშირის დაშლამ უარყოფით გავლენას მოახდინა არსებულ სამრეწველო ურთიერთობებზე. აქედან გამომდინარე, ახლად წარმოქმნილი ქართული ტრანსნაციონალური კორპორაციების განვითარების თანამედროვე ეტაპის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა ტექნოლოგიური ინტეგრირებული მრეწველობისა და საწარმოების ხელახლა შექმნა, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ამ პრობლემის საუკეთესო გადაჭრა შესაძლებელია ტრანსნაციონალური კორპორაციების ჩამოყალიბებით და ბუნებრივია, ადრე შექმნილი ერთიანი ეკონომიკური სივრცის აღდგენით.

**საკვანძო სიტყვები:** ტრანსნაციონალური კორპორაციები, გლობალიზაცია, ინტერნაციონალიზაცია, საინვესტიციო პროექტები, ანტიმონოპოლიური კანონები.

## ძირითადი ტექსტი

ქართული კომპანიების დიდ ნაწილს შესაძლებლობა ეძლევა დაიწყონ ინტერნაციონალიზაცია კომფორტულ პირობებში და გახდნენ გლობალური მოთამაშეები, მსოფლიო პანდემიის შემდგომ პერიოდში, რომლებსაც უკვე აქვთ საზღვარგარეთ საქმიანობის გარკვეული გამოცდილება. სამწუხაროდ, საქართველოში არ არსებობს საერთო სამთავრობო პროგრამა კონკურენტუნარიანი ტრანსნაციონალური კორპორაციების შესაქმნელად, ასევე არ არსებობს ასეთი კომპანიების მხარდაჭერი პროგრამები, რომლითაც მხარს დაუჭერენ ქართულ კომპანიებს საზღვარგარეთ საქმიანობის განხორციელებაში.

საჭიროა შემუშავებული იყოს დებულება სამრეწველო, კომერციული, საკრედიტო-საფინანსო, სადაზღვევო და შერეული ტრანსნაციონალური გაერთიანებების შექმნისა და განვითარების ხელშეწყობაზე დებულებები, რომლებიც შეეხება შემდეგ ასპექტებს:

- ტრანსნაციონალური გაერთიანებების საქმიანობა არ შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ეროვნულ ანტიმონოპოლიურ კანონებს;
- სახელმწიფო ორგანოები შეიძლება გამოვიდნენ, როგორც დამფუძნებლები და თანადამფუძნებლები;
- ამ გაერთიანებებისთვის ნებადართულია კვოტებისა და ლიცენზიების მინიჭების შესაძლებლობა, მათ შორის სამთავრობოთაშორისო ვალდებულებების შესრულებისთვის, სახელმწიფო საჭიროებებისთვის საჭირო საქონლის ექსპორტისათვის მესამე ქვეყნების ბაზრებზე;
- ასახულია ტრანსნაციონალური გაერთიანებების, საკუთრების სხვადასხვა ფორმის საწარმოების ფარგლებში თანამშრომლობის შესაძლებლობა;
- ტრანსნაციონალურ ასოციაციებს აქვთ აქციებისა და სხვა ფასიანი ქაღალდების გამოშვების

უფლება, ასევე ერთობლივ საინვესტიციო პროექტებში მონაწილეობის უფლება.

დებულება განსაზღვრავს გაერთიანებების შექმნის სამართლებრივ ფორმებს და იმ დარგებს, რომლებშიც შესაძლებელი გახდება ისეთი საწარმოების შექმნა. შესაძლებელია მათი შექმნა ისეთი საქმიანობის სფეროებში, რომლებიც არ არის აკრძალული ეროვნული კანონმდებლობით და სხვადასხვა სახეობით, მათ შორის:

- ერთობლივი საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები;
- საერთაშორისო სამრეწველო გაერთიანებები;
- კორპორაციები;
- ჰოლდინგური კომპანიები;
- ასოციაციები და კავშირები;
- ერთობლივი საწარმოები;
- სავაჭრო-საშუამავლო ორგანიზაციები, როგორებიცაა სავაჭრო სახლები, სააგენტოები და საერთაშორისო ბირჟები;
- ერთობლივი კომერციული ბანკები და მათი გაერთიანებები;
- საფინანსო და სადაზღვევო კომპანიები.

გარდა ამისა, აღნიშნული გაერთიანებები ერთდროულად შეიძლება ახორციელებდნენ რამდენიმე სახის საქმიანობას. ფუნდამენტური მნიშვნელობისაა ტრანსნაციონალური ბიზნეს გაერთიანებებისათვის დებულებებით დადგენილი შემდეგი სამართლებრივი ნორმები:

- ტრანსნაციონალური გაერთიანებები იურიდიული პირები არიან იმ სახელმწიფოს კანონმდებლობით, რომლებშიც ისინი არიან რეგისტრირებულები;
- ფილიალების (განყოფილებების) და ტრანსნაციონალური გაერთიანებების წარმომადგენლობების სტატუსი განისაზღვრება არსებული დოკუმენტაციით, ფილიალების (განყოფილებების) ადგილმდებარეობით და წარმომადგენლობების ადგილმდებარეობით კანონმდებლობის შესაბამისად;
- დამფუძნებლების მიერ ფინანსური, მატერიალური რესურსებისა და საკუთრების შეფასების პროცედურა ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში ხორციელდება მათ შორის არსებული შეთანხმების საფუძველზე;
- ტრანსნაციონალური გაერთიანებების სააქციო ფონდი ყალიბდება დამფუძნებლებთან შეთანხმებით მათი ფინანსური, მატერიალური რესურსებისა და ქონების გაერთიანების გზით;
- მოგების განაწილების პირობები და ტრანსნაციონალური გაერთიანებების დანაკარგების ანაზღაურება განისაზღვრება მათი დამფუძნებელი დოკუმენტებით;
- ტრანსნაციონალურ გაერთიანებებში შემავალი საწარმოების ურთიერთობები განისაზღვრება მათი ადგილმდებარეობის შესაბამისი სახელმწიფოს კანონმდებლობით;
- ტრანსნაციონალური გაერთიანებების საინვესტიციო საქმიანობა, მათ შორის, მესამე ქვეყნებიდან კაპიტალის მოზიდვასთან დაკავშირებული საქმიანობა ხორციელდება იმ სახელმწიფოს კანონმდებლობის შესაბამისად, სადაც განხორციელდება შესაბამისი ინვესტიციები და მხარეებს შორის საინვესტიციო საქმიანობის სფეროში თანამშრომლობის შესახებ და ინვესტიციების ორმხრივი დაცვის შესახებ შეთანხმების საფუძველზე.

საქართველოს ტრანსნაციონალური სტრუქტურების შექმნის პროცესის დაჩქარება მოიცავს საქართველოს მიერ ინიცირებული ეკონომიკური კანონმდებლობის შესაბამისი ასპექტების გაერთიანებას, საბაჟო ბარიერების გადალახვასა და მონაწილეთა ქონებასთან დაკავშირებული საკითხების გადაჭრის, მოგვარებისა და გადახდის ურთიერთობების, ფასების და საგადასახადო სისტემების განსხვავებას. ზემოთ აღწერილი ყველა პრობლემა წარმატებით მოგვარდა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონის ქვეყნების მიერ. ინტეგრაციის პირველ ეტაპზე გაფორმდა თავისუფალი ეკონომიკური ზონების შესახებ შეთანხმებები, უნიფიცირებულია საბაჟო და სხვა ტარიფები. მოგვიანებით, ყველა ძალისხმევა მიზნად ისახავდა სრულ ეკონომიკურ და ინდუსტრიულ ინტეგრაციას. ამან საშუალება მისცა, მაგალითად, აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონის ქვეყნებს, განვითარებულიყვნენ შიდა მოთხოვნისა და ინვესტიციების

შიდარეგიონული წყაროების ხარჯზე. ეროვნული ტრანსნაციონალური კორპორაციების შექმნითა და მათთვის დახმარების გაწევის გზით, საქართველო შეძლებს დაიკავოს წონადი პოზიცია რეგიონში. ჯერჯერობით მთავრობის ნაბიჯები ამ მიმართულებით არ არის საკმარისად ეფექტური. ბაზრის გარკვეული სფეროების მონოპოლიზაციის გამო, ქვეყნის მასშტაბით მსხვილი კორპორაციებს შორის საკმარისი კონკურენცია არ არის, რაც, თავის მხრივ, ახდენს გავლენას მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების განვითარებაზე. საქართველოს ტრანსნაციონალური კორპორაციის პოზიციის გაძლიერება შესაძლებელია ჩვენი ქვეყნის ბუნებრივი კონკურენტუნარიანი უპირატესობების გამოყენების გზით. დღეს საქართველოში კვლავ ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მოცემულობაა - უნიკალური გეოგრაფიული მდებარეობა.

საქართველო - ინტეგრაციული კვანძია, რომელიც აერთიანებს ევროპასა და აზიას. მას შეუძლია მნიშვნელოვანი ადგილის დაკავება აზია-წყნარი ოკეანის ძირითად საინტეგრაციო სტრუქტურებში - „აზიას-წყნარი ოკეანის ეკონომიკურ თანამშრომლობაში“, და ა.შ. საქართველოს საქმიანობა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში უნდა მოიცავდეს პროექტებში უსაფრთხოებას, სოციალურ-ეკონომიკურ სტაბილურობას, ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარებას და მსხვილი ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელებას.

დღეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია ენერჯო სექტორში თანამშრომლობის განვითარება, კერძოდ, რეგიონის ქვეყნებში ენერჯომომარაგების მიმართულებით (ჰიდროელექტროენერჯეტიკის და სასმელი წყლის მხრივ). საჭიროა სწრაფვა რეალური პროგრესისკენ ჰიდროენერჯეტიკის ერთობლივი გამოყენების სფეროში, უნდა განხორციელდეს სამეცნიერო და ტექნიკური თანამშრომლობა, ერთი სიტყვით, იმ დარგებში, სადაც საქართველოს შეუძლია წამყვანი პოზიციის დაკავება.

ამ მიმართულებით თანამშრომლობა უზრუნველყოფს ყველა ქვეყნის ინტერესს და უზარმაზარ შესაძლებლობებს. საქართველო ყოველთვის ითვლებოდა წყლის უზარმაზარი პოტენციალის მქონე ქვეყანად, ხოლო აზია არის პროდუქციის უდიდესი და ყველაზე სწრაფად მზარდი ბაზარი. სხვადასხვა სფეროში საერთაშორისო თანამშრომლობა უნდა განხორციელდეს სამრეწველო თანამშრომლობის განვითარების სახით, რაც საშუალებას მისცემს საქართველოს ინდუსტრიის სექტორს ინტენსიურ განვითარებას და საქართველოში მოქმედი ტრანსნაციონალური კორპორაციების საინვესტიციო როლის ზრდას.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც ეხება საქართველოს ეკონომიკის განვითარებას, არის ჩვენი ქვეყნის უცხოური ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფილიალებში ყოფნა. როგორც მსოფლიოს სხვა განვითარებად ქვეყნებში და გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, ძირითადი მიზნიდველი მხარეებია შრომისა და ბუნებრივი რესურსების დაბალი ღირებულება: დიდი მინერალური რესურსები, მრავალფეროვანი ბიოლოგიური და მდიდარი რეკრეაციული რესურსები. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ საქართველოში მოვიდნენ თანამედროვე წარმოებისა და მართვის ტექნოლოგიების მქონე დასავლეთის კორპორაციები. ყველა მათი კოლოსალური ფინანსური და ტექნიკური ძალაუფლება, პირველ რიგში, მიზნად ისახავს ბუნებრივი და ადამიანური რესურსების საკუთარ ინტერესებში გამოყენებას.

ადამიანის უფლებების დაცვაში ტრანსნაციონალური კორპორაციების დამოკიდებულების ნათელ მაგალითს წარმოადგენს ხელმისაწვდომობა ინფორმაციაზე ბუნებრივ გარემოზე კორპორაციის ზემოქმედების შესახებ. კომპანიის სახალხოდ გავრცელებული მასალები საშუალებას იძლევა მივიღოთ მხოლოდ ზოგადი შთაბეჭდილებები მათი მოღვაწეობის პროფილის შესახებ. ამიტომაც, ხშირად, მოსახლეობას წარმოდგენაც კი არ აქვს, რას საქმიანობენ ტრანსნაციონალური კორპორაციები და როგორ მოქმედებენ ისინი მოსახლეობის ჯანმრთელობასა და გარემოზე. წარმოდგენილი ინფორმაციის საერთო ხასიათი მეტყველებს იმაზე, რომ ტრანსნაციონალური კორპორაციები დიდი სურვილის გარეშე ახდენენ საქმის ნამდვილი ვითარების დემოსტრირებას, მათ შორის გარემოს დაცვის ღონისძიებებზე, რომ არაფერი ვთქვათ მოგების ნამდვილ სიდიდეებზე. ოფიციალური ინფორმაცია კორპორაციებზე საკმაოდ ხელმისაწვდომია, მაგრამ სხვა დამატებითი ინფორმაციის მიღება, თუნდაც ზოგადი ხასიათისა, არცთუ ისე ადვილია, რომ არაფერი ვთქვათ კომპანიის რეპუტაციასთან დაკავშირებულ ინფორმაციაზე. ყველაზე იოლად ტრანსნაციონალური კორპორაციები გასცემენ ტექნიკურ ინფორმაციას, რომელიც

ნაკლებადაა გასაგები ფართო აუდიტორიისთვის და რომლის უარყოფა ან დადასტურება ძალიან ძნელია, სპეციალური ცოდნის არქონის შემთხვევაში. თანაც, ფსიქოლოგიიდან ცნობილია, რომ ასეთი ტექნოლოგია მოსახლეობის ცნობიერებით მანიპულირების მთავარი გზაა.

ტრანსნაციონალური კორპორაციებსა და სახელმწიფოს შორის ურთიერთობა, ტრანსნაციონალური კორპორაციების გავლენა მასპინძელი ქვეყნის ეკონომიკასა და კულტურაზე მრავალმხრივია. დადებითი გავლენის თითოეული მაგალითს ყოველთვის შეიძლება დაუპირისპირდეს უარყოფითი გავლენის მქონე მაგალითი. მხოლოდ ყველაზე ფანტასტიკურმა გარემოებამ შეიძლება შეაჩეროს ეს პროცესი. შესაბამისად, აუცილებელია ამ პროცესის კონტროლი და მართვა. ქვეყანა ფაქტობრივად გადაიქცევა კოლონიად, საიდანაც გაედინება სასარგებლო რესურსები ადამიანისეული ან ბუნებრივი და პირიქით, როდესაც მთავრობა ყურადღებას უთმობს უცხოელ ინვესტორებთან ურთიერთობას, როდესაც მთავრობა ისწრაფვის საკუთარი ქვეყნისთვის სარგებლის მოსაპოვებლად ის ყოველთვის ახერხებს ურთიერთთანამშრომლობის გზების მოძიებას ტრანსნაციონალური კორპორაციებთან. ამავდროულად, მასპინძელი ქვეყანა იღებს როგორც ახალ ტექნოლოგიებს, ასევე საქართველოს ეკონომიკა უკვე შედის მსოფლიო ეკონომიკური ურთიერთობების სისტემაში და იწყებს საკუთარ თავზე საერთაშორისო კაპიტალის გავლენის მიღებას. ჩვენი ქვეყნის ახალგაზრდა ეკონომიკის წინაშე დგება უცხოელ ინვესტორებთან ურთიერთქმედების საკითხი და საქართველოსათვის ტრანსნაციონალური კორპორაციების უპირატესობების გამოყენების სტრატეგიის მშენებლობის არარსებობის გათვალისწინებით, ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. შექმნილ სიტუაციაში, ჩვენი აზრით, საჭიროა ტრანსნაციონალური კორპორაციებსა და აზიის ქვეყნებს შორის ურთიერთობის განვითარების ისტორიის გაანალიზება გამოცდილებისა მისაღებად და სტრატეგიის შემუშავებისათვის.

პრაქტიკულად ყველა ქვეყანაში იურიდიულად დაკანონდა უცხოურ კაპიტალთან ურთიერთქმედების ნორმები, პარიტეტულ საფუძველზე ერთობლივი საწარმოების შექმნა, კერძოდ, ჩვენი რესურსები - თქვენი ფული და ტექნოლოგია, ან ჩვენი ბაზარი - თქვენი ფული და ტექნოლოგია. ჩვენი აზრით, განსაკუთრებით წარმატებულია ჩინური მოდელი. საწარმოს აქციების საკონტროლო პაკეტი ჩინეთის კაპიტალს ეკუთვნის. ეს იმას ნიშნავს, რომ გარკვეული პერიოდის შემდეგ (ურთიერთქმედების კონცესიული ტიპის შემთხვევაში), ორივე - უძრავი და ინტელექტუალური საკუთრება იქნება ჩინეთის სახელმწიფოს მფლობელობაში. ერთობლივი საწარმოს შემთხვევაში, რადგან ჩინურ კანონმდებლობაში ჩადებულია კანონი ჩინეთის საკუთრების უპირატესი წილის შესახებ, გადაწყვეტილებების მიღების და ახალი ტექნოლოგიების მიღების უფლება ჩინეთის ბიზნესმენების ხელში რჩება. შედეგად, ურთიერთქმედების ორივე მოდელი ჩინურ საზოგადოებაზეა მორგებული. რასაკვირველია, შეუძლებელია ყველა ტრანსნაციონალური კორპორაციის მიმართ იყოს ერთნაირი დამოკიდებულება. როგორც ისტორიული გამოცდილება გვიჩვენებს, კორპორაციული საქმიანობის ხასიათი ძალიან მრავალფეროვანია და მისი პროფილი უჩვეულოდ ფართოა: მოწინავე ტექნოლოგიების განვითარებისა და დანერგვიდან სახელმწიფო გადატრიალებების ორგანიზებამდე.

აქედან გამომდინარე, საჭიროა ყურადღების გამახვილება თითოეული ტრანსნაციონალური კორპორაციის მიმართ.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ბ.ბიწაძე კორპორაციული მენეჯმენტის საფუძვლები თბილისი 2009 წ
2. ასათიანი რ. გლობალიზაცია, ეკონომიკური თეორია და საქართველო, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომები, ტომი 8, თბილისი, „სიახლე“, 2010
3. ჩადუნელი ნ. გლობალიზაციის არსი, სტრუქტურა და ძირითადი მიმართულებები, ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2011, #3.
4. ნ.ლაზვიაშვილი სააქციო საზოგადოებები: პრაქტიკული პრობლემები, პერსპექტივები თბილისი 2001 წ
5. ნ.ლაზვიაშვილი, ნ.ფარულავა საქართველოს ეკონომიკური განვითარები სტრატეგიული მიმართულებები და ეკოლოგიური უსაფრთხოება ჟ. „ეკონომიკა“ N3,2009 წ.



6. ნ.ლაზვიაშივილი, რისკმენეჯმენტი თბილისი 2010
7. ნ.ლაზვიაშივილი, მმართველობითი გადაწყვეტილების სტილი და მოდელები კორპორაციაში ქ. „ბიზნეს -ინჟინერინგი“ N1 თბილისი 2013 წ
8. ნ.ლაზვიაშივილი კორპორაციული მენეჯმენტი თბილისი 2013

**Оპერационные функции менеджера в организации в Грузии**

**Datashvili Lasha-Giorgi**  
Assistant at Georgian Technical University

**Datashvili Mariam**  
Assistant-Professor at Georgian Technical University

**Otkhmezuri Archil**  
PHD student at Georgian Technical University

**შუმი არჟ**

მეი Geoტიანიმ ოპერაციონალური მენეჯმენტი ანუ წამს სი ილ ჯიტი მ ოპერაციონალური მენეჯმენტი (ოპერაციონალური მენეჯმენტი) დასაბუთებულია ოპერაციონალური მენეჯმენტის ფუნქციონირების მიზნების გასაღწევად. ოპერაციონალური მენეჯმენტი არის ოპერაციონალური მენეჯმენტის ფუნქციონირების მიზნების გასაღწევად. ოპერაციონალური მენეჯმენტი არის ოპერაციონალური მენეჯმენტის ფუნქციონირების მიზნების გასაღწევად. ოპერაციონალური მენეჯმენტი არის ოპერაციონალური მენეჯმენტის ფუნქციონირების მიზნების გასაღწევად.

კეჟო ორღს იხმნათ მენეჯმენტის გლობალური მენეჯმენტის ფუნქციონირების მიზნების გასაღწევად.

## აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების პრინციპები უწყვეტი განათლების მექანიზმები უმაღლესი განათლების სისტემაში

*ზაზაშვილი ლია*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ტაბატაძე მარინა*

*ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების გათვალისწინებით უმაღლესი სასწავლო დაწესებულება ორიენტირებულია ევროპული საგანმანათლებლო სტანდარტების დანერგვაზე და იმგვარი საგანმანათლებლო პროგრამების რეალიზებაზე, რომელიც უზრუნველყოფს ბოლონის პროცესში ინტეგრაციას და შესაბამისად, საერთაშორისო დონის უმაღლესი კვალიფიკაციის მქონე კადრების მომზადებას.

სახელმწიფო დონეზე მიმდინარე ინოვაციური ცვლილებები ახალ მოთხოვნებს უყენებს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების პედაგოგების საქმიანობას და მათ პიროვნულ თავისებურებებს. მნიშვნელოვანი გახდა საგანმანათლებლო პროგრამებისადმი თანამედროვე სოციალური და ტექნოლოგიური განვითარების შესაბამისი მოთხოვნების გათვალისწინება.

თანამედროვე პედაგოგის განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება მისი პროფესიონალიზმის სრულყოფის და მრავალმხრივი განვითარების მოტივაციის შექმნაა, კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამების განახლების და სწავლების სათანადო ორგანიზების საშუალებით. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებში სწავლების თანამედროვე პრინციპების გათვალისწინება. თანამედროვე განათლების სისტემაში არსებული უწყვეტი განათლების ამოცანა ბადებს დამატებითი პროფესიული განათლების სისტემის მოდერნიზაციის პრობლემას. უწყვეტი პროფესიული განვითარება თითოეულ მუშაკს აძლევს ინსტიტუციონალურ შესაძლებლობას შექმნან განვითარების ინდივიდუალური ტრაექტორია და მიიღონ ის პროფესიული მომზადება რომელიც საჭიროა მათი შემდგომი პროფესიული, კარიერული და პიროვნული ზრდისათვის.

**საკვანძო სიტყვები:** აკადემიური პერსონალი, ზრდასრულთა სწავლება, უწყვეტი განათლება, სწავლების თანამედროვე პრინციპები.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ანდრაგოგიკის იდეების და დამატებითი პროფესიული განათლების თეორიული და მეთოდოლოგიური ანალიზის საფუძველზე შემუშავებულ იქნა უწყვეტი კვალიფიკაციის ამაღლების კონცეფცია პროფესორ-მასწავლებელთათვის. აღნიშნული კონცეფცია მოიცავს სამ ქვესისტემას, რომელთაც მიეკუთვნება ზრდასრულთა სწავლება, სამეცნიერო-პედაგოგიური პერსონალის პროფესიული მომზადება და დამატებითი პროფესიული განვითარება. თითოეული ქვესისტემა თავის მხრივ პრინციპთა ჯგუფებს ქმნიან.

**ზრდასრულთა სწავლება** მოიცავს: უწყვეტობის, მრავალფეროვნების და თანამშრომლობით პრინციპებს.

**უწყვეტობის პრინციპი** წარმოადგენს ადამიანის მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლის პროცესს, რაც მის მიერ სოციო-კულტურული გამოცდილების უწყვეტ, მიზანმიმართულ ათვისებაში ვლინდება.

აკადემიური პერსონალის სწავლებაში უწყვეტობის პრინციპის განხორციელების პირობებს წარმოადგენენ: სწავლისადმი, როგორც პროფესიული და ცხოვრებისეული გამოცდილების ტრანსფორმაციისადმი მიდგომა. თვითგანვითარებაზე ორიენტაცია; „მთელი ცხოვრების მანძილზე“ სწავლის ღირებულების ფორმირება; სწავლების აქტიური ფორმების და მეთოდების ფართო არჩევანი;

განათლების თეორიის და პრაქტიკის გადასვლა ახალ პარადიგმაზე, რომელიც ითვალისწინებს სასწავლო პროცესის მონაწილეებს შორის ჰუმანისტური ტიპის ურთიერთობებს, მსმენელთა თვითგანვითარებაზე ორიენტაციას.

პიროვნების ცხოვრებისეული და საზრისისეული ორიენტირების, მათ შორის პროფესიულის, როგორც თვითრეალიზების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ხაზის ფორმირება, რომელიც ხორციელდება სწავლის გზით.

პიროვნების შემოქმედებითი ზრდა, პროფესიული და სოციალური ცხოვრებისეული კრიზისების კონსტრუქციული დაძლევა. სამეცნიერო-პედაგოგიური პერსონალის მიერ საკუთარი ღირებულებების და შემოქმედებითი პოტენციალის თვითრეალიზება საგანმანათლებლო პროცესში.

ამდენად, უწყვეტობის პრინციპი საშუალებას იძლევა გაერთიანდეს კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის ყველა დისკრეტული ელემენტი, ანიჭებს მას მთლიანობით და სისტემურ ხასიათს, რაც ადამიანს აძლევს საშუალებას თავისუფლად ადაპტირდეს განათლების ნებისმიერ ქვესისტემასთან.

**მრავალფეროვნების პრინციპი** მოიცავს განათლების მონოდონიანი სტრუქტურიდან მრავალდონიანზე გადასვლას. იგი გულისხმობს პიროვნების თვითრეალიზაციის შესაძლებლობების გაფართოებას. დამატებით პროფესიულ განათლებაში გამოიკვეთა დივერსიფიკაციის ორი ძირითადი გზა: სამეცნიერო-პედაგოგიური პერსონალის მრავალსაფეხურიანი და მრავალმხრივი სწავლება.

უწყვეტი სწავლების სისტემის დივერსიფიკაციის მექანიზმები ასახავენ:

მრავალმხრივ განათლებას; მრავალფეროვანი საგანმანათლებლო პროგრამების, სისტემების, ფორმების, საქმიანობის შინაარსის და ხასიათის განვითარების ტენდენციას.

**თანამშრომლობითი პრინციპი** ემყარება ადამიანის ცოდნის სუბიექტურობის და ინდივიდუალური ინტერესების აღიარებას, რომელიც პიროვნების თვითგანვითარების და თვითორგანიზაციის იმანენტურ პოტენციალს წარმოადგენს. თანამშრომლობითი საგანმანათლებლო პროცესის ძირითადი დებულებებია: სინერგია, ურთიერთდამოკიდებულება და პირადი ავტონომია. ისინი ავსებენ პედაგოგიურ პრინციპებს, რომელიც ასახავს ზრდასრულთა განათლების იდეებს და განსაზღვრავს შემეცნების პროცესის წარმატებას. თანამშრომლობითი პრინციპის განხორციელების პირობებს წარმოადგენენ:

უწყვეტი კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესში პიროვნების თვითგანვითარების უნარის, როგორც აუცილებელი რესურსის გათვალისწინება, რომელიც ტრანსფორმირდება პედაგოგიური პროცესის სუბიექტთა პიროვნულ თვისებებად;

პედაგოგიური პროცესის მონაწილეთა ალტერნატიული პოზიციების არსებობის უფლების პატივისცემა, რომელიც ვლინდება პროფესიული კომპეტენციების დაუფლების პერიოდში.

„პედაგოგი-მსმენლის“ ურთიერთობაში ფასილიტატორული დამოკიდებულების ფორმირება მენტორულის ნაცვლად, რაც უზრუნველყოფს პედაგოგიური პროცესის მონაწილეთა პიროვნულ სრულყოფას საკუთარი „თვითობისადმი“ გადადგმული ნაბიჯების გზით.

მეორე ჯგუფს წარმოადგენს სამეცნიერო-პედაგოგიური პერსონალის **დამატებითი პროფესიული განათლების** შესახებ იდეები, რომელიც მოიცავს: ფასილიტაციის, სუბიექტივიზმის და ელექტურობის პრინციპებს.

**ფასილიტაციას** კ. როჯერსი და სხვა მეცნიერები მიიჩნევენ სწავლების მართვის ეფექტურ პრინციპად. ეს არის პედაგოგიური კატეგორია, რომელიც წარმოადგენს ნორმატიულ პოზიციას მსმენელის მიერ საკუთარი ინდივიდუალური არსის, დამოუკიდებლობის, საკუთარი თავის ავტორის და შემოქმედის როლის გაცნობიერების შესაბამისი პირობების შექმნის მიზნით. ძირითადი ამ პრინციპის რეალიზაციაში არის მსმენელის თვითგანვითარების ფასილიტაცია, ხოლო მთავარი სამიზნე ორიენტირი კი - თვითრეალიზების პოტენციური შესაძლებლობა. ფასილიტაციის პრინციპი განათლების პროცესის კომპონენტებზე სისტემურ გავლენას ახდენს და ორიენტირებულია უწყვეტი სწავლების სისტემაში კოგნიტური დისონანსის შემცირებაზე.

მსმენელში, რომელიც მუშაობს პედაგოგ-ფასილიტატორთან ერთად იზრდება კოგნიტური ფუნქციონირების დონე. თუმცა არსებობს ნეგატიური ფასილიტაციის ფენომენიც (ინჰიბიცია), რომელიც

იწვევს ფსიქოლოგიურ ბარიერებს, კომპლექსებს, რაც რეალიზდება მსმენელის დაცვითი რეაქციების სახით, როგორცაა ინდიფერენტიზმი, ფორმალიზმი და სხვ. ამდენად, ფასილიტაციის პრინციპი ეს არის:

მეთოდოლოგიური, მეთოდური და ორგანიზაციულ-პედაგოგიური კომპონენტი, რომელიც ხელს უწყობს მასწავლებლის ორიენტირებას კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგიის და ტაქტიკის შემუშავებაში, მსმენელთა საგანმანათლებლო მოთხოვნების დიაგნოსტიკასა და პროფესიული ზრდის ეტაპებზე სირთულეების დამლევადში.

**სუბიექტივიზმის პრინციპი.** ანდრაგოგიკის მოდელის მიხედვით წამყვანი როლი პედაგოგიურ პროცესში ეკუთვნის მსმენელს. ზრდასრული მსმენელი - სწავლების პროცესის აქტიური, თანაბარუფლებიანი სუბიექტია. ქმედებითი თეორიის მიხედვით (რუბინშტეინი და სხვა ავტორები) სუბიექტივიზმი - ეს არის შემოქმედებითი საწყისის ინიცირება, საკუთარი თავის ცვლილების პირობა, ცნობიერი სწრაფვა საკუთარი თვითობის უცვლელი სახით შენარჩუნებისადმი.

სუბიექტივიზმის პრინციპის რეალიზაცია უწყვეტი კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესში მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

პიროვნული მიმართულებების, სუბიექტური კონტროლის, პიროვნული და შემოქმედებითი პოტენციალის დიაგნოსტიკა.

ცხოვრებისეული თუ განათლების პრობლემების წარმოქმნასა და გადაჭრაში მსმენელისთვის საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების მხარდაჭერა.

მსმენელითან ერთად კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნების და ამოცანების ერთობლივი განხილვა, შედეგების შეფასების და თვითშეფასების სისტემის შემუშავება, პიროვნებათშორისი ურთიერთობის ეფექტურობის ამაღლება.

რეფლექსიის მხარდაჭერა, პიროვნული თვითგანვითარების წარმატების და წარუმატებლობის მიზეზების, „მე-კონცეფციის“, საკუთარი პრობლემების და პიროვნული თვისებების გაცნობიერება.

**ელექტიურობის პრინციპი** გულისხმობს მსმენელისთვის არჩევანის თავისუფლების მინიჭებას სწავლის მიზნის, შინაარსის, ფორმის, მეთოდების, საშუალებების, ვადების, დროის, სწავლების ადგილის და შედეგების შეფასების თვალსაზრისით. ანდრაგოგიკის პრინციპების მიხედვით ზრდასრულ ადამიანს წამყვანი როლი უკავია სწავლების პროცესში. ის, როგორც ჩამოყალიბებული პიროვნება ისახავს სწავლის კონკრეტულ მიზნებს და ისწრაფვის დამოუკიდებლობისა და თვით-რეალიზაციისკენ. აღნიშნული პრინციპის რეალიზება მოითხოვს:

- მსმენელთა ფსიქოლოგიური და ასაკობრივი თავისებურებების, ასევე მათი პროფესიული კომპეტენტურობის დონის ცოდნას;
- მსმენელთა აქტუალურ ინტერესებზე დაყრდნობა, პროფესიული და შემეცნებითი მოტივების ფორმირება;
- მსმენელთა შეფასება, უპირატესად, პოზიტიური ფორმით;
- მსმენელებში ტოლერანტობის და რეფლექსიის, თვითშეფასების წახალისება, გაცნობიერებული არჩევანის მიღების უნარის განვითარება.

## დასკვნა

სწავლების თანამედროვე კონცეფციებში მნიშვნელოვანი აქცენტი კეთდება პიროვნების პოტენციალის უწყვეტ განვითარებასა და პიროვნული რესურსის ეფექტიან გამოყენებაზე. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებში აღნიშნული პრინციპების გათვალისწინება, ურთიერთშესაბამისობაში მოიყვანს თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის და პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემებს, რაც სრულ-ყოფს აკადემიური პერსონალის პროფესიულ ჩვევებს და კვალიფიკაციას სასწავლო პროცესის ოპტიმალურად წარმართვის მიზნით.



## ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა: საერთაშორისო გამოცდილება და საქართველო

*თაბაგარი ხათუნა*

*ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*მამალაძე ლეო*

*ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ოზანაშვილი ლია*

*ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ჩვენს თანამედროვეობაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხს. მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, არა მხოლოდ მულტიეროვნული ან საერთაშორისო კომპანიებისთვის, არამედ მცირე და საშუალო ბიზნესის მქონე ფირმებისთვისაც კი პრიორიტეტული მიმართულებაა. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა ქმნის წრეს: კომპანიათა აქტივობები დადებით გავლენას ახდენენ საზოგადოებაზე, განათლებული და ძლიერი საზოგადოება კი თავის მხრივ ძლიერი სახელმწიფოს და ეკონომიკის საფუძველია. შესაბამისად, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კულტურის დანერგვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განვითარებადი ქვეყნებისთვის სახელმწიფოს, კერძო სექტორისა და საზოგადოების განვითარების თვალსაზრისით. ნაშრომში განხილულია კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) ჩამოყალიბების ეტაპები და განვითარების ტენდენციები როგორც საერთაშორისო კონტექსტში, ასევე, საქართველოს მაგალითზე.

**საკვანძო სიტყვები:** კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა (CSR), ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა, კერძო სექტორი, საზოგადოება.

### ძირითადი ტექსტი

ბიზნესის (კორპორატივის) სოციალური პასუხისმგებლობა (Corporate social responsibility - CSR) სათავეს იღებს ჯერ კიდევ 1800-იანი წლებიდან, ან შესაძლოა პირველი სამრეწველო რევოლუციიდან. ამ პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბებამ დიდი ისტორია განვლო, ხოლო 1950-იან წლებში უფრო სერიოზული სახე მიიღო, რადგან კომპანიებმა გაცილებით აქტიურად დაიწყეს საქველმოქმედო საქმიანობა (Carrol, A.B: 2008). გლობალიზაციისა და ბიზნესის განვითარების კვალდაკვალ, CSR ცნების მასშტაბები გაფართოვდა და განსხვავებით წინა საუკუნეებისგან, როცა მხოლოდ ფილანტროპიასთან იყო გაიგივებული, მრავალფეროვანი დატვირთვა შეიძინა. ქეროლის (Carroll, A: 1991) მიხედვით, კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა ოთხი ასპექტისგან შედგება და გულისხმობს „საზოგადოების ეკონომიკურ, სამართლებრივ, ეთიკურ და საქველმოქმედო მოლოდინებს ორგანიზაციის მიმართ დროის მოცემულ მომენტში“.

### საერთაშორისო გამოცდილება

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის იდეის განვითარება აშშ-ში (ისევე, როგორც ევროპაში) XIX საუკუნეში, პროფესიონალ მოძრაობას უკავშირდება, ხოლო მნიშვნელოვანი გარდატეხა ბიზნესსა და საზოგადოებას 1930-იანი წლების დიდება დეპრესიამ მოახდინა (გველესიანი, რ. ერქომაიშვილი, გ. გოგორიშვილი, ი. ლეკაშვილი, ე. ფარესაშვილი, ნ. ხურცია, ლ.: 2017). ისტორიულ ჩანაწერებში „დიდი დეპრესიის“ პერიოდში ქველმოქმედებისთვის გაცემული შეწირულობები მითითებულია CSR-ის ერთგვარ ფორმად (ლაზიშვილი, თ.: 2017). ამ პერიოდიდან სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხი აქტუალური გახდა სამეცნიერო ლიტერატურაშიც და ამ თემას მრავალი ფუნდამენტური კვლევა მიეძღვნა (Barnard, C. I. (1938). Clark, J. M. (1939). Kreps, T. J. (1940). Drucker, P. F. (1942).

მოგვიანებით, 50-70-იან წლებში, მასობრივი პროტესტის შედეგად, დასაქმებულ პირთა ინტერესების დასაცავად კანონიერი ინსტრუმენტები შემუშავდა, ხოლო კორპორატივის სოციალური პასუხისმგებლობა პრაქტიკულად ყველგან იქნა მიღებული. (გველესიანი, რ. ერქომაიშვილი, გ. გოგორიშვილი, ი. ლეკაშვილი, ე. ფარესაშვილი, ნ. ხურცია, ლ.: 2017). კერძოდ, შესაბამისი დაინტერესებული ჯგუფების მცდელობამ აღმოეფხვრათ დროის კონკრეტულ მონაკვეთში მათ წინაშე მდგარი აქტუალური პრობლემა, სათავე დაუდო თანამედროვე კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ჩამოყალიბებასა და ცნებაში მოაზრებული აქტივობების მასშტაბების გაფართოებას.

სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია პირველად ევროკავშირში 2000 წელს ამოქმედდა (Schutter, O: 2008). ხოლო ევროკომისიის მიერ მიღებული ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის განახლებული სტრატეგია (2011-2014) აერთიანებს ჰორიზონტალურ მიდგომებს, რათა უზრუნველყოს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა კონკრეტულ ინდივიდუალურ სექტორსა და პოლიტიკურ მიმართულებებზე.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვანია საწარმოებისთვის, ევროკავშირის ეკონომიკისთვის და საზოგადოებისათვის:

საწარმოებისათვის - ეს ხელს უწყობს რისკ მენეჯმენტის პირობებში მეტ მნიშვნელოვან სარგებელს, ხარჯების დაზოგვას, კაპიტალზე ხელმისაწვდომობას, მომხარებლებთან ურთიერთობებს, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს, მუშაობის სტაბილურობას, ინოვაციასა და საბოლოო მოგებას;

ევროკავშირის ეკონომიკისათვის - ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიებს უზრუნველყოფს რომ იყვნენ სტაბილურები, რადგან ეს არის ქვეყნის ეკონომიკის ასევე სტაბილურობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობა;

საზოგადოებისთვის - აღნიშნული პასუხისმგებლობა მათ სთავაზობს იმ ღირებულებებს, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია ძლიერი საზოგადოების ჩამოყალიბება და რომელიც, თავის მხრივ, ძლიერი ეკონომიკის ერთ-ერთი გარანტიაა (Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct; 2020) (წელი არ უწერია, მხოლოდ ვებ გვერდია და იყოს 2020?)

ევროკავშირი კომპანიებს ავალდებულებს, გამოაქვეყნონ რეგულარული ანგარიში თავიანთ ვებ-გვერდზე, სადაც ასახული იქნება მათი ქმედების სოციალური და გარემოსდაცვითი გავლენები (Directive 2014/95/EU; 2014)

ყოფილ საბჭოთა კავშირში რამდენიმე ქვეყანაში ჩატარებული კვლევის მიხედვით (Arraiano, I.G; Hategan, C.D; 2019), მაგალითად, ბულგარეთში კომპანიები ნაკლებად ფლობენ ცოდნას ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ. ჩეხეთში ჩატარებული კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ ბიზნესის სოციალურმა პასუხისმგებლობამ ხელი შეუწყო კომპანიათა გაფართოებას. ესტონეთში კი კომპანიათა ლიდერები მიხვდნენ, რომ ეთიკა და პასუხისმგებლობა უნდა გახდეს ორგანიზაციების ქმედებების ნაწილი. უნგრეთში კომპანიათა უმეტესობა, ამ თვალსაზრისით, ყურადღებას აქცევს გარემოს დაცვას, განათლებას და ჯანდაცვას. რაც შეეხება ლატვიას, აქაური კომპანიები ერთის მხრივ, ემხრობიან ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობას, მაგრამ ეს არ ზრდის ინვესტიციების მოცულობას იმავე ტემპით.

საფრანგეთის ერთ-ერთმა დიდმა კომპანიამ ლორეალმა (L'Oreal), რომელიც აწარმოებს სახის მოვლის საშუალებებს, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საფუძველზე, შეძლო CO<sup>2</sup>-ის მოცულობის შემცირება 2016 წელს 67%-ით, 2005 წელთან შედარებით, წყლის გამოყენება შეამცირა 46%-ით, არასწორი მიზნებისთვის გამოყენებული წყლის მოცულობა კი - 35%-მდე. აღნიშნული კომპანია, ასევე, გეგმავს უნივერსიტეტებში კვლევების დაფინანსებას გენდერული თანასწორობის მიმართულებით (Slavin, T; Buckman, S: 2017)

2017 წელს გამოვლინდა პირველი 20 კომპანია სოციალური პასუხისმგებლობის ინიციატივით, რომელთაგანაც განსაკუთრებით აღსანიშნავია რამდენიმე მათგანი: Google ამუშავებს ისეთ პროგრამებს, რომლებიც ხელს უწყობს ელექტრონულად აღმოაჩინოს რასობრივი უსამართლობა, ითაგმნოს წიგნები ღია ხელმისაწვდომობის პლატფორმაზე, რათა გაუმჯობესდეს განათლების მაჩვენებელი და, ასევე, ეს კომპანია მსოფლიო მასშტაბით ერთმანეთთან აკავშირებს დამსაქმებლებსა და დასაქმების მაძიებლებს. BMW - უზრუნველყოფს განათლების, ფიზიკურ და ფსიქიკურ ჯანმრთელობას (Wellness) და სხვადასხვა

კულტურის ურთიერთგაგების ხელშეწყობას, „სოციალური მშვიდობის“ და „სტაბილური“ ეკონომიკური განვითარების“ საშუალებას. Starbucks-ის მაგალითად გამოდგება 100 მლნ ყავის ხის ფერმერებისთვის უზრუნველყოფით, ის გეგმავს მსოფლიოს 75 ქვეყანაში დაასაქმოს 10 000 ლტოლვილი მომავალი 5 წლის განმავლობაში, ხოლო 2025 წლისთვის - 25 000 ადამიანი. Bosch - მისი მთავარი დევიზია - „პასუხისმგებლობა ქმნის ნდობას“, ის თავისი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების 50%-ს ხარჯავს ტექნოლოგიებში, რათა უზრუნველყოს შენახვა, მოვლა და გარემოს დაცვა, Bosch-ის გაცვლითმა (EXchange) პროგრამა ხელახლა ამზადებს მეორადი მანქანების ნაწილებს, გამოიმუშავებს 23 000 მეტრი ტონით ნაკლებ CO<sup>2</sup>-ს ვიდრე ის აქამდე გამოყოფდა (Top 20 Corporate Social Responsibility Initiatives for 2017; 2017)

მეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა პრიორიტეტული მიმართულებაა ნებისმიერი სახელმწიფოსათვის, განსხვავებით გეოგრაფიული არეალისა. უფრო მეტიც, აშშ-ში საზოგადოება კომპანიებისგან ელოდება ეთიკურ და სოციალურად პასუხისმგებლობიან ქცევებს (Forte, A; 2013). ევროკომისიის კვლევითი პროექტი „CSR-ის ზეგავლენის შეფასება და შესრულების ანალიზი“ (Impact Project Executive Summary; 2010) ეკონომეტრიკული ანალიზით, შემთხვევათა ანალიზით, ქსელის ანალიზითა და დელფის გამოკვლევით ცდილობს განსაზღვროს CSR-ის სარგებელი და ზეგავლენა მდგრად განვითარებასა და კონკურენტუნარიანობაზე ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში, აგრეთვე, იკვლევს მასტიმულირებელი მექანიზმები და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა (ჩადუნელი, ნ; 2012)

### **საქართველოში არსებული ტენდენციები**

საქართველოში კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან (CSR) დაკავშირებული საწყისი ნაბიჯები XIX-XX საუკუნეებში ქართველ მეწარმეთა მიერ განხორციელებულ საქველმოქმედო პროექტებს უკავშირდება. კერძოდ, ძმებმა ზუბალაშვილებმა დიდი თანხები გაიღეს თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, კონსერვატორიისა და კოტე მარჯანიშვილის სახელობის თეატრის შენობების ასაგებად. გარდა ამისა, აფინანსებდნენ პერიოდულ გამოცემებს, გაზეთ „ივერიასა“ და ჟურნალ „ჯეჯილს.“ ისტორიული წყაროების მიხედვით, დავით სარაჯიშვილის სახელს უკავშირდება უნივერსიტეტისა და კულტურულ-სახელოვნებო ორგანიზაციების დაარსებისთვის ფინანსური ხელშეწყობა. აღსანიშნავია აკაკი ხომტარიას წვლილი ქართული კულტურის ძეგლების დაცვისა და კვლევების წარმოებისთვის ხელშეწყობაში. (აბესაძე, ი: 2019)

საქართველოში სოციალური პასუხისმგებლობის თანამედროვე განზომილებაზე ორიენტირების ისტორია სათავეს 2005 წლიდან იღებს, თუმცა, ამ დროისთვის ის შემოიფარგლებოდა მხოლოდ საინფორმაციო შეხვედრებით არასამთავრობო სექტორსა და ბიზნესს შორის. პრაქტიკული ნაბიჯები ამ მიმართულებით გადაიდგა 2007 წელს და საქართველოში შეიქმნა გაეროს პროგრამა „გლობალური შეთანხმების“ ქართული წარმომადგენლობა „გლობალური შეთანხმება – საქართველო“, რომლის მიზანსაც წარმოადგენდა როგორც ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის თემის პოპულარიზაცია, აგრეთვე, საერთაშორისო სოციალური ანგარიშების წარმოების პრაქტიკის დანერგვა (ლექვიანიძე, ე: 2014). უნდა აღინიშნოს, რომ ევროკავშირთან გაფორმებული „სოცირების ხელშეკრულების“ 352-ე მუხლის მიხედვით საქართველო ვალდებულია ხელი შეუწყოს „კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობასა და ანგარიშვალდებულებას“ და „ბიზნეს პასუხისმგებლობის პრაქტიკას“. (სახოკია, ე: 2017)

2015 წელს დაფუძნდა CSR კლუბი, რომელის მიზანსაც წარმოადგენს კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის პოპულარიზაცია, იგი აერთიანებს ორგანიზაციებს, რომელთა პრიორიტეტსაც ეს მიმართულება წარმოადგენს. საგულისხმოა, რომ კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის კლუბისა (CSR Club) და გაეროს გლობალური შეთანხმების (UN Global Compact) საქართველოს ქსელის ინიციატივით, საქართველოში „კორპორატიული პასუხისმგებლობის ჯილდოს“ ცერემონიალი პირველად 2018 წელს გაიმართა და ყოველწლიური ღონისძიების სახე მიეცა.

2019 წელს გამართული კონკურსის თემატური კატეგორიებია: მწვანე ინიციატივა, პასუხისმგებელი დამსაქმებელი, კეთილსინდისიერი საქმიანობა ბაზარზე, საზოგადოების მხარდაჭერა, სექტორთა პარტნიორობა: გაზიარებული პასუხისმგებლობა, CSR-ის შესახებ კომუნიკაცია (საქართველოს პასუხის-



მგებელი ბიზნესის კონკურსი, Meliora 2019).

აღნიშნული კონკურსის შედეგებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ გარემოზე და საზოგადოებაზე ზრუნვისთვის, ასევე, დადებითი რეპუტაციის შესაქმნელად და განსამტკიცებლად, ქართულ ბაზარზე მოქმედი ორგანიზაციებიც აქტიურად არიან ჩართულნი პროექტებში, რომელიც სოციალური პასუხისმგებლობის კუთხით ხორციელდება.

მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ კომერციული ორგანიზაციების, არამედ ასოციაციების ჩართულობაც ამ მიმართულებით. ამის მაგალითია საქართველოს ფერმერთა ასოციაცია, რომელთა მიერ განხორციელებულ თითქმის ყველა პროექტის ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტი კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის გაძლიერებაა. (საქართველოს ფერმერთა ასოციაცია, 2020).

### დასკვნა

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ განვითარებულ სახელმწიფოებში, განსხვავებით განვითარებადისგან, მოქმედებს სხვადასხვა წამახალისებელი ქმედებები კომპანიებისადმი, რაც გულისხმობს სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში განხორციელებულ აქტივობებზე დახარჯული თანხების დასაბეგრ შემოსავალზე გამოკლებას, მოგების გადასახადებზე შეღავათებს და ა.შ. გარდა ამისა, ბიზნეს კომპანიების დიდი ნაწილი რეგულარულად წარმოადგენს სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიშსა და სტრატეგიას, სადაც განსაზღვრულია ბიზნესის საქმიანობის ეფექტი საზოგადოებაზე.

მსოფლიო პრაქტიკიდან გამომდინარე, უმჯობესია მსგავსი მასტიმულირებელი მექანიზმების დანერგვა და შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზის შექმნა განვითარებად ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოშიც. ეს შესაძლებელს გახდის ნაკლებად მოხდეს ფირმების მიერ კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის უგულვებლყოფა, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ბიზნესის დადებით ზემოქმედებას საზოგადოებაზე.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბესაძე, ი. (2019). დიდი ფული და ფილანთროპია;
2. <https://www.geculture.com> (მოპოვებულია: 24/04/2020);
3. გველესიანი, რ. ერქომაიშვილი, გ. გოგორიშვილი, ი. ლევაშვილი, ე. ფარესაშვილი, ნ. ხურცია, ლ. (2017). „სოციალური მეწარმეობის განვითარების ტენდენციები საქართველოში“. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, უნივერსიტეტის გამომცემლობა;
4. ლაზიშვილი, თ. (2017). „კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის რეალობა ამერიკაში და მისი გეოგრაფია (1990-2015)“. სადოქტორო დისერტაცია ამერიკისმცოდნეობაში, განათლებისა და ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტი, შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი;
5. ლექვიანიძე, ე. (2014). ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა საქართველოში.
6. <https://forbes.ge/blog/33/biznesis-socialuri-pasuxismgebloba-saqarTveloSi> (მოპოვებულია: 22/04/2020);
7. საქართველოს პასუხისმგებელი ბიზნესის კონკურსი, Meliora 2019.
8. <http://www.eba.ge/ka/news/44?fbclid=IwAR2tNqUq2elioOE4PXd0vHZE8ph0v5SucR3SzSV2wTxDqczOZSmWmvZKkg> (მოპოვებულია: 15/04/2020);
9. საქართველოს ფერმერთა ასოციაცია, 2020.
10. <https://gfa.org.ge/%E1%83%A9%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%98-csr/?fbclid=IwAR0RfjOIAHrG5d4vt093PxfB1WjSX076BgLu98s-sMu2fWhGeCNftQPflzk> (მოპოვებულია: 15/04/2020);
11. სახოკია, ე. (2017). ქართული კომპანიები აგრძელებენ CSR-ის ევროპულ ტრადიციებს საქართველოში.
12. <http://eugeorgia.info/ka/article/579/qartuli-kompaniebi-agrdzeleben-csr-is-evropul-tradiciebs-saqartveloshi/> (მოპოვებულია: 15/04/2020);
13. ჩადუნელი, ნ. (2012). „საერთაშორისო კორპორატიების როლი გლობალიზაციის სოციალურად ორიენტირებული მოდელის დანერგვაში. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის „გლობალიზაცია, საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები“ კრებული.“ გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი;



## მოულოდნელი კრიზისი, როგორც სერიოზული გამოწვევა

*თვალთშევილი ანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ჭიბრიშვილი ქეთევან  
საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის  
ეროვნული თავდაცვის აკადემიის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ნებისმიერი წარმოშობის კრიზისის მსგავსად, COVID-19-ის პანდემიით გამოწვეული კრიზისიც იწვევს სწრაფ და ეფექტიან ცვლილებებს ადამიანების ცხოვრების და საქმიანობის ყველა სფეროში, კერძოდ სამშენებლო ბიზნესში. შესაბამისმა ინსტიტუტებმა, სახელმწიფოსთან ერთად, ადეკვატური რეაგირება უნდა მოახდინონ დაინტერესებული მხარეების ქცევის წესებზე, მათი ინტერესების გათვალისწინებისა და შემდგომი მოქმედებებისთვის მშვიდი გარემოს შექმნისათვის. სწორი გადაწყვეტილებები კრიზისის დასაძლევად შესაძლოა იქცეს ცვლილებებად, რომლებიც მომავალში მეტი წარმატებისთვისაა საჭირო და უზრუნველყოფს ბიზნესის უწყვეტობას და მდგრადობას.

სტატიის მიზანია, პანდემიით გამოწვეული კრიზისის შემდგომი პერიოდის განვითარების კვლევა სამშენებლო-დეველოპერულ ბიზნესში, რომელიც განხილულია ამ პერიოდის სათანადო წანამდგრების, პროცესების და შედეგების გათვალისწინებით.

**საკვანძო სიტყვები:** მოულოდნელი კრიზისი, სამშენებლო სფერო, ცვლილებები, გადაჭრის გზები, ბიზნესის უწყვეტობა, მდგრადობა

### ძირითადი ტექსტი

ბიზნესის ლექსიკონი კრიზისს განმარტავს, როგორც 'კრიტიკულ მოვლენას ან გადაწყვეტილებას, რომელიც თუ სწორად და დროულად არ იქნა გამოვლენილი და რეგულირებული, შესაძლოა დიდ უბედურებასა და კატასტროფაში გადაიზარდოს'. ალტერნატიული სტრატეგიის განვითარება და გამოყენება საჭიროა ტრადიციული საქმიანობის გასაგრძელებლად და აქედან გამომდინარე, დარგის მდგრადობისა და სასურველი შედეგების მისაღწევად.

მეოცე საუკუნის 90-იანი წლებიდან განსაკუთრებით აქტუალური ხდება კრიზისის, მათი გამომწვევი მიზეზების, პროცესების და მართვის სტრატეგიის საკითხების კვლევა, რაზედაც ინტენსიურად მიდის მუშაობა. ამასთან დაკავშირებით, მნიშვნელოვანია შემდეგი ნაშრომები: Reason (1990), Pearson & Clair (1998), Hart, Heyse & Boin (2001), Jaques (2009), Herbane (2010) James, et al. (2011), Coombs & Hollady (2012), Heath (2012), Sellnow & Seeger (2013).

კრიზისი ჩნდება, როცა მოსალოდნელი ან მოულოდნელი პრობლემა თავს იჩენს და საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციას, ცალკე არებულს, ან მთელ სისტემას. პრობლემები შეიძლება იყოს შიდა ან გარე ფაქტორებით და მოვლენათა განვითარებით გამოწვეული. უკიდურეს შემთხვევებში, ორგანიზაციებმა შესაძლოა დაკარგონ პროცესებისადმი კონტროლი, ხოლო გამოსავალი, არარეალისტური და შეუძლებელიც კი ჩანდეს. ასეთ პრობლემებზე რეაგირების არქონამ ან დაგვიანებამ, შეიძლება სისტემის გამოუსწორებელი ზიანი ან გაკოტრებაც გამოიწვიოს. განსაკუთრებით სამშენებლო სფეროში შეიძლება მივიღოთ ფრიად არასასურველი შედეგი, დასაქმებულთა მიერ სამუშაო ადგილების დაკარგვა, მომხმარებლების დაზარალება, ბიზნესის შეწყვეტა და არამდგრადობა.

კრიზისის გამოსავლენად ყველაზე მარტივი საშუალებაა, პრობლემის ძირითადი ელემენტებად დაყოფა და შეფასება. ეს პრობლემური ელემენტები ასე შეიძლება დავაჯგუფოთ:

პრობლემა ქმნის გარდაუვალ საფრთხეს;

პრობლემა მოულოდნელი და შოკისმომგვრელია;

პრობლემის მიერ შექმნილი მოულოდნელი მძიმე მდგომარეობის გამო, ორგანიზაციები

განიცდიან დროული და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღების სიძნელეს.

COVID-19 - ის მიერ გამოწვეულმა კრიზისმა ერთდოულად წარმოაჩინა მსოფლიო, გლობალური ეკონომიკის ბევრი პრობლემა: დაიხურა საჯარო და კერძო ორგანიზაციები, რაც, როგორც მოვლენათა შემდგომმა განვითარებამ გვიჩვენა, ერთადერთი, სწორი გადაწყვეტილება იყო. რადგან მოსალოდნელი გარემოებების წინასწარ განსაზღვრა ვეღარ ხერხდებოდა უმეტესი ქვეყნების ძირითადი სტრატეგიული მიზანი გახდა, მოსახლეობის ჯანდაცვის უზრუნველყოფა და უსაფრთხოება, რასაც ბევრმა ქვეყანამ არსებული მართვის სისტემების ოპტიმიზაციით, მეტ-ნაკლები წარმატებით გაართვა თავი. აღსანიშნავია, მთავრობების და ცალკეული ინსტიტუტების ოპერატიულობა და მოქნილობა, რასაც მიღებულ ღონისძიებები შესაბამისობაში მოყავდა არსებულ, ობიექტურ პირობებთან.

როგორც კრიზისების თეორიაშია ცნობილი, მეცნიერები კრიზისის მართვას სამ ფაზად ყოფენ. ესაა წინა-საკრიზისო, უშუალოდ კრიზისის მიმდინარეობისას და კრიზისის შემდგომი ფაზები.

ასევე, ცნობილია, რომ კრიზისთან გამკლავება შედეგიანია, თუ ორგანიზაციებს ყავთ კრიზისის მართვის სპეციალური ჯგუფი, რომელიც ადგენს რეაგირების წინასწარ გეგმას, ამზადებს სავარჯიშოებს ამ გეგმის რეალიზებისათვის, ეწევა სხვადასხვა ჯგუფების წინასწარ გამოცდას და ასევე წინასწარ აქვს მომზადებული კრიზისის შესახებ შეტყობინებები (Barton (2001); Coombs (2006)). არსანიშნავია, რომ საზოგადოებრივი ჯანდაცვისთვის ამჟამინდელი პანდემიური საფრთხის პირობებში არ არსებობდა კრიზისის წინა ფაზა, რომ შესაძლებელი ყოფილიყო დროულად მომზადება და მისი საწყის ეტაპზე აღკვეთა. პანდემიის დაიწყო მოულოდნელად, ამასთან, ფართომასშტაბებში და სწრაფი ტემპებით. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ, შესაბამის მთავრობებთან ერთად, დაგვიანებით, მაგრამ შეძლეს სიტუაციის კონტროლს დაქვემდებარება, შესაბამისი რეკომენდაციებისა და დირექტივების მომზადებით და გაცემით აუცილებელი შესრულებისათვის.

თუ კრიზისის განმარტებას განვაზოგადებთ, ერთი მხრივ ის შიშებს ასახავს, რომ უარყოფითმა მოვლენებმა შეძლება ორგანიზაციას არ მისცეს მიზნების მიღწევის საშუალება, რადგან მას მნიშვნელოვნად უზღუდავს შესაძლებლობებს. მეორე მხრივ, კრიზისი დამატებით შესაძლებლობებს აჩენს, რომ ორგანიზაციამ მიზნებისკენ მიმავალ გზაზე დაძლიოს წინააღმდეგობები. ეს, კი, უნდა მოხდეს უფრო არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღების ხარჯზე, რომ შემცირდეს მდგომარეობიდან გამოსვლის მაღალი რისკები. კარგად გათვლილი სწრაფი, არასტანდარტული გადაწყვეტილებები გამოსავალია იმ საწყისი პერიოდისთვის, როცა, ჯერ კიდევ არ არსებობს იდეალური სტრატეგია კრიზისის გამო გაჩენილი ყველა პრობლემის მოსაგვარებლად. ასე, რომ, კრიზისის ყოველთვის თან ახლავს ობიექტური და სუბიექტური ასპექტები, რაც აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული კრიზისის დამლევის კონკრეტული გზების დასახვის დროს.

### **პრობლემების გადაჭრის გზები სამშენებლო სფეროში**

სამშენებლო სექტორი სერიოზული გამოწვევების წინაშე დააყენა პანდემიის საშიშროებით გამოწვეულმა კრიზისმა. პრობლემის გაჩენისთანავე მთავრობამ იზრუნა უსაფრთხოების სათანადო ზომების გატარებაზე. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრომ, მისმა შრომის პირობების ინსპექტირების დეპარტამენტმა ოპერატიულად გამოსცა რეკომენდაციები სამშენებლო სექტორისთვის. (დანართი #2). დოკუმენტში დეტალურადაა აღწერილი სამშენებლო ბიზნესში გასატარებელი ღონისძიებები და მოიცავს დამსაქმებლის და დასაქმებულთა ვალდებულებებს.

Gult & Taggart-ის მონაცემებით მარტის თვის ბოლო კვირას ქვეყნის მასშტაბით უსაფრთხოების ზომები დაწესდა: გამოცხადდა საგანგებო მდგომარეობა, საზღვრები ჩაიკეტა, შეწყდა სასწავლო პროცესი, ოპერირების საშუალება მხოლოდ სასიცოცხლო დანიშნულების ობიექტებს მიეცათ. არ შეიზღუდა მშენებლობა, წარმოება და ტრანსპორტი. ცხადია, კრიზისულ პერიოდში კერძო ინვესტიციები მკვეთრად მცირდება. მთლიანად ეკონომიკისთვის და კერძოდ, სამშენებლო კომპანიებისთვის და ამ სექტორში დასაქმებულთათვის მნიშვნელოვანია, მთავრობის ინფრასტრუქტურული პროექტების მდგომარეობა. ამასთანავე კომპანიებმა მშენებლობა დაყოვნებული ნეგატიური ეფექტის რისკის სექტორების სიაში გადაიყვანეს (Gult & Taggart, 2020).

თიბისი კაპიტალის კვლევების მიხედვით სამშენებლო სექტორში 99,000 ადამიანია დასაქმებული (მთლიანად დასაქმებულთა 6%). პროგნოზით მშენებლობა განისაზღვრა დასაქმების შემცირების შედარებით მაღალი რისკის მქონე დარგებში. მშენებლობის მოცულობა 8.3 მილიარდი ლარია, მათ შორის 50%-ს საცხოვრებელი და არასაცხოვრებელი შენობები შეადგენს. მათი პროგნოზით, იმის გამო, რომ დეველოპმენტის სექტორში მშენებლობა დამოკიდებულია გაყიდვებზე, მნიშვნელოვნად შეფერხდა ახალი მშენებლობები, კერძოდ, აქ დაფიქსირდა დაახლოებით 20% ჯამური კლება, ამასთან, განსაკუთრებით, კერძო სექტორში ამდენად, ფრიად მნიშვნელოვანია ამ სფეროსადმი განსაკუთრებულად ფრთხილი დამოკიდებულება.

ვინაიდან, მშენებლობის ბიზნესის შეჩერება ძალზე მტკივნეული ეკონომიკური პროცესია, მისმა სრულმა აკრძალვამ შესაძლებელია გამოიწვიოს საკმაოდ მძიმე ეკონომიკური კრიზისი, ამიტომ მნიშვნელოვანია, ამ საკითხის პრიორიტეტული წესით მოწესრიგება. როგორც, ამ სფეროში შემოღებულმა, ახალი წესებმა გვიჩვენა, გარკვეული პროცედურების გავლის და დადგენილი სტანდარტების დაკმაყოფილების შემთხვევაში, შესაძლებელია ნებისმიერმა სამშენებლო კომპანიამ გააგრძელოს საქმიანობა (JGC, 2020).

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტომ იდეების კონკურსი გამოაცხადა COVID-19-თან დაკავშირებული ბიზნეს რეგულაციებისა და სამედიცინო რეკომენდაციების საფუძველზე საწარმოთა ინსპექტირების პროცესის ეფექტურობის გასაზრდელად და შემოწმების პროცედურის დასაჩქარებლად. 16 მიმართულებას შორის, სწორედ სამშენებლო სექტორი იყო პირველი, რომლისთვისაც სააგენტო ახალ იდეებს ეძებდა.

საქართველოს მთავრობამ პარლამენტში, Covid-19-ის პანდემიის პირობებში, საგანგებო მდგომარეობის დროს მთავრობის მიერ განხორციელებული ღონისძიებების შესახებ ანგარიში წარადგინა. მან მშენებლობა და დეველოპმენტი იმ სფეროებს შორის დაასახელა, რომლებმაც სერიოზული ზარალი განიცადეს. წარმოდგენილი გეგმის მიხედვით დახმარება პირველ რიგში გაეწევა, როგორც მშენებელ კომპანიებს, ასევე ქვეყნის მოქალაქეებსაც, რომელთაც სურთ საბინაო პირობების გაუმჯობესება. რაც ჩვენი აზრით, სწორ გადაწყვეტილებაა, რაც შექმნილი, ურთულესი სამშენებლო კრიზისიდან რბილად გამოსვლის შესაძლებლობას მოგვცემს. ამ სფეროსთან მიმართებაში, გასატარებელი ღონისძიებებიდან მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, საფინანსო რისკების დაზღვევა, ყველა ასეთი რისკი სახელმწიფოს მხრიდან იქნება დაზღვეული. წლის ბოლომდე სახელმწიფო მოახდენს იპოთეკური სესხის სუბსიდირებას ყველა იმ ადამიანისთვის, რომელიც წლის ბოლომდე გადაწყვეტს იპოთეკური სესხის აღებას და მისი საცხოვრებელი პირობების გაუმჯობესებას. სამშენებლო სექტორის მდგრადობის გასაძლიერებლად გამოიყოფა დამატებით 150 მილიონი ლარი და, რაც მეტად მნიშვნელოვანია, ამით უახლოეს პერიოდში, მოხდება, ერთერთი მწვავე პრობლემის დევნილების ბინებით უზრუნველყოფის პროცესის გაგრძელება.

## დასკვნა

ამრიგად, ჩვენ განვიხილეთ, ერთი მხრივ, გარკვეული თეორიული წარმოდგენები კრიზისზე, განსაკუთრებით მოულოდნელ კრიზისზე და მისი მართვის შესახებ არსებული ლიტერატურა, და მეორე მხრივ, COVID-19-ის უეცარი აფეთქებით გამოწვეული კრიზისი, რომელიც შეეხო ადამიანთა ცხოვრების ყველა სფეროს და მათ შორის მშენებლობის სექტორსაც. ამასთან, მშენებლობის სფეროში განვითარებულ მოულოდნელ რისკებს თან ახლდა სახელმწიფო და კერძო სექტორების მხარდამჭერი ღონისძიებები, ამ კრიზისის დასაძლევად და დარგის მდგრადობის შესანარჩუნებლად.

აქედან გამომდინარე, აღსანიშნავია, რომ სამშენებლო სფეროს ყველაზე ნაკლებად შეეხო საგანგებო მდგომარეობა, რადგან ყველაფერი გაკეთდა იმისათვის, რომ სამუშაოები, ასეთ მძიმე პირობებშიც არ შეფერხებულიყო. უდაოდ ეფექტიანი აღმოჩნდა, მთავრობის სწრაფი და გონივრული გადაწყვეტილებები, რაც იმის იმედს გვაძლევს, რომ ეს სფერო საბოლოოდ ყველაზე ნაკლებად დაზარალდება. შესაბამისად, პოსტკრიზისულ პერიოდში შენარჩუნდება ოპერაციების უწყვეტობა, განგრძობადობა და ბიზნესი გაუძლებს კრიზისით გამოწვეულ გამოწვევებს გრძელვადიან პერიოდში.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. COVID 19-ის გავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე. Gult & Taggart, 2020
2. COVID-19-ის ზეგავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე. თბილისი კაპიტალი, 2020
3. ანი ილაური, COVID-19, საგანგებო მდგომარეობა და სამშენებლო-ინფრასტრუქტურული პროექტები, სამშენებლო სამართალი, JGC.ge
4. Barton, L. (2001). Crisis in organizations II (2<sup>nd</sup> edition). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western
5. Coombs, W. T. (2006). Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA, Westport, CN: Praeger.
6. Herbane, B. (2010). Small business research – Time for a crisis-based view. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 28(1), 43–64. doi:10.1177/0266242609350804

**Unexpected Crisis as a Challenge for Construction**

**Tvaliashvili Ana**

*PhD student of Georgian Technical University*

**Chiabrishvili Ketevan**

*Associate Professor, David Aghmashenebeli National Defence Academy of Georgia*

**Summary**

ღმრთველობის უწყვეტობის უზრუნველყოფის მიზნით COVID-19 პანდემიის დასაწყისში კომპანიები იყენებდნენ მხოლოდ საკუთარ რესურსებს. ამ დროს უნდა იქნებოდათ მოსწოდებული მათი უსაფრთხოების უზრუნველყოფის უწყვეტობის უზრუნველყოფის მიზნით. ამ დროს უნდა იქნებოდათ მოსწოდებული მათი უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიზნით. ამ დროს უნდა იქნებოდათ მოსწოდებული მათი უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიზნით.

Our research is aimed at ensuring the continuity of construction projects during the COVID-19 pandemic. We analyze the challenges faced by construction companies and propose effective strategies to maintain project continuity.

*Keywords: Unexpected Crisis, Construction, Changes, Ways to Solve, Business Continuity, Sustainability*

## სამედიცინო პერსონალის მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები

*ირემაშვილი გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*სოსელია მაია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სამედიცინო პერსონალის სწორი მოტივირება, სტრესული და დემოტივაციური ფაქტორების მოხსნა და კარგი სამუშაო გარემოს შექმნა ჯანდაცვის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა, რომლის საშუალებითაც მიიღწევა პერსონალის მაღალი პროდუქტიულობა და შესრულებული სამუშაოს სარგებელი, ეს ყველაფერი კი დადებითად მოქმედებს ზოგადად ჯანდაცვის სფეროს ეფექტიანობაზე, პაციენტთა კმაყოფილებასა და სამედიცინო მომსახურების ხარისხზე. სამედიცინო პერსონალის ძირითადი მამოტივირებელი და დემოტივაციის განმაპირობებელი ფაქტორების განსაზღვრის მიზნით ჩატარებულია კვლევა. კვლევის განხორციელებისთვის გამოყენებულ იქნა კითხვარი რაოდენობრივი და თვისობრივ კითხვათა კომბინაციით, რომლის შედეგისასაც გათვალისწინებული იყო მოტივაციური თეორიები და სხვა ქვეყნებში ჩატარებული კვლევების გამოცდილება.

**საკვანძო სიტყვები:** სამედიცინო პერსონალი, მოტივატორები, დემოტივატორები, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ჯანდაცვაში.

### ძირითადი ტექსტი

მოტივაცია ეს არის საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესი პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მოტივაციაზე დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტური მუშაობა. მოტივაციის გამართული სისტემა ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ინსტრუმენტია. ადამიანური რესურსების ნაკლებობა კი ჯანდაცვის სისტემაში, დღეის მონაცემებით, არა მარტო განვითარებად არამედ განვითარებულ ქვეყნებშიც მზარდ პრობლემას წამოადგენს.

მოტივაციის საშუალებით შესაძლებელია პროდუქტიული კადრების დაქირავება (გაზრდა) და შენარჩუნება. ასევე მოტივაცია პირდაპირ კავშირშია დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხთან, რომელიც სხვადასხვა ფაქტორებით შეიძლება იყოს განპირობებული. ესენია: პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, სამართლიანი ანაზღაურების სისტემა, ემოციური დამაბულობის მოხსნა, პერსონალის ჩართვა მართვის პროცესში და სხვ. სამედიცინო პერსონალის მოტივაციის მაღალი დონის შესანარჩუნებლად საჭიროა მათი მუდმივი სტიმულირება, მით უფრო, რომ ბოლო წლების განმავლობაში, მას შემდეგ რაც საქართველოში დაიწყო საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის პროგრამა, მნიშვნელოვნად გაიზარდა სამედიცინო მომსახურების ხელმისაწვდომობა და შესაბამისად, ექიმთან მიმართვიანობაც იმატა. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულმა განაპირობა ექიმებისა და ექთნების დატვირთის გაზრდა. ამ ყველაფრის ფონზე დიდი მნიშვნელობა აქვს სამედიცინო პერსონალის სწორ სტიმულირებას, რათა მათ მიერ შესრულებული სამუშაო იყოს უმაღლესი ხარისხის.

სამედიცინო პერსონალის ძირითადი მამოტივირებელი და დემოტივაციის განმაპირობებელი ფაქტორების განსაზღვრის მიზნით ჩატარებულია კვლევა. კვლევის მიზანს აგრეთვე წარმოადგენდა რეკომენდაციების შემუშავება ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით, როგორც სამედიცინო დაწესებულებათა მენეჯერებისთვის, ასევე ზოგადად საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის სფეროში დასაქმებული პირებისთვის, მათ შორის სამთავრობო სტრუქტურებისთვის. რეკომენდაციების შემუშავება მოხდა კითხვარებით მიღებული ინფორმაციის იდენტიფიკაცია - ანალიზის საფუძველზე ასევე საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაყრდნობით.

კვლევის განხორციელებისთვის გამოყენებულ იქნა კითხვარი რაოდენობრივი და თვისობრივ კითხვათა კომბინაციით. კვლევის ობიექტის შერჩევა მოხდა რანდომიზირებულად - კითხვარები დაურიგდა პერსონალის იმ ნაწილს, რომელიც შემთხვევით შერჩეულ სამუშაო დღეს და დროს იყო სამსა-

ხურში. კვლევის განსახორციელებლად შეირჩა 5 სამედიცინო დაწესებულება საქართველოში (თბილისი). კვლევის შედეგებში არაა დაფიქსირებული კონკრეტულ დაწესებულებაში ჩატარებული კვლევის შედეგები, არამედ არის ყველა დაწესებულების ერთობლივი ანალიზი ზოგადი სურათის მისაღებად.

**ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლინდა ძირითადი მოტივატორები და დემოტივატორები სამედიცინო პერსონალისთვის, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა იქონიონ მათი მუშაობის ხარისხზე, გააუმჯობესონ ან პირიქით, გააუარესონ იგი.**

ქვემოთ მოცემულ ცხრილებში პროცენტულად მოცემულია გამოკითხულთა მიერ მაღალი ქულით შემფასებული მოტივატორები ან და დემოტივატორები. აღსანიშნავია, რომ ერთნაირი ქულებით შესაძლებელი იყო არა ერთი, არამედ რამოდენიმე მოტივატორის/დემოტივატორის შეფასება.

**ცხრილი 1. ძირითადი მოტივატორები სამედიცინო პერსონალისთვის, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა იქონიონ მათი მუშაობის ხარისხზე, გააუმჯობესონ ან პირიქით, გააუარესონ იგი**

მოტივატორი	მოტივაციის ხარისხი	მაღალი ქულებით შეფასება
თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობა	ძლიერი მოტივატორი	88%
სამუშაოთი კმაყოფილება	ძლიერი მოტივატორი	78%
სამუშაო გარემო	ძლიერი მოტივატორი	76%
კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	საშუალო მოტივატორი	74%
სამუშაო პროცესში წარმოშობილი პრობლემის გადაწყვეტის შესაძლებლობა უშუალო ხელმძღვანელთან ან კოლეგებთან კონსულტაციის შედეგად	საშუალო მოტივატორი	73%
ხელმძღვანელთან კარგი ურთიერთობა	საშუალო მოტივატორი	66%
ანაზღაურება	საშუალო მოტივატორი	62%
ფინანსური წახალისება	ნაკლებად მნიშვნელოვანი მოტივატორი	60%
ცოდნის და პროფესიული უნარ ჩვევების მუდმივად გაუმჯობესების საშუალება	ნაკლებად მნიშვნელოვანი მოტივატორი	56%
საჯარო შექება ხელმძღვანელის მხრიდან	სუსტი მოტივატორი	43%

**ცხრილი 2. ძირითადი დემოტივატორები სამედიცინო პერსონალისთვის, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა იქონიონ მათი მუშაობის ხარისხზე, გააუმჯობესონ ან პირიქით, გააუარესონ იგი**

დემოტივატორი	დემოტივაციის ხარისხი	მაღალი ქულებით შეფასება
დაბალი ანაზღაურება	ყველაზე ძლიერი დემოტივატორი	79 %
შესრულებული სამუშაოს დაუფასებლობა	ძლიერი დემოტივატორი	61%
საჯარო კრიტიკა ხელმძღვანელის მხრიდან	საშუალო დემოტივატორი	55 %
სტრესული სამუშაო გარემო	საშუალო დემოტივატორი	52%
ხელმძღვანელთან ცუდი ურთიერთობა	საშუალო დემოტივატორი	50%
ცუდი ურთიერთობა თანამშრომლებთან	ნაკლებად მნიშვნელოვანი დემოტივატორი	39%
ცოდნის გაუმჯობესების შეუძლებლობა	სუსტი დემოტივატორი	32 %

კვლევის მიხედვით დემოტივატორებს ასევე მიეკუთვნება ანაზღაურების დაგვიანება ან დაკორექტირება/შემცირება, რომელიც გამოწვეულია სადაზღვევო კომპანიების და სოციალური მომსახურების სააგენტოს მიერ შესრულებული სამუშაოს აღიარების პროცესში თანხის კორექტირებასთან; სამედიცინო აპარატურის და დაწესებულებების განუახლებლობა; მედიკამენტების ფასები, რაც თავის მხრივ იწვევს არადაამაკმაყოფილებელ შედეგებს მკურნალობის პროცესში და მაღალი დატვირთვა.

კვლევის მონაწილეთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ ქართულ ჯანდაცვის სფეროში დიდი პრობლემაა



მომავალი ექიმების სწორად აღზრდა. სტუდენტ მედიკოსებს არ აქვთ შესაბამისი პირობები, რომ მაღალი დონის პროფესიონალებად ჩამოყალიბდნენ და მათი ნაწილი დიპლომის შემდგომ სწავლებას (რეზიდენტურას) სხვა ქვეყნებში აგრძელებს. ეს იწვევს კვალიფიციური კადრების გადინებას ქვეყნიდან და შესაბამისად, მათ ნაკლებობას საქართველოში.

კვლევის შედეგების მიხედვით ნათლად ჩანს, რომ მთავარი მოტივატორებია თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობა და სამუშაო გარემო, შესაბამისად, კლინიკის მენეჯმენტი უნდა ცდილობდეს მასი-მალურად კომფორტული და სასიამოვნო სამუშაო გარემო და პირობები შეუქმნას თავის პერსონალს, ასევე შეძლებისდაგვარად მოახერხოს მათ შორის კარგი ურთიერთობის ხელშეწყობა და მაქსიმალურად სწრაფად და ეფექტურად მოაგვაროს კონფლიქტი, ასეთის არსებობის შემთხვევაში. ამავე დროს, თავად ხელმძღვანელობასაც, სასურველია, ანალოგიურად კარგი დამოკიდებულება ჰქონდეს პერსონალთან, რათა მათ თავისუფლად და უპრობლემოდ შეეძლოთ ხელმძღვანელთან პრობლემური საკითხების შესახებ მსჯელობა, რჩევის კითხვა და ერთობლივი ძალებით სამუშაო პროცესში წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარება.

დროული და კარგი ანაზღაურება ასევე მნიშვნელოვანი კომპონენტია. დაბალი, დაგვიანებული ან დაკლებული/დაქვეითებული ხელფასი მთავარი დემოტივატორია და შესაბამისად აქვეითებს კადრების მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს, ამიტომ სადაზღვევო პროგრამების, განსაკუთრებით საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის პროგრამის ფარგლებში სასურველია დაჩქარდეს შესრულებული სამუშაოს ინსპექტირების და დამუშავების პროცესი, რომელიც დღეისთვის საკმაოდ ხანგრძლივი პროცესია, ასევე მოხდეს სამედიცინო პერსონალისთვის და მენეჯერებისთვის უფრო გამარტივებული სახით დეტალური ინფორმაციის მიწოდება პროგრამის ფარგლებში გათვალისწინებული მომსახურებების და შესრულებული სამუშაოს წარდგენის შესახებ. ასევე საჭიროა სამედიცინო დაწესებულებაში სწორი შიდა მენეჯმენტი და თანხების გადანაწილება, რათა სადაზღვევო კომპანიების ან სახელმწიფოს მიერ თანხის ჩარიცხვის გარკვეული ხნით დაყოვნებამ არ გამოიწვიოს პერსონალისთვის ხელფასის გაუცემლობა ან შემცირება და არ მოხდეს მათი დემოტივირება.

შესრულებული სამუშაოს დაფასება ხელმძღვანელობის მხრიდან ასევე საჭიროა. მიუხედავად იმისა, რომ ფინანსური წახალისება და საჯარო შექება არც თუ ისე კარგი მოტივატორი აღმოჩნდა, შესაძლებელია მათთან ერთად სხვა სახის წახალისებაზე ფიქრი, მაგალითად სხვადასხვა საერთაშორისო კონფერენციაზე გაგზავნა/დასწრება, კარიერული ზრდა და ა.შ. სამუშაოს დაფასება პაციენტების და ზოგადად საზოგადოების მხრიდანაც აუცილებელია. კარგი იქნებოდა ჟურნალისტიკის მხრიდან ექიმთა შეცდომების ფართო ტირაჟირების შეწყვეტაც, რადგან ეს მნიშვნელოვნად ამცირებს მოსახლეობის ნდობას არა მხოლოდ კონკრეტულად ერთი ექიმის, არამედ ზოგადად სამედიცინო პერსონალის მიმართ და ზოგჯერ იწვევს აგრესიულ ქმედებებსაც, რაც ბუნებრივია უარყოფითად აისახება მედიკოსების სამუშაო გარემოზე და მუშაობის ხარისხზე.

კლინიკებში ძველი და ამორტიზირებული აპარატურის ახლით შეცვლა ასევე მნიშვნელოვანია და პერსონალის მოტივაციაზე მოქმედებს. შესაბამისად ამ საკითხის მოგვარებაც სასურველია. მიუხედავად იმისა, რომ ეს საკმაო ფინანსურ რესურსთანაა დაკავშირებული სწორი მენეჯმენტის პირობებში სრულიად მიღწევადი ამოცანაა.

კმაყოფილი და გამოჯანმრთელებული პაციენტი დადებითად მოქმედებს როგორც მკურნალ ექიმზე, ასევე ზოგადად, კლინიკის პრესტიჟზე. თუ მიუხედავად ექიმთა მცდელობისა, პაციენტი ფინანსური უსახსრობის გამო ვერ იტარებს დანიშნულ მედიკამენტურ მკურნალობას, ეს ფაქტი რა თქმა უნდა ვერ მოიტანს ზემოთხსენებულ დადებით შედეგებს და პაციენტის გამოჯანმრთელების შანსები მცირდება. ამიტომ აუცილებელია სახელმწიფოს მხრიდან მედიკამენტების ფასების დარეგულირების მხრივ გარკვეული ნაბიჯების გადადგმა, თუმცა ეს არ უნდა იყოს კერძო ბიზნესში ჩარევა, არამედ სხვადასხვა სახელმწიფო პროგრამების შექმნა და გაუმჯობესება, რომელიც შეუმცირებს პაციენტს მედიკამენტების ხარჯს და მისცემს საშუალებას შეასრულოს ექიმის დანიშნულება და რეკომენდაციები

გამოიკვეთა, რომ პრობლემებია სამედიცინო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კუთხით. სამწუხაროდ მენეჯერები არ თვლიან საჭიროდ გაეცნონ ამ თემაზე თანამედროვე

ლიტერატურას და კვლევებს, არც ბუნებრივია დადებითად არ მოქმედებს მათი პროფესიონალიზმის და ცოდნის ზრდაზე. სასურველი იქნება მოეწიოს კონფერენციები, სადაც იქნება საუბარი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდებზე და კვლევებზე, ასევე მოტივაციის თანამედროვე სახეებზე და თეორიებზე.

სასურველია, როგორც სახელმწიფოს მხრიდან, ისე დაწესებულებების ხელმძღვანელთა მხრიდან გამოყენებულ იქნას შესრულებაზე დაფუძნებული ანაზღაურების მეთოდი (Pay for performance), რომელიც დაფუძნებული იქნება ხარისხზე და არა რაოდენობაზე. სწორი მართვის პირობებში ეს მეთოდი უზრუნველყოფს დამატებითი და უსარგებლო ხარჯებისგან თავის არიდებას, მედპერსონალის მოტივაციის გაუმჯობესებას და გართულებული და ლეტალური შემთხვევების შემცირებას. ეს მეთოდი შესაძლოა გათვალისწინებული იქნას სამედიცინო პერსონალთან შრომით ხელშეკრულებაში.

**დასკვნა**

კვლევის შედეგად გამოვლინდა ძირითადი მოტივატორები და დემოტივატორები სამედიცინო პერსონალისთვის, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა იქონიონ მათი მუშაობის ხარისხზე, გააუმჯობესონ ან პირიქით, გააუარესონ იგი. შესაბამისად, კლინიკის მაღალი რგოლის მენეჯერებს შეუძლიათ მიღებული შედეგების მიხედვით მოახდინონ მათდამი დაქვემდებარებული პერსონალის მოტივირება, გააუმჯობესონ მათი სამუშაო განწყობა, და შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, ეს კი თავის მხრივ დადებითად აისახება მათი კლინიკის მუშაობაზე, გაიზრდება პერსონალის და პაციენტთა კმაყოფილება და კლინიკის იმიჯი. წარმატებული კლინიკები და კმაყოფილი პაციენტები კი გაზრდის ზოგადად ჯანდაცვის სისტემის ეფექტურობას და მკურნალობის ხარისხს.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ი. ქაროსანიძე, ბ. იოსელიანი, ვ. კვანტალიანი. პერსონალის მოტივაციის სისტემის შექმნა - მოდელირება პირველად ჯანდაცვაში და მისი ფუნქციონირების უზრუნველყოფა (პროექტი). საოჯახო მედიცინის ეროვნული სასწავლო ცენტრი. თბილისი 2014
2. თიმ ბარნეტ. MOTIVATION AND MOTIVATION THEORY. [www.researchgate.net/publication/263411144-Motivation\\_and\\_Motivational\\_Theory](http://www.researchgate.net/publication/263411144-Motivation_and_Motivational_Theory)
3. PიმეიერHოსპიტალიდალაიონგიტუ Deმ (სსტატრო პტარ//www. (მ სპო/MeდცნაQuააღმინტტის-PატოთAssმსმ ენტინსტმ ენტHოსპიტალQზაღმინტტისსიპPიმეიერტ ლ
4. აბას დანისკოვან, ეჰან ძაბი,თაჰირ მანსური,კააოფ მაჰანო,მეჰრ შეჰაპაღჩიასი ი,მოჰან ლეჰმან Factor Afთლიზ ჟუ მოტატციე რბ Heაღტვრებარ. A შოფრომ Iრნ. Globaაღრნაღზ Heაღტვინცე Vოუ7, No. 3; 2015.
5. პტარwww. (ცენენტრ/ჯინალ/ფინკპპ/ბვის/არტოცეე/40031 Pაქიმ შრეაღმე ანცეო6Heაღტვარ. იმ პლიცანსეაღტვარ კეაღმ ანცანაღაცუნტარაფეუაფან Obsერატორ Heაღტვარსსანლ Pოლიციენიერეს. პტარwww .ეურეუ კოიტ/-ატასსატსლფოთ020/271073/Pაქიმ-შრეაღმე ანცეო6 Heაღტვარ.კლზ
6. ო. გერზმავა საზოგადოებრივი ჯანდაცვა და მენეჯმენტი- თბილისი 2016

*Iremashvili Giorgi*

*PhD student of Georgian Technical University*

*Soselia Maia*

*Associate Professor of Georgian Technical University*

**Summary**

მოცემული მუშაობის მიზანმიმართულია უნივერსიტეტის სტრუქტურულ და მენეჯერულ დარგებში მართლაც განხორციელებულია გარკვეული რაოდენობის მენეჯერული პროექტების განხორციელება და ამის შედეგად უნივერსიტეტის მენეჯერული სისტემის განვითარება და მისი ეფექტურობის გაზრდა. ამ მუშაობის მიზანმიმართულია უნივერსიტეტის მენეჯერული სისტემის განხორციელების შედეგად უნივერსიტეტის მენეჯერული სისტემის განვითარება და მისი ეფექტურობის გაზრდა. ამ მუშაობის მიზანმიმართულია უნივერსიტეტის მენეჯერული სისტემის განხორციელების შედეგად უნივერსიტეტის მენეჯერული სისტემის განვითარება და მისი ეფექტურობის გაზრდა.

## პერსონალის მენეჯერის ძირითადი პროფესიული როლები

*კავთიძე ელვარდ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*კულუბიძე შალვა  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი*

### აბსტრაქტი

მაღალკვალიფიციური მუშახელის ბაზრებზე მზარდი კონკურენციის პირობებში ამ მიმართულებების რეალიზების უზრუნველყოფა უკიდურესად რთული ამოცანაა. საკადრო სამსახურები, თუ მათ სურთ ამ ამოცანის ეფექტიანად გადაჭრა, აღარ უნდა ფუნქციონირებდეს როგორც ბიუროკრატიული სტრუქტურები: მათ უნდა შეიძინონ მარკეტინგული ორგანიზაციების ნიშნები. ამიტომ თავად საკადრო სამსახურის საორგანიზაციო კულტურაში ძვრა (ბიუროკრატიული დომინირებიდან – სამეწარმეო კულტურაზე) მისი საქმიანობის პრიორიტეტული სტრატეგიული მიმართულება ხდება.

სხვა პრიორიტეტული მიმართულებაა – შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების ჩამოყალიბებული სისტემის, და ასევე დასაქმების სისტემის გადახედვა. არსებული სისტემები ზღუდავენ სტრატეგიულ აზროვნებას ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, ხელს უშლიან თანამედროვე საკადრო სტრატეგიების წარმატებულ რეალიზებას, ვინაიდან ლიმიტირებენ პერსონალის მენეჯერის მანევრის თავისუფლებას.

მესამე პრიორიტეტული მიმართულებაა – როგორც არსებული საკადრო პოტენციალის, ისე კორპორაციაში არსებული ჭარბი შრომითი რესურსების არაეფექტიანი გამოყენებით განპირობებული დანახარჯების შემცირება. გარდა ამისა, საკადრო სამსახურები მუშაობის ორგანიზაციის თავისი ტრადიციული მანერის გამო თავად წარმოადგენენ ზედმეტი დანახარჯების მიზეზს. კორპორაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებთან ეფექტიანი ურთიერთქმედების დალაგება ასეთი დანახარჯების შემცირების გარკვეული გარანტიაა.

მთლიანობაში, კორპორაციის საკადრო სამსახურების, სხვა – „ძირითადი“ – სტრუქტურული ქვედანაყოფების მხარდაჭერის ადმინისტრაციული ქვესისტემიდან (რომელიც რუტინული საქმიანობით არის დაკავებული) – ორგანიზაციის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ საიმედო საქმიან პარტნიორად გადაქცევა XXI საუკუნის მიჯნაზე საკადრო მენეჯმენტის განვითარების მაგისტრალურ სტრატეგიულ მიმართულებას წარმოადგენს. ასეთი ტრანსფორმაციის წარმატებულობა დიდწილად ეროვნულ მასშტაბში შესაბამისი ინსტიტუციონალური ინფრასტრუქტურის შექმნაზე დამოკიდებულია.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის მენეჯმენტი, საკადრო სამსახური, მაღალკვალიფიციური მუშახელი, შრომითი რესურსები, შრომის ანაზღაურება, სტიმულირების სისტემა

### ძირითადი ტექსტი

თუ კომპეტენტურობის მოდელს თავად პერსონალის მენეჯერის მახასიათებლებთან მიმართებაში გამოვიყენებთ, ცხადია, რომ ეს არ შეიძლება იყოს არც ერთგანზომილებიანი მოდელი, რომელიც საკმაოდ მარტივი სახის საქმიანობას აღწერს, არც აბსტრაქტული მოდელი, რომელიც ნათესაური საქმიანობების მთელი კლასის თვისებათა განზოგადობას წარმოადგენს. ეს უნდა იყოს რთულად ორგანიზებული საქმიანობის მოდელი, რომელიც ელემენტთა სახით სხვა სახის საქმიანობას შეიცავს. ამიტომ პერსონალის მენეჯერის კომპეტენტურობის მოდელი მრავალროლიან პროფესიულ პროფილს წარმოადგენს.

რა უნდა იქნეს გათვალისწინებული პერსონალის მენეჯერის პროფესიული პროფილის შემუშავებისას?

პერსონალის მენეჯერის პროფესიული მრავალროლიანი პროფილის აგებისას საჭიროა შემდეგი მომენტების იდენტიფიცირება:

შენარჩუნებული და მომავალში მოსალოდნელი ტენდენციები (ბიზნესის, მრეწველობის ორგანიზაციაში, საბაზრო გარემოში, ტექნიკასა და ტექნოლოგიაში), რომლებსაც შეუძლიათ არსებითი გავლენა მოახდინონ პერსონალის მენეჯერის საქმიანობის ფუნქციურ მახასიათებლებზე;

პერსონალის მენეჯერის „პასუხისმგებლობის საკვანძო ზონების“ სიმრავლე;

მუშაობის ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანები და შედეგები თავად პერსონალის მენეჯერის თვალსაზრისით;

თითოეული საკვანძო ფუნქციისათვის მისი საქმიანობის ეფექტიანობის კრიტერიუმები;

ძირითადი უნარების და იმ სხვა უნარ-ჩვევების კონსტრუირებადი ბლოკი, რომლებიც აუცილებელია თითოეული საკვანძო ფუნქციის შესასრულებლად და პერსონალის მენეჯერის საქმიანობის შედეგის მისაღწევად;

პერსონალის მენეჯერის საქმიანობისათვის სპეციფიური ყოფაქცევა, რომელშიც მისი კომპეტენტურობა ვლინდება.

საკადრო სამსახურების მომავლის ხედვიდან გამომდინარე და წარმატებული კორპორაციების გამოცდილებაზე დაყრდნობით შეიძლება პერსონალის მენეჯერის პროფესიისათვის საკვანძო როლები განსაზღვრა.

1. **„საკადრო სტრატეგი“** – მმართველობითი გუნდის წევრი, რომელიც პასუხს აგებს საკადრო სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზებაზე, და ასევე მისი უზრუნველყოფის საორგანიზაციო მექანიზმებზე; სამსახურების მართვისა და ხელმძღვანელობის იმ სისტემებზე, რომლებიც ახორციელებენ საკადრო მენეჯმენტის ფუნქციებს (პერსონალის მართვის ვიცე-პრეზიდენტი).

2. **„პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი“** – საკადრო ქვეგანაყოფთა მუშაობის ორგანიზატორი.

3. **„საკადრო ტექნოლოგი“** – პერსონალის მენეჯერისათვის სპეციფიური საქმიანობის არეებში შემოქმედებითი მიდგომების შემმუშავებელი და რეალიზატორი, რომელიც კომპეტენტურია სპეციალურ და ტექნოლოგიურ ცოდნაში, შესწევს სხვადასხვაგვარი შიდა და გარე რესურსების მოზიდვისა და ორგანიზაციის საქმიანი პერსპექტივების გათვალისწინებით მათი ეფექტიანი გამოყენების უნარი (ორგანიზაციული განვითარების ან პერსონალის განვითარების სამსახურის ხელმძღვანელი).

4. **„საკადრო ინოვატორი“** – ხელმძღვანელი, ლიდერი – ისეთი ექსპერიმენტული, საინიციატივო ან საპილოტე პროექტების შემმუშავებელი, რომლებიც დიდ ყურადღებას და საგულდაგულო დამუშავებას მოითხოვენ, სანამ ისინი ფართო გავრცელებას იპოვიან ორგანიზაციის საკადრო მენეჯმენტის პრაქტიკაში.

5. **„შემსრულებელი“** – სპეციალისტი, რომელიც ოპერატიულ საკადრო პოლიტიკას ახორციელებს.

6. **„საკადრო კონსულტანტი“** (შიდა ან გარე) – პროფესიონალი, რომელიც კორპორაციის პერსპექტივების პანორამულ ხედვას, ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში პრაქტიკულ ცოდნას და ექსპერტის უნარებს იყენებს ორგანიზაციულ-საკადრო პოტენციალის განვითარებასთან დაკავშირებული საჭიროებების, შესაძლებლობების და პრობლემების გადაჭრის გზების განსაზღვრისათვის.

მკვლევარების მიერ პერსონალის მენეჯერის კომპეტენტურობის მრავალი მახასიათებელი იყო შემოთავაზებული, კომპეტენტურობის 11 სფერო საკვანძოდ იქნა მიჩნეული, ვინაიდან ისინი პერსონალის მენეჯერის ექსპრესიულ ხსენებული როლის საექსპერტო შეფასებებში ფიგურირებდა. კომპეტენტურობის ეს 11 საკვანძო სფერო სამ ჯგუფშია გაერთიანებული:

#### **პირადი წესიერება**

1. ეთიკურობა – პიროვნების უფლებათა პატივისცემა, აღებულ დაპირებებზე პასუხისმგებლობა, საიმედოობა, პატიოსნება, სამართლიანობა.

2. კეთილსინდისიერება – მაღალი მოთხოვნები თავისი მუშაობის შედეგებისადმი.

3. გონივრულობა (წინდახედულობა) – გონივრული, რეალისტური და დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღების უნარი.

#### **მიზანდასახულობა და პროდუქტიულობა**

1. შედეგიანობა – საბოლოო შედეგზე ორიენტირება.

2. დაჟინებულობა – შექმნილი სიტუაციით გამოწვეული შეზღუდვების გადალახვის უნარი.
3. ორგანიზაციისადმი ერთგულება და საქმიანი ორიენტაცია – ორგანიზაციის ნორმების დაცვისადმი მზაობა, გატაცებულობა მუშაობით და თავისი სამუშაოს ხარისხზე პასუხისმგებლობა.
4. თავდაჯერებულობა – არაორდინარული ამოცანების გადაჭრისადმი მზაობა და უნარი.

**გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევები**

1. გუნდური ორიენტაცია – ერთობლივი საქმიანობის აუცილებლობის გააზრება და სხვებთან ურთიერთქმედებაში მუშაობის უნარი.
2. კონტაქტურობა – პარტნიორებთან საქმიანი და შემოქმედებითი ურთიერთობების დამყარების უნარი.
3. კომუნიკაბელურობა – პარტნიორებზე ზემოქმედების მოსახდენად და ურთიერთგაგების მისაღწევად ზეპირი და წერიტი მეტყველების, სტილისტური ან გამოხატვის სხვა საშუალებების გამოყენების უნარი.
4. მოსმენის უნარი – ზეპირი კომუნიკაციისგან ამოღებული ინფორმაციის აღქმის, ათვისებისა და გამოყენების ნიჭი.

პერსონალის მენეჯერის წარმატებული მუშაობისათვის კომპეტენტურობის ამ საკვანძო სფეროების მნიშვნელობის საექსპერტო შეფასებამ მოგვცა მათი რანჟირების შესაძლებლობა შემდეგი თანმიმდევრობით (მნიშვნელობის ხარისხის კლების მიხედვით):

1. ეთიკურობა.
2. კომუნიკაბელურობა.
3. მოსმენის უნარი.
4. კონტაქტურობა.
5. გუნდური ორიენტაცია.
6. კეთილსინდისიერება.
7. გონივრულობა.
8. შედეგიანობა.
9. დაჟინებულობა.
10. თავდაჯერებულობა.
11. ორგანიზაციისადმი ერთგულება და საქმიანი ორიენტაცია.

ამ მოდელების შემუშავებისას შეიძლება შემდეგი მიდგომების გამოყენება, რომელთაგან თითოეულს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს:

ყველაზე გამოჩენილ მუშაკთა („ვარსკვლავთა“) საქმიანობის ანალიზი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს ჩავუწვდეთ მათი ხელოვნების საიდუმლოებას, თუმცა ამ დროს მიღებული მოდელი ძალიანაა მიბმული მოცემული სახის საქმიანობის სპეციფიკაზე და ზედმეტად რთული არქიტექტურააქვს;

მუშაკთა საქმიანობის მრავალი ნიმუშის შედარებითი ანალიზი აადვილებს გამოცდილების განზოგადობას და საკმარისად მარტივი მოდელების აგებას, მაგრამ საკმაოდ შრომატევად საქმეს წარმოადგენს;

ექსპერტთა გამოკითხვას სწრაფი და სტატისტიკურად საიმედო შედეგები მოაქვს, მაგრამ, როგორც წესი, მათი გამოყენების არე შეზღუდულია;

საქმიანობის სხვა სფეროებიდან ნასესხები მოდელების კომბინირება იძლევა შესაძლებლობას აკუმულირებულ იქნეს ყველაზე მოწინავე გამოცდილება, მაგრამ ის ყოველთვის არ არის გამოსადეგი მოცემული ორგანიზაციის ფარგლებში.

ამრიგად, კომპეტენტურობის მოდელების აგებისას საჭიროა არსებული მიდგომების შეხამება, რათა საკადრო მენეჯმენტის მისაღები საშუალებები მივიღოთ.

მუშაკის ინტელექტუალური და საქმიანი თვისებების, მისი პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის უნარების აღმწერი კომპეტენტურობის მოდელები შესაძლებელს ხდის პერსონალის განვითარება ორ განზომილებაში მივმართოთ: 1) ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული კულტურისადმი შეგუება (კორპორაციის ყველა მუშაკის მზაობა მოახდინონ მათგან მოსალოდნელი ეფექტიანი ქცევის დემონსტრირება,

რისი უზრუნველყოფა პროფესიულ ეთიკაზე, საქონლისა და მომსახურების მომხმარებელზე, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმებზე, პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხზე პასუხისმგებლობაზე შეხედულებათა ერთიანობით ხდება); 2) ისეთი ცოდნის, უნარებისა და ჩვევების დაუფლება, რომლებიც აუცილებელია საქმიანობის სპეციალიზირებულ პროფესიულ სფეროში წარმატებული მუშაობისათვის. ამ ორი განზომილების ერთიანობა ორგანიზაციული კულტურის საქმიანობითი ინტერპრეტაციით მიიღწევა, რომელიც როგორც ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისა და განვითარებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი გამოცდის აღწარმოების სოციალური მექანიზმი აღიქმება.

მაღალკვალიფიციური მუშახელის ბაზრებზე მზარდი კონკურენციის პირობებში ამ მიმართულებების რეალიზების უზრუნველყოფა უკიდურესად რთული ამოცანაა. საკადრო სამსახურები, თუ მათ სურთ ამ ამოცანის ეფექტიანად გადაჭრა, აღარ უნდა ფუნქციონირებდეს როგორც ბიუროკრატიული სტრუქტურები: მათ უნდა შეიძინონ მარკეტინგული ორგანიზაციების ნიშნები. ამიტომ თავად საკადრო სამსახურის საორგანიზაციო კულტურაში მერა (ბიუროკრატიული დომინირებიდან – სამეწარმეო კულტურაზე) მისი საქმიანობის პრიორიტეტული სტრატეგიული მიმართულება ხდება.

სხვა პრიორიტეტული მიმართულებაა – შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების ჩამოყალიბებული სისტემის, და ასევე დასაქმების სისტემის გადახედვა. არსებული სისტემები ზღუდავენ სტრატეგიულ აზროვნებას ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, ხელს უშლიან თანამედროვე საკადრო სტრატეგიების წარმატებულ რეალიზებას, ვინაიდან ლიმიტირებენ პერსონალის მენეჯერის მანევრის თავისუფლებას.

მესამე პრიორიტეტული მიმართულებაა – როგორც არსებული საკადრო პოტენციალის, ისე კორპორაციაში არსებული ჭარბი შრომითი რესურსების არაეფექტიანი გამოყენებით განპირობებული დანახარჯების შემცირება. გარდა ამისა, საკადრო სამსახურები მუშაობის ორგანიზაციის თავისი ტრადიციული მანერის გამო თავად წარმოადგენენ ზედმეტი დანახარჯების მიზეზს. კორპორაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებთან ეფექტიანი ურთიერთქმედების დალაგება ასეთი დანახარჯების შემცირების გარკვეული გარანტიაა.

მთლიანობაში, კორპორაციის საკადრო სამსახურების, სხვა – „ძირითადი“ – სტრუქტურული ქვედანაყოფების მხარდაჭერის ადმინისტრაციული ქვესისტემიდან (რომელიც რუტინული საქმიანობით არის დაკავებული) – ორგანიზაციის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ საიმედო საქმიან პარტნიორად გადაქცევა XXI საუკუნის მიჯნაზე საკადრო მენეჯმენტის განვითარების მაგისტრალურ სტრატეგიულ მიმართულებას წარმოადგენს. ასეთი ტრანსფორმაციის წარმატებულობა დიდწილად ეროვნულ მასშტაბში შესაბამისი ინსტიტუციონალური ინფრასტრუქტურის შექმნაზე დამოკიდებულია.

## **დასკვნა**

დასკვნის სახით შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:

სერვისული სამსახური, რომელიც უზრუნველყოფს საკუთრების სხვადასხვა ფორმის ორგანიზაციათა საკადრო სამსახურებისათვის მრავალპროფილიან და დისციპლინათაშორის მხარდაჭერას ახალი საკადრო ტექნოლოგიების ათვისებაში, აუცილებელი საკადრო ინფორმაციის მიღებაში, საქმიანი კონტაქტების დალაგებაში, მათ შორის უცხოელ პარტნიორებთანაც;

ოფიციალური აღიარებამიღებული საკადრო სამსახურების მუშაკთა პროფესიული ორგანიზაცია, რომლის ფარგლებში რეგულირდებოდა ამ პროფესიის წარმომადგენელთა შრომის და მომსახურების ბაზარი, გამოცდილების გაზიარება, კვლევითი და საპროექტო ცენტრების, სტრატეგიული დაგეგმარების ჯგუფების ფორმირება, რომლებიც მოწოდებულია შეიმუშავონ ქვეყნის საკადრო პოტენციალის განვითარების საერთოეროვნული სტრატეგია;

საკონსულტაციო ცენტრებისა და სამსახურების ქსელი, რომელიც სახაზო მენეჯერების სწრაფი ხელახალი ორიენტაციისა და გადამზადების წინაპირობებს ქმნის, XX საუკუნის მიწურულს საკადრო მუშაობისადმი წარდგენილ ახალ მოთხოვნებთან შესაბამისობაში.

მიუხედავად იმისა, რამდენად სწრაფად შეიძლება მითითებული ინსტიტუციონალური ინფრასტრუქტურა შეიქმნას, საკადრო მენეჯმენტში მომავალი რევილუციის საკვანძო ელემენტად პერსონალის მენეჯერი უნდა იქცეს. საბოლოო ჯამში, სწორედ პროფესიული განვითარებისადმი მის მზაობაზეა დამოკიდებული, შედეგება ეს პროფესია ჩვენს ქვეყანაში თუ არა.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

- 1. Друкер П. Практика менеджмента, издательство Манн, Иванов и Вебер, 2015
- 2. Годин С. Лидер есть в каждом, изд. Новоемышление, 2016
- 3. Треиси Б. Менеджмент, издательство Манн, Иванов и Вебер, 2015

**Personal manager`s basic professional roles**

*Kavidze Eduard*  
Associate Professor of Georgian Technical University

*Kutubidze SHalva*  
Doctor of Economics

**შუმი არჩ**

იხილეთ დოკუმენტი ინსტიტუციონალური ინფრასტრუქტურის განვითარების მიზნების განსაზღვრის მიზნით. ეს დოკუმენტი განიხილეთ და შეაფასეთ მისი მნიშვნელობა და დაგეგმეთ მისი განხორციელების გეგმა.

აღნიშნული დოკუმენტი განიხილეთ და შეაფასეთ მისი მნიშვნელობა და დაგეგმეთ მისი განხორციელების გეგმა.

On მიუხედავად იმისა, რამდენად სწრაფად შეიძლება მითითებული ინსტიტუციონალური ინფრასტრუქტურა შეიქმნას, საკადრო მენეჯმენტში მომავალი რევილუციის საკვანძო ელემენტად პერსონალის მენეჯერი უნდა იქცეს. საბოლოო ჯამში, სწორედ პროფესიული განვითარებისადმი მის მზაობაზეა დამოკიდებული, შედეგება ეს პროფესია ჩვენს ქვეყანაში თუ არა.



## ქალთა მეწარმეობა გენდერულ ჭრილში

*კავთიბე ელუარდ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ნუცუბიძე ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ქალთა დასაქმება ნაკლებად დაცულ სფეროს წარმოადგენს. მიუხედავად საზოგადოების განვითარების პოზიტიური ეკონომიკური და სოციოკულტურული ტენდენციებისა, რომლებიც ხელს უწყობენ ქალთა მიერ საკუთარი პოტენციალის რეალიზაციის ველის გაფართოებას, მათ დასაქმების სფეროში ნაკლებად ხელსაყრელი პოზიცია უკავიათ, ვიდრე მამაკაცებს. გარდა ამისა, საქართველოში მწვავედ დგას დასაქმების პრობლემა, რაც დაკავშირებულია სამუშაო ადგილებისთვის კონკურენტულ ბრძოლასთან, ვინაიდან მოითხოვება მაღალი პროფესიონალიზმი, ცოდნა და ოსტატობა. ქალთა დასაქმების სფეროსთვის დამახასიათებელია დასაქმების ფორმის თავისუფალი არჩევანის შეზღუდვა. იმავდროულად, საქართველოს ეკონომიკაში განხორციელებულმა რიგმა ცვლილებებმა გარკვეული შესაძლებლობები შექმნეს დასაქმების სფეროში ქალთა პოტენციალის უფრო სრულად გამოვლენისთვის. ქალთა დასაქმების პრობლემის გადაჭრის ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს სოციალური მეწარმეობის განვითარება და ქალთა ჩაბმა მცირე ბიზნესის სფეროში. საყოველთაოდ აღიარებული ტენდენციების თანახმად, ქალთა დასაქმების უზრუნველყოფაში მომავალი მცირე ბიზნესს ეკუთვნის. იგი სულ უფრო მეტად ხდება ქალთა საქმიანობის სფერო, აღნიშნულ მექანიზმს მხარს უჭერს ევროკავშირი და შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია.

**საკვანძო სიტყვები:** ქალთა მეწარმეობა, დასაქმება, საბაზრო ეკონომიკა, მცირე ბიზნესი, ევროკავშირი, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, ფემინიზმი.

### ძირითადი ტექსტი

ქალთა მეწარმეობას თავისი სპეციფიკა და წარმოშობის მიზეზები გააჩნია. ქალთა მონაწილეობას მცირე ბიზნესში ვერ განვიხილავთ მათი საქმიანობის სხვა ასპექტებიდან მოწყვეტით და საზოგადოების ეკონომიკური, სოციალური, პოლიტიკური ურთიერთობების ფარგლებს მიღმა.

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ არსებობს ორი ჯგუფის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ ქალთა აქტივიზაციას მეწარმეობის სფეროში: გარეგანი და შინაგანი. გარეგანი ფაქტორები გავლენას ახდენენ ქალებზე სამეწარმეო საქმიანობაში მოთხოვნის ჩამოყალიბების რეჟიმში. ისინი მოქმედებენ ირიბად და გაშუალებულად, ქმნიან ქალის ცნობიერებაში გარკვეულ სტერეოტიპებს.

ქალთა მეწარმეობის განვითარების გარეგან ფაქტორებს ჩვენ მივაკუთვნებთ სამართლებრივი, სოციოკულტურული და ეკონომიკურ-პოლიტიკური ფაქტორები. განვიხილოთ ისინი უფრო დაწვრილებით.

**სამართლებრივი ფაქტორები.** თანამედროვე დემოკრატიული სახელმწიფოების კანონმდებლობებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ქალთა უფლებების უზრუნველყოფის, მამაკაცებთან მათი თანასწორობის საკითხებს. აღნიშნული სფერო გახდა საერთაშორისო განხილვის და სამართლებრივი რეგულირების ობიექტი. ისტორიულად, ჩვენს ქვეყანაში ქალთა უფლებები საკანონმდებლო დონეზე უკეთაა უზრუნველყოფილი, ვიდრე სხვა სახელმწიფოებში. ქალთა მეწარმეობის განვითარებაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ქალთა მოძრაობას და ფემინიზმის იდეების გავრცელებას. ქალთა მოძრაობის სტრატეგია მიმართულია შრომისა და განათლების სფეროში კანონმდებლობის რეფორმირებისკენ, რათა უზრუნველყოფილი იყოს ქალთა სრული მონაწილეობა ეკონომიკურ საქმიანობაში, მათ მიერ ეკონომიკური დამოუკიდებლობის მიღწევისა და საკუთარი ცოდნისა თუ შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაციისათვის შესაძლებლობების შესაქმნელად. ფემინისტების დამსახურებად უნდა ჩავთვალოთ როგორც ქალთა მეწარმეობის განვითარებისათვის გარეგანი პირობების შექმნა, მაგალი-

თად, უცხოეთის მრავალ უნივერსიტეტში გოგონებისთვის კვოტების გამოყოფა, ასევე თავად ქალების მიერ საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობების გამოვლენა საზოგადოებრივი საქმიანობის ყველა სფეროში, მ.შ. ბიზნესშიც. ქალთა საერთაშორისო მოძრაობა და ფემინიზმი განიხილავენ ქალთა თანასწორი ეკონომიკური სტატუსის უზრუნველყოფის, შრომის ბაზარზე დისკრიმინაციის ლიკვიდაციის პრობლემებს, ასევე ეკონომიკურ რესურსებთან თანაბარი წვდომის საკითხს, როგორც ერთ-ერთ ცენტრალურ პრობლემას განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებში.

**სოციოკულტურული ფაქტორები** ეხება ქალთა საზოგადოებრივ მდგომარეობას, მის სტატუსს სამოქალაქო და პოლიტიკურ ცხოვრებაში. განვლილი ასწლეულის მანძილზე ქალთა სოციალური როლები ძალზე შეიცვალა. ქალებისთვის ხელმისაწვდომი გახდა განათლება, პოლიტიკა, მნიშვნელოვნად გაიზარდა მათი მონაწილეობა ეკონომიკაში. აღნიშნული ცვლილებები მოწმობენ ოჯახურ საქმეებსა და ბავშვების აღზრდასთან დაკავშირებული ტრადიციული სტერეოტიპული ქალის როლის საზღვრების გაფართოებას და დასაქმების, საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ ცხოვრების სფეროში გასვლას.

უნდა აღინიშნოს, რომ მამაკაცის სოციალურ როლებს ისეთი ცვლილებები არ განუცდია, როგორც ქალებისას. მამაკაცები არ ერთვებოდნენ საოჯახო საქმეებში, ისევე როგორც ქალები მუშაობაში, რამაც გაამწვავა ქალებისათვის როლების შეთავსების პრობლემა და შეუზღუდა პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა. ამის მიუხედავად, საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპისათვის დამახასიათებელია ქალის სოციალური როლის შესახებ წარმოდგენების თანდათანობითი ეგალიტარიზაცია, მამაკაცებისა და ქალების სოციალური ურთიერთობების ახალ დონეზე გადასვლა. გ. უილსის აზრით, აღნიშნული პერიოდი წარმოადგენს „რევოლუციურ პერიოდს, რომელმაც გამოათავისუფლა ადამიანის რასის ნახევრის რესურსები“ [1].

დიდი მნიშვნელობა აქვს ქალთა თანამეგობრობის ინფორმირებას მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში მათი სოციალური სტატუსთან დაკავშირებით და ინტერესს აღნიშნული პრობლემის მიმართ, რომელიც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს განათლებისა და საერთო კულტურის დონეზე, ასევე მატერიალური და საყოფაცხოვრებო პრობლემების გადაჭრის ხარისხს. გარდა ამისა, განვითარებულ საზოგადოებრივ სისტემებში ქალთა მდგომარეობის ფაქტორი წარმოადგენს მრავალ ქვეყანაში მემარჯვენე ველის ჩამოყალიბებისა და შესაბამისი სოციალური პოლიტიკის გამომუშავების ნიმუშს.

მიუხედავად პოზიტიური ცვლილებებისა, ქალთა მაღალი სოციალური სტატუსი მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში, მ.შ. საქართველოში, კვლავინდებურად ნაკლებად მისაწვდომია. ქალთა და მამაკაცთა თანასწორობა თანამედროვე საზოგადოებაში წარმოადგენს ნომინალურ და არა რეალურ პარამეტრს. ქალთა მდგომარეობის საკითხებზე მსოფლიოს IV კონფერენციის (პეკინი, 1995 წ.) შემაჯამებელ დოკუმენტში „მოქმედებათა პლატფორმა თანასწორობის, განვითარებისა და მშვიდობის ინტერესებისათვის“ ნათქვამია, რომ „მსოფლიოს ვერცერთმა ქვეყანამ ვერ მიაღწია ქალთა თანაბარ უფლებებსა და თანაბარ შესაძლებლობებს, იზრდება მათი განვითარების შემაფერხებელი სოციალური დისკრიმინაცია“ [2].

მ.რ. დედერიხსს მიაჩნია, რომ „კარიერული წინსვლისას, იმ სფეროებთან მიახლოებისას, სადაც კეთდება დიდი ფული და მიიღება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები, ქალები აწყდებიან არნახულ ბარიერებს. ისინი ეჯახებიან მინის ჭერს“ [3]. ე.წ. „მინის ჭერი“ მიანიშნებს ერთგვარი სტიგმით განპირობებულ ხელოვნულ ბარიერებზე, ორგანიზაციული და ქცევითი ხასიათის სტერეოტიპებზე, რომლებიც ხელს უშლიან ქალებს მართვის სისტემებში წინსვლისათვის. ამერიკული ორგანიზაცია „კატალისტიკა“ და ბიზნესის მესაკუთრე ქალთა ეროვნული ფონდის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, მეწარმე ქალთა 29 %-მა „მინის ჭერი“ დაასახელა ფირმიდან წამოსვლისა და საკუთარი საქმის დაწყების მიზეზად. უკანასკნელ წლებში ორჯერ და მეტად გაიზარდა იმ ქალთა რიცხვი, რომლებმაც ამავე მიზეზით დატოვეს თავიანთი კორპორაციული თანამდებობები. აღნიშნულ სიტუაციას უწოდებენ „ნიჭის გადასხმას“. კორპორაციები კარგავენ ნიჭიერ ქალებს, ხოლო მცირე ბიზნესი კი იძენს მას [4].

1990-იან წლებში ცნებას „მინის ჭერი“ დაემატა ტერმინი „მინის კედლები“, რომელიც ნიშნავს გენდერულ სტიგმას. იგი ზღუდავს ქალთა საქმიანობის სფეროს, მიუხედავად ამისა, ისინი მაინც ხდებიან პასუხისმგებელი ხელმძღვანელები, თუმცა სტრატეგიულად ნაკლებად მნიშვნელოვანი რგოლის. ქალების მიერ საპასუხისმგებლო პოსტების დაკავებას ხშირად ხელს უშლის ფარული წინააღმდეგობები

და ამიტომაც რთულია მათთვის წინააღმდეგობის გაწევა როგორც ოფიციალურ, ასევე არაოფიციალურ დონეზე. ეს წინააღმდეგობები შეიძლება დაკავშირებული იყოს მამაკაცთა სიჭარბე მომუშავე პერსონალს შორის, ქცევის დაუწერელი წესები და ნორმები, ასევე ძველი და ფესვგადგმული ტრადიციული წარმოდგენები საზოგადოებაში ქალისა და მამაკაცის როლის შესახებ. ყოველივე ეს იმაზე მეტყველებს, რომ ქალებს მეტი წინააღმდეგობების დაძლევა უწევთ, ვიდრე მამაკაცებს ერთი და იგივე თანამდებობის დასაკავებლად. „ბიზნეს უიქში“ მითითებულია, რომ „დღევანდელი ტემპებით კიდევ 475 წელი იქნება საჭირო იმისათვის, რომ ქალებმა თანასწორობას მიაღწიონ ხელმძღვანელთა რიგებში“.

მიუხედავად იმისა, რომ ქალებისა და მამაკაცების თანაბარი უფლებები აღიარებულია მრავალი ქვეყნის კონსტიტუციით, ქალები მონაწილეობენ საზოგადოების ეკონომიკურ ცხოვრებაში, აქვთ ხმის უფლება და წვდომა განათლებასთან, მამაკაცისა და ქალის როლების უთანასწორობა და ასიმეტრია საზოგადოებაში კვლავინდებურად რჩება. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მონაცემებით, ქალები წარმოადგენენ დედამიწის მოსახლეობის ნახევარს, ასრულებენ სამუშაოთა 2/3-ს, იღებენ საერთო შემოსავლების 1/10-ს და ფლობენ მთლიანი საკუთრების 1/100-ს [5]. თანამედროვე ქალის სოციალურ როლზე საუბრისას, ამერიკელი სოციოლოგი ე. ბოულდინგი აღნიშნავს, რომ იგი დაკავშირებულია საზოგადოების ავერსსა და რევერსთან[6].

**ეკონომიკურ-პოლიტიკური ფაქტორები.** ქალთა მეწარმეობის განვითარებას ხელს უწყობს პოსტ-ინდუსტრიული საზოგადოების წარმოქმნა. წინარეინდუსტრიულ საზოგადოებაში შრომა წარმოადგენს ბუნებასთან ადამიანის ურთიერთქმედებას, ინდუსტრიულ საზოგადოებაში - ადამიანის ურთიერთქმედებას მანქანურ წარმოებაში გარდაქმნის ბუნებასთან, ხოლო პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში შრომა, პირველ რიგში, ადამიანებს შორის ურთიერთქმედებაა.

ამრიგად, პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ჩამოყალიბება ორი ურთიერთდაკავშირებული მიმართულებით ხდება. ჯერ ერთი, ეკონომიკა ტრანსფორმირდება შრომის ჰუმანიზაციისა და წარმოების მართვაში თავად მომუშავეთა მონაწილეობის გაფართოების გზით. მეორე, ფართოვდება და დომინანტურ როლს იკავებს მომსახურების სფერო, სახელდობრ, მეცნიერება, განათლება, კულტურა, შემოქმედებითი საქმიანობა, დასვენება.

მომსახურების სფერო გახდა ეკონომიკის ის დარგი, სადაც დასაქმებულთა რაოდენობა იზრდება არა მხოლოდ აბსოლუტური, არამედ ფარდობითი განზომილებით. XXI საუკუნის დასაწყისისთვის მისი წილი საერთო დასაქმებაში აღწევდა 65 %-ს. თუ ინდუსტრიულ სექტორში ძირითადად მამაკაცები შრომობდნენ, პოსტინდუსტრიული საზოგადოება ფართო შესაძლებლობებს ქმნის შრომით საქმიანობაში ქალთა ჩასაბმელად, განსაკუთრებით ჰუმანიტარულ დარგებში.

მომსახურებათა სფეროს დომინირება ეკონომიკაში იწვევს ქალის შრომის ზრდას საზოგადოებაში. ვითარდება წარმოებრივი და ორგანიზაციული ურთიერთობების სერვისულ-კლიენტური მოდელი, რომლის დროსაც შრომის წამყვან სახეს წარმოადგენს მომსახურებები, ხოლო ადამიანებს შორის ურთიერთქმედებაში - დამოკიდებულებები: „მომსახურების გამყიდველი - მყიდველი“.

ამრიგად, ქალთა მეწარმეობის განვითარებას ხელს უწყობს პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ისეთი ნიშნები, როგორცაა წარმოებრივ სფეროში პროფესიული საქმიანობის ისეთი სახეების დომინირება, რომლებიც ტრადიციულად ქალთა უნარების გამოვლენის ადგილად მიიჩნეოდა; მეცნიერებისა და განათლების წამყვანი როლი, სადაც საკმაოდ ძლიერა არის გამოხატული ქალთა წარმომადგენლობა; ასევე მერიტოკრატიის როგორც წამყვანი ნორმატიული პრინციპის წინ წამოწევა, რაც ამცირებს მამაკაცის უპირატესობას; სოციოტექნიკური მენეჯმენტის დომინირება.

**ამერიკელი ფუტუროლოგები ჯ. ნესბიტი და პ. ებურდენი** მიიჩნევენ, რომ საინფორმაციო რევოლუციის ეპოქაში ქალები უფრო კონკურენტუნარიანი აღმოჩნდნენ, ვიდრე მამაკაცები. „ქალები როგორც მომუშავეები, პროფესიონალები და მეწარმეები დომინირებენ ინფორმაციულ საზოგადოებაში. თუ ტიპურ მუშახელად მრეწველობაში მიიჩნეოდა მამაკაცი, ტიპურ ინფორმაციულ მუშაკს წარმოადგენს ქალი“ იტალიელი სოციოლოგი ე.მ. ბარბიერის აზრით, ინფორმაციული საზოგადოება ქმნის პირობებს ქალთა მრავალი არამოთხოვნი უნარის რეალიზაციისათვის“[6].

მნიშვნელოვანია კავშირი მცირე მეწარმეობასა და ეკონომიკურ კრიზისებს შორის. ეკონომიკის

სტაბილური განვითარების პერიოდებში წამყვან როლს ასრულებენ მსხილი საწარმოები, რომლებიც ეფუძნებიან დაქირავებულ შრომას და არ არიან მიდრეკილი სამეწარმეო ინოვაციებისკენ, ხოლო ეკონომიკური ვარდნის პირობებში მცირე საწარმოების უმრავლესობა გარდაიქმნება, ერგება მეურნეობრიობის ახალ პირობებს, ქმნის უამრავ სამუშაო ადგილს და თავს უყრის იმ ადამიანებს, რომელთაც ათავისუფლებენ მსხვილი საწარმოებიდან (ხშირად, ქალებს). ეკონომიკური აუცილებლობიდან გამომდინარე, მცირე საწარმოები სულ უფრო ფართოდ იყენებენ ქალთა შრომას.

ეკონომიკურ-პოლიტიკური ფაქტორები ერთობლიობაში აყალიბებენ ქალთა ცხოვრების დონეს, ცხოვრების წესს და ცხოვრების ხარისხს. თავდაპირველად, პირადი შრომითი და ცხოვრების სტრატეგიის განსაზღვრის ადრეულ ეტაპებზე, ქალის ქცევის არჩეული მოდელი იცვლება მის ცნობიერებაში პოლიტიკური სიტუაციის, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონის, შრომის ეროვნული და რეგიონული ბაზრების მდგომარეობის შესაბამისად.

არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქალთა მეწარმეობაში **შინაგანი ფაქტორები**, რომელთა შორის შეიძლება გამოვყოთ ქალთა გარკვეული სოციალურ-ფსიქოლოგიური თვისებები და პიროვნული ფაქტორები. ქალებს გააჩნიათ გარკვეული **სოციალურ-ფსიქოლოგიური თვისებები**, რომლებიც ძალზე მნიშვნელოვანია სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელებისას. ისინი ყველაზე პრიორიტეტული ხდება მცირე მეწარმეობაში. გ. ბლანკასა და კ. ოლასის აზრით, ქალს შეუძლია მოაწყოს არა მხოლოდ საკუთარი სახლი, არამედ მთლიანად საზოგადოება მცირე ბიზნესში მონაწილეობით [7].

გარდა ამისა, ქალთა კომუნიკაბელობა, ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობების აგება უზრუნველყოფს მათ ძალასა და უპირატესობას ბიზნესის მართვაში. ის, რასაც ქალებს ბუნება ანიჭებს, მამაკაცებმა უნდა ისწავლონ, განვიტარონ კომუნიკაციური უნარები ეფექტიანი საქმიანი კომუნიკაციისთვის.

ყოველივე ზემოთქმული ადასტურებს, რომ ქალები თავად ბუნების მიერ არიან შექმნილი სამეწარმეო საქმიანობისთვის.

**განათლება** მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მეწარმის ჩამოყალიბების პროცესში. მეწარმეთა განათლების დონის კვლევის შედეგების ანალიზი მოწმობს, რომ მათი განათლების დონე (როგორც მამაკაცების, ასევე ქალების) უფრო მაღალია, ვიდრე მთლიანად მოსახლეობის. იმავდროულად, პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ახალგაზრდობაში მიღებული განათლება ყოველთვის როდი შეესაბამება სრულად იმას, რაც სჭირდება მეწარმეს საკუთარი საწარმოს შექმნისა და მართვისას. კვლევები ადასტურებენ, რომ მეწარმე ქალების განათლების ტიპი ძირითადად ჰუმანიტარულია, ხშირად მას საერთო არა აქვს ბიზნესთან ან ტექნიკურ დისციპლინებთან, რაც მათ მამაკაც მეწარმეებთან შედარებით უარეს მდგომარეობაში აყენებს.

**ჯანმრთელობის მდგომარეობა.** მოცემული პრობლემის მეშვეობით შეგვიძლია თვალი მივადევნო გარეშე ფაქტორებს: მთლიანად ცხოვრების წესს, ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური, მ.შ. ჯანდაცვის სისტემის განვითარების დონეს, ეკოლოგიურ ვითარებას, ბუნებრივ-კლიმატურ პირობებს. ჯანმრთელობის მდგომარეობა, ჩვენი აზრით, ქალთა მეწარმეობის განვითარების ერთ-ერთი წამყვანი შიდა ფაქტორია.

მიუხედავად იმისა, რომ რაოდენობრივი თვალსაზრისით ბიზნესში კვლავინდებურად ჭარბობს მამაკაცები, უცხოელი მეცნიერები ამტკიცებენ, რომ მეწარმე ქალების რიცხოვნობის ზრდის ტემპები ამჟამად 2-3-ჯერ მაღალია, ვიდრე მეწარმე მამაკაცების. ამერიკელი ექსპერტების შეფასებებით, ქალთა ბიზნესი XXI საუკუნის ძირითადი დამსაქმებელი გახდება [8].

## დასკვნა

ამრიგად, ქალთა მეწარმეობის განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც გარეგანი ფაქტორები (სამართლებრივი, სოციოკულტურული, ეკონომიკურ-პოლიტიკური), ასევე შინაგანი ფაქტორები (ქალთა გარკვეული სოციალურ-ფსიქოლოგიური თვისებები და პიროვნული თავისებურებები). გარეგანი ფაქტორები ზემოქმედებენ ქალთა მოთხოვნილებებსა და ინტერესებზე, აყალიბებენ მის მოტივაციას სამეწარმეო საქმიანობის როგორც დასაქმების სფეროს არჩევის საკითხის გადაჭრისას. ამრიგად, მეწარმეობის მოტივაცია წარმოადგენს ობიექტური გარემოებების გარდაქმნას, რომელიც აისახება ქალის სულიერ სამყაროში, მის თვითშეფასებაში.

მცირე მეწარმეობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქალთა დასაქმების უზრუნველყოფაში. ქალთა სტატუსის საკითხებზე გაეროს 41-ე სესიაზე (ნიუ-იორკი, 1997 წ.) მითითებული იყო, რომ სამეწარმეო სექტორმა უნდა მოახდინოს ქალთა მონაწილეობის ოპტიმიზება ბიზნესში, რათა მიღწეულ იქნეს ქალთა და მამაკაცთა თანაბარი მონაწილეობა ეკონომიკაში. ქალთა მეწარმეობის განვითარებას ჩვენ ვუყურებთ როგორც ეკონომიკური პროგრესის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ტენდენციას, ასევე დასაქმების სფეროში ქალთა და მამაკაცთა უთანასწორობის შესუსტების პერსპექტივას.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. Брандт Г.А. Природа женщины как проблема // Общественные науки и современность. - 1998. - № 2. - С. 167-180.
2. Платформа действий IV Всемирной конференции по положению женщин, პატჰ  
 1995, უცხო/შსინ/ცთშინ/წო ენ/წო კლასი ლ
3. Дедерихс М.Р. Хиллари Клинтон и власть женщин: Пер. с нем., лит. обраб.О. Трифонова.М.:ЗАО"ЦСЭИ",1995.363с.
4. Lპს აპს ქუიშტ ფფს ლ კლასი ში მ ქს // Еნაანსიდ - P., 2017. - 5 გწ.-P. 120
5. Мэтери С. Женские исследования в Австралии // Социологические исследования. - 1992. - № 5. - С. 42-47.
6. Барбьери Э.М. Роль женщины в обществе будущего // Курьер ЮНЕСКО. -1993. -№ 1.-С.41-43.
7. Бланки Г., Олас К. Женщина ведет свой бизнес, как обустривает дом // Наука и жизнь. - 1994. - № 3. - С. 54-56.[7]
8. Беккер Г.С. Экономика семьи и макроповедение // США: экономика, политика, идеология. - 1994. - № 2.- С. 99-108, № 3. - С. 93-99.

**პრეზენტაციის ავტორი**

**Kavidze Eduard**

Associate Professor of Georgian Technical University

**Nucubidze Nino**

PhD student of Georgian Technical University

**შუამ აკყ**

სწავლამ აჩვენა, რომ ქალთა მეწარმეობის განვითარება დასაქმების უზრუნველყოფის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს. ქალთა მეწარმეობის განვითარების უზრუნველყოფის მიზნით უნდა მოახდინოს ქალთა მონაწილეობის ოპტიმიზება ბიზნესში, რათა მიღწეულ იქნეს ქალთა და მამაკაცთა თანაბარი მონაწილეობა ეკონომიკაში. ქალთა მეწარმეობის განვითარებას ჩვენ ვუყურებთ როგორც ეკონომიკური პროგრესის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ტენდენციას, ასევე დასაქმების სფეროში ქალთა და მამაკაცთა უთანასწორობის შესუსტების პერსპექტივას.

**კავიძე ედუარდ** არის ქალთა მეწარმეობის განვითარების უზრუნველყოფის მიზნით უნდა მოახდინოს ქალთა მონაწილეობის ოპტიმიზება ბიზნესში, რათა მიღწეულ იქნეს ქალთა და მამაკაცთა თანაბარი მონაწილეობა ეკონომიკაში. ქალთა მეწარმეობის განვითარებას ჩვენ ვუყურებთ როგორც ეკონომიკური პროგრესის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ტენდენციას, ასევე დასაქმების სფეროში ქალთა და მამაკაცთა უთანასწორობის შესუსტების პერსპექტივას.

## ბიზნესის საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის შესახებ

*კაპანაძე მაია*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

*ჭინჭარაული გიორგი*  
სესტ-ს უნივერსიტეტის რექტორი

### აბსტრაქტი

ბიზნესის რაციონალური საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის შექმნისათვის, უპირველესად საჭიროა, ბიზნესის არსში და მის საკითხებში გარკვევა. როგორც ვიცით, ბიზნესი ინგლისური წარმოშობის სიტყვაა და პირდაპირი გაგებით – საქმეს, დასაქმებას ნიშნავს. სამეცნიერო ლიტერატურაში, ბიზნესის მცნების შესახებ, განსხვავებული შეხედულებები არსებობს. ზოგჯერ ბიზნესი გაიგივებულია, სამეწარმეო საქმიანობასთან. ჩვენის აზრით, ბიზნესი უფრო ფართო მცნებაა, ვიდრე სამეწარმეო საქმიანობა. მართალია ბიზნესიც ეკონომიკური საქმიანობაა, მაგრამ მისი მიზანი არა მხოლოდ მოგების არამედ საერთოდ შემოსავლის მიღებაა.

აქსიომატურია, რომ მეცნიერებაში არსებული განსხვავებული შეხედულებები, მითუმეტეს მათი არცოდნა აფერხებს სამართლიანი, სრულყოფილი კანონმდებლობის შექმნას. ამ მხრივ არც საქართველოა გამონაკლისი.

**საკვანძო სიტყვები:** ბიზნესი, სამეწარმეო საქმიანობა, საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზა. კონკურენცია.

### ძირითადი ტექსტი

ცნობილია, რომ ბიზნესი მოიცავს: საწარმოო, კომერციულ, საკონსულტაციო. საბანკო და სხვა სფეროში საქმიანობას. რომელიც გარკვეული ბიზნესის მიხედვით იყოფა: საწარმოო „კომერციული, ფინანსური, საშუაშაველო, სადაზღვევო ბიზნესებად. ასევე წვრილ, საშალო და მსხვილ, ინდივიდუალურ და ერთობლივ, სამამულო და საერთაშორისო და ა.შ ბიზნესებად. ბიზნესის მოცემული ფორმებისა და ფუნქციონირებისათვის, უპირველესად საჭიროა, მათი ცოდნის საფუძველზე, შეიქმნას საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზა.

საქართველოს ბიზნესის საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის სრულყოფის შესახებ, ფართო მსჯელობას, მოცემული ფორმატი ვერ დაიტევს, ამიტომ მოკლედ წარმოვადგენთ ბიზნესის არარსებულ კანონმდებლობის შექმნისა და არსებული კანონმდებლობის სრულყოფის შესახებ ჩვენს შეხედულებებს.

საქართველოში ბიზნესის ფორმირებისა და განვითარებისათვის აუცილებელია ჯერ კიდევ არარსებული კანონმდებლობის შექმნა, კერძოდ:

1. საქართველოში არ არსებობს პროტექციონისტური კანონმდებლობა, რომელც დაიცავდა სამამულო ბიზნესს. რის გამოც სახელმწიფოს არ შეუძლია გაატაროს, პროტექციონისტული პოლიტიკა. არასამამულო ბიზნესთან კონკურენციისა და მათი დეპინგური პოლიტიკის გამო, სამამულო ბიზნესი სავალალო მდგომარეობაშია. ამის დასტურია ის, რომ საქართველოს მოსახლეობის მიერ მოხმარებული 85%-ზე მეტი, არასამამულო წარმოებაზე მოდის. ეს მაშინ როცა სამამულო ბიზნესის რეურსების უდიდესი ნაწილი გამოუყენებელია. მოცემული მდგომარეობა, ეკონომიკური დამოუკიდებლობის დაკარგვის მაჩვენებელიცაა.

2. საქართველოში არ არის კანონმდებლობა, რომელიც ბიზნესის ცალკეული ინსტიტუტების ფორმირებასა და ფუნქციონირებას დაარეგულირებდა. კერძოდ კი მაგალითისათვის „ბიზნეს-ინკუბატორის“ მრავალპროფილიანი ორგანიზაციის შექმნასა და ფუნქციონირებას უზრუნველყოფდა. ორგანიზაციას, რომელიც ერთობლივი საქმიანობის პირობებში, შეფობას გაუწევდა მცირე ფირმებს, უზრუნველყოფდა მათ შენობა-ბაგებობებით, დაზღვა-დანადგარებით და ა. შ. ხელს შეუწყობდა დამწყებ მეწარმეებს, დაძლიონ ისეთი სასტარტო პრობლემები, როგორცაა: ინოვაციური პროექტების დამუშავება, საინვესტი-

ციო სახსრების მოზიდვა, ახალი ტექნოლოგიების ათვისება, ბაზრის კონტრაგენტებთან საქმიანი ურთიერთობების დამყარება და ა.შ. საინკუბაციო პერიოდის (რომელიც კანონმდებლობით უნდა დადგინდეს) გასვლის შემდეგ მცირე ფირმები დატოვებენ ინკუბატორს და დამოუკიდებლად დაიწყებენ საქმიანობას.

3. საქართველოს კანონმდებლობაში არ არის დაფიქსირებული პროგრესიული გადასახადი, რაც არათანაბარ, დისკრიმინაციულ მდგომარეობაში ამყოფებს მაღალ და დაბალ შემოსავლიან ფირმებს. ზღუდავს კონკურენციას. ასევე პრობლემატურია დაუბეგრავი მინიმუმის საკითხი. ყოველივე ეს უარყოფითად მოქმედებს ბიზნესის განვითარებაზე. ამდენად ბიზნესის განვითარებისათვის პროგრესიული საგადასახადო სისტემის მოთხოვნები, დაფიქსირებული უნდა იქნეს საქართველოს კანონმდებლობაში.

4. საქართველოს არ გააჩნია დამოუკიდებელი კანონი, არასამეწარმეო საქმიანობის შესახებ, რაც აფერხებს არასამეწარმეო ბიზნესის ფორმირებას, ფუნქციონირებას, განვითარებას და ა.შ. მსგავსი სხვა ბიზნესის ნორმალური ფორმირებისა და ფუნქციონირების საკანონმდებლო მოთხოვნები, რომლებიც ჯერ კიდევ ასახული არ არის საქართველოს საკანონმდებლო ნორმატიულ ბაზაში.

საქართველოში არსებული ბიზნესის საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის სრულყოფისათვის საჭიროა:

კოოპერატივები და საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომლებიც არასაწარმოო სფეროს განეკუთვნებიან, მიუხედავად ამისა ისინი, სამეწარმეო საქმიანობის კანონმდებლობით რეგულირდებიან, რაც ზღუდავს ბიზნესის განვითარებას. ამდენად კანონმდებლობის სრულყოფისათვის, ისინი უნდა დარეგულირდნენ არასამეწარმეო საქმიანობის კანონმდებლობით, რაც კანონმდებლობის ცვლილებას მოითხოვს.

საყოველთაოდ ცნობილია (და საზღვარგარეთის კანონმდებლობაშიც ასეა ასახული) რომ კოოპერატივი იქმნება არამოგების, არამედ წარმოების ხარჯების შემცირების მიზნით; საგანმანათლებლო საქმიანობის მიზანი კი არა მოგების, არამედ განათლების მიღება და ცოდნის ამაღლებაა. ყოველივე ეს იმის დასტურია, რომ კოოპერატივები და საგანმანათლებლო დაწესებულებები არასამეწარმეო სფეროს განეკუთვნებიან.

საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი, არც ერთი საგადასახადო განაკვეთი, არ არის მეცნიერულად დასაბუთებული. განსაკუთრებით ყურადსაღებია ბანკების პროცენტები, რაც საქართველოში წლიურად 15-30%-ით მერყეობს. ასევე ბანკების ფინანსური-ოლიგარქის მდგომარეობაში ყოფნა. მათი უფლებაა ცალმხრივად შეცვალონ ხელშეკრულებაში გაფორმებული პროცენტის სიდიდე და ა.შ. აღნიშნულიდან გამომდინარე საჭიროა:

საგადასახადო განაკვეთების სიდიდის განმსაზღვრელი (გასაანგარიშებელი) მეცნიერული მეთოდოლოგიის შექმნა და მის საფუძველზე დადგენილი, სადაგასახადო განაკვეთების კანონმდებლობაში ასახვა.

ბანკების პროცენტის მინიმალური და მაქსიმალური სიდიდე, დარეგულირებული უნდა იქნეს კანონმდებლობით, როგორც ეს სხვა ქვეყნებშია. მითუმეტეს საქართველოში, სადაც ბანკები ფინანსური-ოლიგარქიას წარმიადგენენ.

კანონმდებლობით უნდა აიკრძალოს, სამრეწველო და საბანკო კაპიტალის შერწყმა, რომელიც ბიზნესისათვის მრავალი უარყოფითი შედეგის მომტანია. ამასთანავე იმპერიალიზმის არსებობის მაუწყებელია.

კანონმდებლობაში უნდა დაფიქსირდეს, რომ ბანკს უფლება არ ქონდეს ცალმხრივად შეცვალოს, ხელშეკრულებაში დაფიქსირებული პროცენტის სიდიდე. მითუმეტეს საქართველოში, როცა ბანკები მონოპოლიურ, ოლიგარქიულ და ოლიგოპოლიურ მდგომარეობაში იმყოფებიან. ბანკთან ხელშეკრულების სპეციფიკურობის გამო, კანონმდებლობაში ასახული უნდა იყოს ორივე მხარის თანაბარი უფლებები. საქართველოში ბანკები არ დებენ მეანბრებთან ხელშეკრულებებს თუ მათი აღნიშნული უფლება არ დაფიქსირდება. კანონმდებლობის არარსებობის გამო სახეზე გვაქვს ეკონომიკური იძულება. რაც კანონმდებლობის სრულყოფის შემთხვევაში დასჯადი უნდა გახდეს.

3. საქართველოში ბიზნესის განვითარებას ხელს უშლის ქვეყანაში გამეფებული მონოპოლიური და ოლიგოპოლიური მდგომარეობა, რაც სხვა გარემოებებთან ერთად ზღუდავს კონკურენციას. ამდენად

კანონმდებლობამ უნდა აკრძალოს ოლიგოპოლიური მდგომარეობა, კონკურენციის შეზღუდვა დასჯადი გახდეს და ა.შ.

4. კანონმდებლობამ ბიზნესის ხელშეწყობისათვის უნდა დაადგინოს რომ, საგადასახადო საქმეებზე ბაჟი არ უნდა გამოიყენებოდეს, დავების მოცულობის მიხედვით როგორც ამჟამად ხდება. ის ჩვეულებრივი ბაჟის სიდიდით უნდა იბეგრებოდეს.

5. ბიზნესის (ტენდერის) კონკურსის ზოგადი პრინციპები, კანონით უნდა იქნეს დადგენილი და არა ისე, როგორც დღეს კანონი იძლევა საშუალებას. ცალკეულ უწყებს უფლება აქვს, არა ობიექტურად, სამართლიანად, არამედ საკუთარი ინტერესების შესაბამისად დაადგინოს, სატენდერო კონკურსის კრიტერიუმები. რიც გამოც კონკურსში იმარჯვებენ არასასურველი ეფექტის მქონე პირები.

6. ბიზნესთან მიმართებაში, რიგი საკანონმდებლო ნორმები ბუნდოვანია, რასაც ბიზნესმენი და საგადასახადო ინსპექცია განსხვავებულად განმარტავს. ბევრი საკანონმდებლო ცნება ძნელად აღსაქმელია. ასეთ ვითარებაში კანონის განმარტების უფლება, საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით აქვს მხოლოდ მოსამართლეს. რომელსაც ხშირად საკუთარი ინტერესების შესაბამისად გამოაქვს არაკომპეტენტური გადაწყვეტილება, რადგან მოისუსტებენ ბიზნესის სამართლის ცოდნაში. აღნიშნულის დასაძლევად კანონმდებლობაში უნდა დაფიქსირდეს, რომ კანონმდებლობის განმარტების უფლება უნდა ქონდეს არა მხოლოდ მოსამართლეს, არამედ იმათ ვინც ეს მიიღო. აღნიშნული და სხვა მსგავსი, რიგი ხარვეზების მქონე კანონმდებლობის სრულყოფასთან ერთად, გათვალისწინებული უნდა იქნას კანონმდებლობაში მომხდარი ცვლილებები. კანონის ცვლილება უამრავი საკანონმდებლო აქტის ცვლილებას იწვევს, რაც დიდ ხარჯებთან და დროსთან არის დაკავშირებული. ასევე კანონმდებლობის სწრაფი ცვლილების შესახებ მეწარმემ გვიან ან საერთოდ არ იცის და ასეთ შემთხვევაში აჯარიმებენ და ა.შ.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე საქართველოში არსებული ბიზნესის საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზა, შექმნასა და სრულყოფას საჭიროებს. რომლის გარეშეც ბიზნესის ფუნქციონირება შეზღუდულია და არ შეესაბამება თანამედროვე მოთხოვნების დონეს.

## დასკვნა

თეზისებში განხილულია საქართველოში საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის სრულყოფის საკითხები. მოცემულია ბიზნესის ცნების განმარტება. ერთმანეთისაგან გამიჯნულია სამეწარმეო საქმიანობა და ბიზნესი. წარმოდგენილია ბიზნესის ფორმები და სახეები. საქართველოში არ არსებული ბიზნესის საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის შექმნისთვის მიჩნეულია: პროტექციონისტური კანონმდებლობის მიღება და მის საფუძველზე პროტექციონისტული პოლიტიკის დამუშავება; ბიზნესის სპეციფიკური ინსტიტუტების (ბიზნეს-ინკუბატორის) ფორმირებისა და ფუნქციონირებისათვის კანონმდებლობის შექმნა. პროგრესიული გადასახადების შემოღება და მისი კანონმდებლობაში დაფიქსირება და ა.შ. საქართველოში არსებული ბიზნესის საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის სრულყოფისათვის აუცილებელია კანონმდებლობაში კოოპერატივებისა და საგანმანათლებლო დაწესებულებების არასამეწარმეო საქმიანობის სფეროდ დაფიქსირება; მეცნიერულად დასაბუთებული საგადასახადო განაკვეთების დადგენა და მათი კანონმდებლობაში ასახვა; კანონმდებლობით ფინანსური ოლიგარქიის აკრძალვა და ა.შ.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კონსტიტუცია. თბ., 2011;
2. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი. თბ., 1997;
3. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. თბ., 2017;
4. საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“. თბ., 2001;
5. საქართველოს კანონი სამეწარმეო საქმიანობის კონტროლის შესახებ. თბ., „business.org.ge“;
6. ბიზნესის სფეროს მარეგულირებელი კანონმდებლობა და პრაქტიკა. თბ., 2012;
7. დიდი წიგნი ბიზნესზე. თბ., 2017
8. ლიპარტია ზ. ბიზნესის ანალიზი და განვითარების პროგნოზირება. თბ., 2019;
9. Святухина Ю. В. малый бизнес в условиях глобализации мировой экономики. 2016.



**06 ლაბორატორიატაბასა ობიექტის**

**Kapanadze Maia**

*Associate Professor of Georgian Technical University*

**Chincharauli Giorgi**

*The Nacional Social- Technological University Rektor*

**Summary**

IE ობიექტის მართვა რეგულაციის უზრუნველყოფის მიზნით სასაბუნებისმეტყველო ტექნიკური ტრენინგების მიზნით ორგანიზებულია კურსის მიხედვით. ამ წესით, ბუნებისმეტყველო ობიექტის მიხედვით დაგეგმილია კურსის მიხედვით, ამ კურსის მიხედვით დაგეგმილია კურსის მიხედვით, ამ კურსის მიხედვით დაგეგმილია კურსის მიხედვით.

საბუნებისმეტყველო ობიექტის მართვის უზრუნველყოფის მიზნით, სასაბუნებისმეტყველო ტექნიკური ტრენინგების მიზნით ორგანიზებულია კურსის მიხედვით. ამ კურსის მიხედვით დაგეგმილია კურსის მიხედვით, ამ კურსის მიხედვით დაგეგმილია კურსის მიხედვით, ამ კურსის მიხედვით დაგეგმილია კურსის მიხედვით.

**კეზერაძე ბუნებისმეტყველო ობიექტის მართვის უზრუნველყოფის მიზნით**

## ბიზნესის როლი „მშვიდობის მშენებლობის“ არქიტექტონიკაში

*კატუკია ვალერი*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

*კატუკია ანა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „ბიზნესის როლი მშვიდობის მშენებლობის არქიტექტონიკაში“ განხილულია ე.წ. საზღვრისპირა რეგიონებში ბიზნესის განვითარების ის გზები, რომელიც ჩვენი მოსაზრებით ხელს შეუწყობს ოკუპირებულ ტერიტორიებზე მცხოვრებ მოსახლეობასა და საქართველოს კონტროლირებად ტერიტორიაზე მცხოვრებ მოსახლეობას შორის მშვიდობის მშენებლობას.

დღეს, როცა მსოფლიოში მიმდინარე პროცესებმა შეცვალა ქვეყნის განვითარების ტრადიციული სტრატეგიები. ქართული რეალობა, ევროკავშირში განსხვავებული თავისებურებებით წარმოჩინდა. სტრატეგიული ხედვის ზონა გაფართოვდა და მან უფრო მრავალმხრივი დატვირთვა შეიძინა. ამდენად გლობალური პროცესები და რეგიონული ინტეგრაციული ნაკადები ყველა ქვეყნისათვის და მათ შორის საქართველოსთვის განვითარების უმთავრესი ორიენტირია. ქვეყანამ უნდა შეძლოს ეკონომიკის ტრანსფორმირება, ბიზნესის ხელშეწყობის მიზნით და ე.წ. საზღვრისპირა რეგიონებში განვითარებული ბიზნესი უნდა გახდეს კატალიზატორი ოკუპირებულ ტერიტორიაზე მცხოვრები მოსახლეობის, საქართველოს კონტროლირებად ტერიტორიაზე დასაქმების.

კონფლიქტის დარეგულირების გზა კონფლიქტის ზონასთან ბიზნესის განვითარებაზე გადის, კერძოდ მივიჩნევთ, რომ აუცილებელია ე.წ. საზღვრისპირა რეგიონები გამოცხადდეს თავისუფალ ეკონომიკურ ზონად, რაც ხელს შეუწყობს აღნიშნულ რეგიონებში ბიზნესის წარმოების ორგანიზებას და იქნება საფუძველი რეგიონში ინვესტიციების მოზიდვის. კონფლიქტური ზონების მიმდებარედ განვითარებული ბიზნესი კი აუცილებლად შეუწობს ხელს კონფლიქტის მონაწილე მხარეთა შორის მშვიდობის მშენებლობას, რადგან ადამიანებს საერთო ინტერესები და საქმიანი ურთიერთობები აახლოებს.

**საკვანძო სიტყვები:** ბიზნესი; კონფლიქტი; მშვიდობის მშენებლობა; ტრანსფორმირება.

### ძირითადი ტექსტი

რუსეთის მიერ სამაჩაბლოსა და აფხაზეთის დამოუკიდებელ სახელმწიფოებად გამოცხადებამ და 2008 წლის ომმა ბევრ ადამიანს კონფლიქტის არა მარტო სამხედრო გზით, არამედ კონფლიქტის მშვიდობიანი კუთხით მოგვარების იმედიც გაუქრო. მიუხედავად ამისა საქართველოს მოსახლეობის დიდი ნაწილი კონფლიქტის მოგვარების ერთადერთ გზად კონფლიქტის მშვიდობიანად მოგვარების სცენარს განიხილავს, რასაც აბსოლუტურად ვეთანხმებით და მივიჩნევთ, რომ კონფლიქტის მოგვარების გზა ბიზნეს ურთიერთობებზე გადის, რასაც საერთაშორისო გამოცდილებაც მოწმობს. მაგალითად შეიძლება კანადის სეპარატისტული პროვინცია კვებეკის შემთხვევა მოვიყვანოთ, როდესაც რეგიონში ჩატარებულ რეფერენდუმზე კვებეკის მოსახლეობის დიდმა ნაწილმა დამოუკიდებლობას კანადის შემადგენლობაში დარჩენა არჩია. აღნიშნული გადაწყვეტილების მთავარი მიზეზი კი ეკონომიკური მდგომარეობით აიხსნება. კვებეკის მოსახლეობის დიდი ნაწილი მეზობელ ონტარიოს პროვინციაში იყო დასაქმებული და ეწეოდა სამეწარმეო საქმიანობას. ჩვენი ქვეყანა კი ვერ გახდა სეპარატისტული რეჟიმისთვის მიმზიდველი სახელმწიფო.

რეგიონში განვითარებული ბიზნესი წინაპირობაა არა მარტო მშვიდობის მშენებლობის არამედ სარგებელს მოუტანს ადგილობრივ მოსახლეობას და გადაწყვეტს დღეის მდგომარეობით საქართველოში არსებულ ერთ-ერთ მთავარ პრობლემას, რომელსაც უმუშევრობა ქვია, კონფლიქტურ რეგიონებში მაცხოვრებელ ადამიანებს კი მისცემს საშუალებას ნაკლები დანახარჯით მიიღონ საქონელზე და სერვისზე წვდომა, რომელიც დღეს ოკუპირებულ ტერიტორიებზე არ არსებობს და ისინი თავიანთი

მოთხოვნის დაკმაყოფილებას ახერხებენ სხვა სახელმწიფოებში. ასევე კონფლიქტურ რეგიონებშიც მწვავედ დგას დასაქმების პრობლემა და კონფლიქტურ ზონებთან განვითარებული ბიზნესი შეგვიძლია განვიხილოთ მათი დასაქმების საშუალებად. უნდა შეიქმნას ისეთი სავაჭრო სისტემა სადაც გათვალისწინებული იქნება ერგნეთის ბაზრის დადებითი მხარეები, რომელმაც ხელი შეუწყო კონფლიქტის მონაწილე მხარეთა შორის ურთიერთობების აღდგენას, არამედ ის უარყოფითი მხარეებიც, რაც „შავ ლაქად“ გასდევდა ერგნეთის ბაზარს. (კონტრაბანდა; ნარკოტიკები; იარაღი და სხვა). უნდა შეიქმნას ისეთი სავაჭრო ზონა სადაც დაწესდება მაქსიმალური საგადასახადო შეღავათები და უმაღლეს დონეზე იქნება დაცული სავაჭრო ურთიერთობებში მონაწილე ადამიანის უფლებები.

განვითარებთ და ვეთანხმებით აზრს რომ თავისუფალი ეკონომიკური ზონის შექმნა ხელს შეუწყობს: რეგიონში ბიზნესის განვითარებას, სამუშაო ადგილების შექმნასა და მშვიდობის მშენებლობას.

თავისუფალი ეკონომიკური ზონის შექმნის იდეა გამომდინარეობს იქიდან გამომდინარე, რომ ინვესტორებს გაუჩნდეთ სურვილი რეგიონში ინვესტიციების განხორციელების, სადაც დაწესებული საშეღავათო პირობები, მათ საშუალებას მისცემს შექმნან კონკურენტუნარიანი პროდუქტი და სერვისი მსოფლიო ბაზრისთვის. მაგრამ ყველა კარგად ვხვდებით, რომ მხოლოდ თავისუფალი ეკონომიკური ზონის შექმნა არ არის საკმარისი ინვესტიციების მოსაზიდად და განსახორციელებელია მთელი რიგი ღონისძიებები, რომელიც ინვესტორს მიაღებინებს შესაბამის გადაწყვეტილებას. ფაქტი რომ მათ კონფლიქტის ზონის მიმდებარე ტერიტორიაზე უნდა განახორციელონ ინვესტიცია თავისთავად საფრთხის შემცველია. ამდენად ხელისუფლების მთავარი როლი მდგომარეობს იმაში, რომ დაარწმუნოს პოტენციური ინვესტორები ტერიტორიაზე საფრთხის არ არსებობის შესახებ. კარგად გვესმის მაშინ როდესაც შენი მეზობელი სახელმწიფო რუსეთია, რომელის ქმედებაც არაპროგნოზირებადია და მზადაა თავისი ინტერესებიდან გამომდინარე ნებისმიერ მომენტში „არასამართლიანი თამაში“-ს წესებს მიმართოს ეს ძალიან რთულია, მაგრამ სწორად დაგეგმილი პოლიტიკით არა შეუძლებელია. აუცილებელ პირობად მიგვაჩნია ანაკლიაში პორტის მშენებლობის აღდგენა, რომლის მშენებლობა ამჟამად შეჩერებულია მხარეთა შორის არსებული უთანხმოების გამო. ამ სტატიაში არ ვარჩევთ, რომელი მხარეა მართალი და რომელი ტყუის, მაგრამ ავლნიშნავთ, რომ შექმნილი ვითარება საზიანოა ქვეყნისთვის და ხელს შეუშლის რეგიონში ბიზნესის განვითარების კუთხით სხვა ინვესტორებთან მოლაპარაკებას, რაც პირდაპირ ეწინააღმდეგება ჩვენს მიზანს: ბიზნესის განვითარებით „მშვიდობის მშენებლობა“-ს.

კოვიდ-19-ით გამოწვეული მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის ფონზე, როდესაც აშშ-ს პრეზიდენტი ლიად ადანაშაულებს ჩინეთს ახალი ვირუსის გავრცელებაში და გამოთქვამს მზაობას ჩინეთთან ყველანაირი ურთიერთობის გაწყვეტის შესახებ, ანაკლიის ღრმაწყლოვანი პორტის მშენებლობის აღდგენა უნდა გახდეს სავიზიტო ბარათი ჩინეთში მოღვაწე იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც ცდილობენ თავიანთი კაპიტალის ჩინეთიდან გამოტანას. აუცილებელია შევქმნათ საუკეთესო საინვესტიციო გარემო და მაქსიმალურად გამოვიყენოთ ჩვენი ქვეყნის გეოგრაფიული მდებარეობა. ასევე მოლაპარაკებების წარმოება დავიწყოთ ჩინურ კომპანიებთანაც თავიანთი საწარმოების ჩვენს ქვეყანაში გადმოტანასთან დაკავშირებით, ვინაიდან ექსპერტების პროგნოზით ჩინურ კომპანიებს აუცილებლად შეექმნებათ პრობლემები გასაღების ბაზართან დაკავშირებით და იმ ფონზე როდესაც საქართველოს გააჩნია თავისი კვოტა დასავლურ ბაზრებზე, სრულიად შესაძლებლად მიგვაჩნია მათი ჩვენი ქვეყნით დაინტერესება. აღნიშნული პოლიტიკის გატარებით ვფიქრობთ შესაძლებელია ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდა და მოსახლეობის საყოველთაო ჩართულობა ეკონომიკური განვითარების სფეროში, რაც ქვეყნის მდგრად განვითარებას უზრუნველყოფს, ქვეყნის მდგრად განვითარებას კი მთავარ სამშენებლო მასალად მივიჩნევთ მშვიდობის მშენებლობისათვის.

## **დასკვნა**

ბიზნესის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში გლობალიზაციის კონტექსტში წარმოგვიდგენია ინტეგრაციული პროცესების გაღრმავებით, პირველ რიგში სამხრეთ-კავკასიასთან, მერე თანდათანობით დანარჩენ მეზობელ ქვეყნებთან, რითაც ქვეყანა გავა საგარეო ევრობაზარზე და მისი ბიზნესი შეიძენს მომგებიან ფუნქციებს. აუცილებლად მივიჩნევთ სწორი დამოკიდებულებებისა და

შეხედულებების ქონას ევროინტეგრაციის გარშემო, ასევე სიღრმისეულ ანალიზს მოსალოდნელი დადებითი, თუ უარყოფითი თანმხლები პროცესების შესახებ. სადაც დიდი მნიშვნელობა მიენიჭება ისეთ ფაქტორებს როგორცაა:

- კომუნიკაციური ფაქტორი;
- ერთიანი რეგიონული სივრცის ფაქტორი;
- ეკონომიკური ფაქტორი;
- ფსიქიკური ფაქტორი;
- კულტურულ-რელიგიური ფაქტორი;
- მენტალური და ინტელექტუალური ფაქტორი.

აღნიშნული ფაქტორების განხილვა უნდა განხორციელდეს სამართლებრივი, სოციალური, პლიტიკური და საერთო ეკონომიკური ინტერესების კუთხით. ინტეგრაციულ რეალობაზე მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული ჩვენი ქვეყნის ინტერესები, რომელიც უნდა წარმოვიდგინოთ რეგიონული ინტეგრაციის კონტექსტში, როგორც სრულიად ახალი რეალობა. რეგიონული ინტეგრაციის პოლიტიკის გატარებისთვის არსებობს ისტორიული წინამძღვრები ფუნდამენტური მეცნიერული კვლევების სახით, რაც, ახალ სინამდვილეს უნდა მოვარგოთ, რომელმაც ლოგიკურად უნდა მიგვიყვანოს ჩვენი რეგიონის ჰარმონიული განვითარების მდგომარეობამდე.

საქართველოში, სადაც მთავარი პრობლემა ქვეყნის ოკუპირებული ტერიტორიებია, აუცილებელ პირობად მივიჩნევთ სახელმწიფო პოლიტიკის ეკონომიზაციის (სახელმწიფო პრობლემების გადაწყვეტა ეკონომიკური პროცესებით) განხორციელებას, რაც ხელს შეუწყობს ქართული ბიზნესის განვითარებას და ქვეყანაში „მშვიდობის მშენებლობას“.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ა. აბრალავა, ეკონომიკის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები, თბილისი, 2012
2. ე. ბარათაშვილი, ა. აბრალავა, ლ. ბერიკაშვილი, რ. ოთინაშვილი ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია, კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფ-რთხოება, თბილისი, 2012.
3. დ. ნორტი, ინსტიტუტები, ინსტიტუციური ცვლილებები და ეკონომიკის ფუნქციონირება, მოსკოვი. 1997
4. გრეგორი მენქიუ, ეკონომიკის პრინციპები, 1998
5. კ. ლურწყაია, ა. აბრალავა, მ. გოგოლაძე, კ. ლურწყაია, თ. ლურწყაია. საერთაშორისო ბიზნესის აქტუალური საკითხები. თბ. 2017.
6. კ. ლურწყაია, თ. ლურწყაია. საერთაშორისო ბიზნესი. თბ. 2011.

მედიკალინის ფაკულტეტი "კაცია ვალიერიანი"

Katukia Valeri

Assistant-Professor of Georgian Technical University

Katukia Ana

Assistant-Professor of Georgian Technical University

შედეგები

მედიკალინის ფაკულტეტის სტუდენტებისთვის დაგეგმილია კურსის დასრულების შემდეგ შემდეგი სახის გამოცდები: კურსის დასრულების შემდეგ კურსის დასრულების შემდეგ კურსის დასრულების შემდეგ...

1. ჩემი უნივერსიტეტი
2. უნივერსიტეტის სახელი
3. გეგმილი კურსები
4. მედიკალინის
5. ჩემი უნივერსიტეტი
6. მედიკალინის ფაკულტეტი

მედიკალინის ფაკულტეტის სტუდენტებისთვის დაგეგმილია კურსის დასრულების შემდეგ შემდეგი სახის გამოცდები: კურსის დასრულების შემდეგ კურსის დასრულების შემდეგ...

Geo-ს, კერძოდ კი ახლა კურსის დასრულების შემდეგ კურსის დასრულების შემდეგ კურსის დასრულების შემდეგ...

## მსხვილი კომპანიების მართვის ზოგიერთი საკითხი

*ლაზვიაშვილი ნინო*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

მსხვილი კომპანიების(კორპორაციების) მართვა მრავალ საკითხს მოიცავს. კორპორაციაში სტრუქტურული ურთიერთკავშირები არის მკვლევართა და ხელმძღვანელთა მუდმივი ყურადღების ცენტრში. კომპანიის მიზნების მიღწევის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია სამუშაოების, ქვეგანყოფილებებისა და ფუნქციური ერთეულების სტრუქტურის აგება.

ძირითადი მოთხოვნები, რომლებიც წაყენება კორპორაციაში მართვის სტრუქტურას, შემდეგია: [1] **ოპტიმალურობა, მოქნილობა, ადაპტაციურობა, მდგრადობა, საიმედოობა.** კორპორაცია თავისი სტრუქტურის ტიპის (მექანიკური, ორგანული, ინოვაციური) არჩევს, უნდა შეეცადოს, რომ აკმაყოფილებდეს ამ მოთხოვნებს.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს:

- ადამიანებსა და მათ სამუშაოს შორის რეალური ურთიერთკავშირები, რაც აისახება ორგანიზაციული სტრუქტურების სქემებზე და თანამდებობრივ ვალდებულებებში;
- ხელმძღვანელობის პოლიტიკა და მეთოდები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პერსონალის ქცევაზე;
- ორგანიზაციის მუშაკების უფლებამოსილებები და ფუნქციები მართვის სხვადასხვა დონეზე.

**საკვანძო სიტყვები:** კორპორაცია, მართვის სტრუქტურა, მენეჯმენტი, ეფექტიანობა, საპროექტო სტრუქტურა, უფლებამოსილება, პასუხისმგებლობა, იერარქია.

### ძირითადი ტექსტი

ბოლო წლებში, კორპორაციულ სამყაროში სულ უფრო შეინიშნება ავტორიტარული, მრავალდონიანი იერარქიული სტრუქტურიდან უფრო ჰორიზონტალურ, დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაზე გადასვლის ტენდენცია. ეს პროცესი პასუხობს დროის სამ მნიშვნელოვან მოთხოვნას: [2]

ინტერნეტის ეპოქაში შესვლის პარალელურად ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურები, რომლებიც ორგანიზებული არიან საწარმოო სპეციალიზაციის პრინციპით, რადიკალურად უნდა შეიცვალოს, რომ შეძლოს ელექტრონული ტექნოლოგიების პოტენციალის და ახალ შესაძლებლობათა რეალიზაცია გარე ბაზარზე.

გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების დელეგირება უნდა მოხდეს ქვედა დონეზე. ეს არის ადეკვატური, კომპეტენტური და დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღების გარანტია. პრაქტიკაში ეს გულისხმობს იმ თანამშრომელთა უფლებამოსილებით აღჭურვას, რომლებიც ყველაზე უფრო ახლოს იმყოფებიან მოქმედების ადგილთან, ფლობენ ინფორმაციას და შეუძლიათ ყველა ფაქტორის გათვალისწინება.

რიგით თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ უფლება თანამდებობრივი ინსტრუქციის ფარგლებში იმოქმედონ საკუთარი შეხედულებების მიხედვით. თანამშრომლებისათვის გადაწყვეტილებების უფლების მინიჭება და მათ შედეგებზე პასუხისმგებლობის აღება კომპანიას საშუალებას აძლევს საკუთარი ინტელექტუალური კაპიტალი ეფექტიანად გამოიყენოს, რაც მიუღწევადია ცენტრალიზებული მართვის პირობებში.

გარდამავალ ეკონომიკაში კომპანიების ორგანიზაციული გარდაქმნის ერთ-ერთი ტენდენცია არის მმართველობითი სტრუქტურების ცალკეული რგოლების დამოუკიდებლობის არსებითი ზრდა და ამ საფუძველზე შვილობილი ფირმების ქსელის ფორმირება, რომელთაც მოთხოვნილებების ცვლილების შესაბამისად სწრაფი გარდაქმნის უნარი აქვთ. ამის გამო ხდება საქონლის მწარმოებელი საწარმოების სამომხმარებლო სექტორებთან დაახლოება, რაც იწვევს პროდუქციის რეალიზაციის დაჩქარებას. ამით, ერთი მხრივ, იქმნება დამოუკიდებელი სამეურნეო სუბიექტები, რომლებიც ორიენტირებული არიან მომხმარებლებზე, ხოლო, მეორე მხრივ, შენარჩუნებულია კორპორაციის საწარმო-ტექნოლოგიური კომპლექსის

მთლიანობა, მისი საქმიანობის საერთო მიმართულება და პროფილი.

მართვის **საპროექტო სტრუქტურა** წარმოადგენს დროებით ორგანიზაციას, რომელიც შექმნილია კონკრეტული კომპლექსური ამოცანის (პროექტის შექმნა და მისი რეალიზაცია) გადასაწყვეტად. განსაზღვრული პროექტის შესასრულებლად ერთ გუნდში იკრიბებიან სხვადასხვა პროფესიის კვალიფიციური თანამშრომლები. პროექტის დასრულებისა და მასთან დაკავშირებული ყველა ამოცანის გადაწყვეტის შემდეგ გუნდში მომუშავენი ბრუნდებიან თავიანთ ქვედანაყოფებში მუდმივ სამუშაოზე ან იწყებენ სხვა პროექტის შესრულებას. პროექტის ხელმძღვანელს ექვემდებარება გუნდის ყველა წევრი და მოცემული მიზნისათვის გამოყოფილი ყველა რესურსი.

პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს განსხვავებული ტიპის სპეციალისტების შეთანხმებული მუშაობის ორგანიზება, რადგან მოცემულ შემთხვევაში მათ უჭირთ დინამიური საპროექტო ჯგუფის პირობებში ახალ სამუშაო ურთიერთობებთან შეგუება. ხშირად წარმოიქმნება, როგორც პროექტის მუშაობის კოორდინირებასთან, ისე ჯგუფის საერთო მუშაობაში მათი პირადი წვლილის გამოვლენასთან დაკავშირებული პრობლემები. ორგანიზაციაში საპროექტო ჯგუფების ჩამოყალიბებასთან ერთად ხდება უფლებამოსილებისა და ვალდებულების გადანაწილება. ზოგჯერ იქმნება ისეთი მდგომარეობა, როდესაც პროექტის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ორგანიზაციის მნიშვნელოვან მიმართულებაზე, ხოლო ფუნქციური ხელმძღვანელი ინარჩუნებს პასუხისმგებლობას მხოლოდ მომსახურე პერსონალის ფუნქციონირებაზე. იზრდება საშემოსავლო საქმიანობაზე იმ საპროექტო ჯგუფის ზეწოლა, რომლის წევრებიც მანამდე მხოლოდ ხელქვეითები შეიძლება ყოფილიყვნენ ფუნქციურ ქვედანაყოფებში.

საპროექტო მართვის დროს კორპორაციაში სპეციალისტების ძალაუფლებას კომპეტენტურობა უფრო განაპირობებს, ვიდრე ოფიციალური მდგომარეობა. ხშირად სწორედ ეს წარმოადგენს საპროექტო ჯგუფებში მათი გადასვლის მიზეზს. თანაც, კონკრეტულ შედეგებზე პასუხისმგებლობა, განსაკუთრებით პროექტის დამუშავების საცდელ-საკონსტრუქტორო სტადიაზე, მოითხოვს საპროექტო ჯგუფების დამოუკიდებლობის შეზღუდვას. სხვადასხვა გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ სპეციალისტების დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი ყოველთვის არ არის დაკავშირებული მაღალმწარმოებლურობასთან. ეფექტიანი მუშაობისათვის სხვადასხვა სპეციალისტს დამოუკიდებლობის სხვადასხვა ხარისხი ესაჭიროება. ამასთან, ცხადია, რომ სპეციალისტთა და საპროექტო ჯგუფის მონაწილეთა დიდი ნაწილი პროექტების ხელმძღვანელების გარკვეული ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება. ისინი არამარტო ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი დავალების შესრულებით არიან მის უმაღლეს ხელმძღვანელებთან დაკავშირებული, არამედ ასევე მჭიდროდ ურთიერთმოქმედებენ მათთან. ასეთ პირობებში ფუნქციურ ქვედანაყოფში დარჩენილი სპეციალისტები ნაწილობრივ კარგავენ თავიანთ დამოუკიდებლობას.

საპროექტო მმართველობის შემოღება იწვევს ორგანიზაციაში კონტროლის შეცვლას. ფუნქციური ხელმძღვანელი თავის თავზე იღებს პროექტის ხელმძღვანელის მიერ დაყენებულ ამოცანაზე პასუხისმგებლობას. შედეგად ხორციელდება მრავალჯერადი კონტროლი, რადგანაც ფუნქციური ხელმძღვანელი იღებს დავალებას მმართველობის მისივე იერარქიულ დონეზე მყოფი პირისაგან, იგივე პირი აფასებს მათ და მათ შესრულებულ სამუშაოს. იმავდროულად ფუნქციური ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ხაზობრივი მმართველობის წინაშე ქვედანაყოფის მთლიან საქმიანობაზე. საპროექტო მმართველობაში ძირითადი ყურადღება ექცევა კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე კონტროლს. სამუშაოს შესრულება შეიძლება განხორციელდეს კოლეგიალურად, მაგრამ ეს გარკვეულ სიძნელეებთანაა დაკავშირებული. კორპორაციაში რესურსების განაწილებისას პროექტის ხელმძღვანელს აქვს გარკვეული უპირატესობა. განსაკუთრებით ეს კადრების გამოყენებას ეხება. პროექტის მნიშვნელობის გათვალისწინებით ის ცდილობს საპროექტო ჯგუფში მოიზიდოს საუკეთესო სპეციალისტები. ამით იზრდება მისი პასუხისმგებლობა, ხოლო ფუნქციური ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა ქვედანაყოფში მცირდება მისი სპეციალისტების საპროექტო ჯგუფში გადასვლის გამო.

მართალია, პროექტის ჯგუფში გადასული ფუნქციური ქვედანაყოფის პერსონალი აგრძელებს ამ ქვედანაყოფის უფროსის ადმინისტრაციულ დაქვემდებარებაში ყოფნას, მაგრამ სინამდვილეში მათი მუშაობა მხოლოდ პროექტის ხელმძღვანელის ინტერესებში შედის. ამ მიზეზით ეს სპეციალისტები პროექტის დამთავრების შემდეგ თავის ქვედანაყოფში დაბრუნებით შეიძლება გარკვეულ სიძნელეებს წააწყდნენ.

კორპორაციაში პროექტის ხელმძღვანელებსა და ფუნქციურ ხელმძღვანელებს შორის უფლებამოსილების განაწილება საკმაოდ რთული პრობლემაა. იქ, სადაც პროექტის ხელმძღვანელი იღებს მთელ ძალაუფლებას პროექტის რეალიზაციასთან დაკავშირებული პრობლემების გადასაწყვეტად, ფუნქციური განყოფილება რჩება პასიურ დამხმარე ორგანოდ. ასეთ შემთხვევაში, ფუნქციური ქვედანაყოფი მუდმივად ხელს შეუშლის პროექტის წარმატებას და გადაწყვეტილების მიღების მთელი პროცესი გამწვანებული იქნება. მეორე უკიდურესობაა ის, რომ პროექტის ხელმძღვანელს შეუძლია ჰქონდეს ისეთი ძალაუფლება, რომელიც მას აძლევს საპროექტო ჯგუფის კოორდინატორის როლში გამოსვლის უფლებას. ამ ძალაუფლების გამოყენებით იგი ზეწოლას ახდენს ფუნქციურ განყოფილებაზე.

ბოლო დროს კორპორაციებში გავრცელება ჰპოვა **ქსელურმა სტრუქტურამ**. მასში გამაერთიანებელ როლს თამაშობს ცენტრალური რგოლი, რომელიც ელექტრონული კავშირებით ახერხებს კომპანიის დანარჩენ განყოფილებებთან დაკავშირებას, რომლებიც სრულიად დამოუკიდებლები არიან მისგან. ხშირად ამ განყოფილებებს ცვლიან სხვა ფორმები, რომლებიც მსგავს საქმიანობაზე არიან დასპეციალებული. მამასადამე, ქსელური სტრუქტურის მქონე კორპორაცია თვითონ მხოლოდ იმ ფუნქციებს ასრულებს, რომელიც ყველაზე მეტად ხელეწიფება, სხვა ფუნქციებს კი გადასცემს სხვებს.

ქსელური სტრუქტურის მოდიფიკაციებია **ვირტუალური და მოდულური სტრუქტურები**. ამ წესით აგებულ კომპანიებს „საზღვრების გარეშე“ კომპანიებსაც უწოდებენ. ისინი ელექტრონული წესით იღებენ და გადასცემენ ინფორმაციას და ამ წესით, ვირტუალურად ამუშავებენ ადამიანებს და ფირმებს, რომელთა ადგილზე ფიზიკურად ყოფნა სულაც არ არის საჭირო.

კიდევ უფრო ახალია **წრიული კორპორაციები, ინტელექტუალური კორპორაციები და შემსწავლელი კორპორაციები**.

**წრიული კორპორაციის** ძირითად სტრუქტურულ მახასიათებლებს წარმოადგენს ის, რომ ყოველი ხელმძღვანელის გარშემო ფორმირდება საბჭო. მაგალითად, მარკეტინგის საბჭო, ფინანსების საბჭო და სხვ. ნებისმიერ საბჭოს უფლება აქვს თავისი სამუშაოს შესასრულებლად წარმომადგენელი მიიწვიოს გარედან. საბჭოში დამატებითი მონაწილეების მიწვევა აუმჯობესებს კორპორაციის ურთიერთობას აქციონერებთან. უფრო ეფექტურად მუშაობენ ის საბჭოები, რომლებზეც ხელქვეითები ახდენენ ყველაზე დიდი ქვეჯგუფების ფორმირებას.

**ინტელექტუალური** კორპორაციის ფორმირება ხდება დიდი რაოდენობით წვრილი ურთიერთმოქმედი საწარმოებისგან. ითვლება, რომ ინტელექტუალურ კორპორაციაში ისეთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლება, როგორცაა „რა ვაკეთოთ“ და „ვინ შეასრულებს სამუშაოს“ საწყის პერიოდში შენარჩუნებული იქნება ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურით, მაგრამ მერე, თანდათან მოხდება ამ უფლებების გადაცემა უფრო მცირე, მოქნილი თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფებისთვის, რომლებიც გარდაიქმნიებიან ინფორმაციულ სასწავლო ლაბორატორიებად. ამ სტატუსს ისინი იძენენ კორპორაციის ხელმძღვანელობიდან მათ ხელში გადასული ფინანსური და სხვა ინფორმაციის მიწოდების წყალობით.

ინტელექტუალურ კორპორაციაში ყოველი დასაქმებული იყენებს პირად ინტელექტს იმისთვის, რომ დაადგინოს, რომელი პრობლემა ვისთან უნდა გადაწყვიტოს და როგორ შეასრულოს სამუშაო. მან უნდა გააკეთოს არჩევანი სად მოძებნოს ინფორმაცია, რომელი მეთოდი გამოიყენოს და ინფორმაციის რომელი წყარო ჩათვალოს სანდოდ. ინტელექტუალური კორპორაციის აგების პირობები ასეთია (ცხრ. 1).

**ცხრილი 1. ინტელექტუალური ორგანიზაციის აგების პირობები [3]**

არჩევანის თავისებურება	საერთო პასუხისმგებლობა
ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა	თანასწორობა და მრავალფეროვნება
მეწარმეობის თავისუფლება	ნებაყოფლობითი სწავლების სისტემა
სამუშაო ჯგუფის ლიბერალიზაცია	დემოკრატიული თვითმმართველობა
შეზღუდული კორპორაციული მმართველობა	

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ინტელექტუალურ კორპორაციაში ცენტრალური მართვის როლი შეზღუდულია. მას არც შემსრულებელი ერთეულების ხელმძღვანელობისა და არც კონტროლის უფლე-



ბა აქვს. მან მხოლოდ ისეთი პირობები უნდა შექმნას, რომელიც თანამშრომლებს მისცემს ეფექტური კოლექტივის ფორმირების შესაძლებლობას.

დადგენილია, რომ იმ ოთხი საერთო თვისებიდან, რომლებსაც კორპორაციული სამყაროს დღევანდელი კომპანიები ატარებენ, ერთ-ერთი არის **ღია სწავლება**.<sup>[4]</sup> ასეთ კორპორაციებში სწავლება ხორციელდება 5 მიმართულებით:

- სისტემური აზროვნება;
- პირადი დაოსტატება;
- მენტალური მოდელის შექმნა;
- საერთო ხედვის შექმნა;
- ჯგუფური სწავლება.

ბოლო დროს, მთელ რიგ კორპორაციებში წინა პლანზე წამოიწია მეორე თაობის სწავლების საშუალებებმა. მათ მიეკუთვნება „დიპლოგი“, „სცენარების დაგეგმვა“, „სწავლება მოქმედებაში“, „რუქების შედგენა“, „მერლინის სავარჯიშო“ და სხვ.

### **დასკვნა**

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ არ არსებობს კორპორაციის მართვის ისეთი სტრუქტურა, რომელიც უნივერსალურია და მოერგება მას ყველა სიტუაციაში. მართვის სტრუქტურის არჩევას დიდი ცოდნა, გამოცდილება, ინტუიცია და სიტუაციაში გარკვევა სჭირდება. ამასთან, სტრუქტურა არ იქნება სტატიკური, ე. ი. უცვლელი, იგი უნდა შეიცვალოს ან მოდიფიცირდეს სიტუაციის შეცვლასთან მიმართებით. ცხადია, ტრანსნაციონალურ კორპორაციას, რომელიც მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ფუნქციონირებს ქალიშვილები და შვილიშვილი საწარმოების ქსელით, ისეთივე მმართველობითი სტრუქტურა არ გამოადგება, როგორც ერთი ქვეყნის ფარგლებში მომუშავე კორპორაციას.

და მანც, როგორი უნდა იყოს მომავლის ორგანიზაციული სტრუქტურები?

1990 წლების დასაწყისიდან კორპორაციების მენეჯერებმა გაითვითცნობიერეს, რომ თანამედროვე პირობებში ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური (ავტორიტარული) იერარქია მისაღები აღარ არის. მრავალდონიანი იერარქიის დროს კორპორაციის თანამშრომლებს აღარ შესწევთ უნარი მიემხრონ მომხმარებლებს და მოახდინონ სწრაფი ადაპტაცია შეცვლილ გარემოსთან.

ამ პირობებში კორპორაციებისთვის აუცილებელი ხდება ჰორიზონტალური სტრუქტურა, სწრაფი რეაქცია და შემოქმედებითი მიდგომა. ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნისთვის აუცილებელია მენეჯერები და თანამშრომლები, რომლებსაც ექნებათ შესაბამისი უფლებამოსილებანი ბიზნესპროცესების რეორგანიზებისთვის, თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფების ფორმირებისთვის, ინტერნეტ-ტექნოლოგიების დანერგვისა და ელექტრონული კომერციის ინფრასტრუქტურის შექმნისთვის.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. მ. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური, მენეჯმენტის პრინციპები, თბ., 2010, გვ. 196.
2. ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010, გვ. 507.
3. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009, გვ. 334.
4. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009, გვ. 339.
5. ნ. ლაზვიაშვილი, კორპორაციული მენეჯმენტი, თბ., 2013, გვ.194–231.

შპსი არა

AG-ით ტექნიკის უნივერსიტეტი სპეციალურად შეიქმნა და ის უნდა იყოს ქვეყნის განვითარების უმთავრესი ინსტიტუტი. ის უნდა იყოს ქვეყნის განვითარების უმთავრესი ინსტიტუტი. ის უნდა იყოს ქვეყნის განვითარების უმთავრესი ინსტიტუტი.

როგორ უნდა დავამუშაოთ ეს პროექტი?

შეგი მადლობა თქვენთვის უნდა გთხოვდეთ. ეს პროექტი უნდა განხორციელდეს კარგად და ის უნდა იყოს ქვეყნის განვითარების უმთავრესი ინსტიტუტი.

ეს პროექტი უნდა განხორციელდეს კარგად და ის უნდა იყოს ქვეყნის განვითარების უმთავრესი ინსტიტუტი. ეს პროექტი უნდა განხორციელდეს კარგად და ის უნდა იყოს ქვეყნის განვითარების უმთავრესი ინსტიტუტი.

## მარკეტინგი, როგორც თანამედროვე ჯანდაცვის განუყოფელი ნაწილი

ლომაია მარიაშ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

ბერიკაშვილი ლია

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

### აბსტრაქტი

ჯანდაცვის სისტემა და მისი სრულყოფა თითქმის თანაბრად პრიორიტეტულია ნებისმიერი ქვეყნისათვის. თანამედროვე სამედიცინო საქმიანობა წარმოუდგენელია მასში მარკეტინგის ჩართულობის გარეშე. სამედიცინო დაწესებულების წინაშე გარდა ეფექტური მკურნალობისა მეორე ამოცანაც დგას, ეს არის რეკლამის ჩამოყალიბება და ღირსეული საქმიანი პარტნიორის იმიჯის შექმნა, რომლის გადასაწყვეტად სამედიცინო ცოდნა საკმარისი არ არის, ეს ფაქტორი კი განაპირობებს ჯანდაცვის მართვის სისტემაში მარკეტინგის პრინციპების დანერგვას, რაც შედეგად მოგვცემს დამატებითი პაციენტების მოზიდვის მაღალ ალბათობას. ნაშრომში განხილულია თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემაში მარკეტინგის ჩართულობა მისი არსებობის აუცილებლობა.

**საკვანძო სიტყვები:** ჯანდაცვა, მარკეტინგი, მომსახურების სფერო.

### ძირითადი ტექსტი

ჯანმრთელობის დაცვა, იგივე ჯანდაცვა წარმოადგენს სამედიცინო, საზოგადოებრივ, სოციალურ, ეკონომიკურ და სახელმწიფო ღონისძიებათა სისტემას, რომლის მთავარი მიზანაც გახლავთ ჯანმრთელობის დაცვა, ამა თუ იმ დაავადების თავიდან აცილება, მისი არსებობის შემთხვევაში მკურნალობა და ადამიანის სიცოცხლისუნარიანობის გახანგრძლივება.[1]

ჯანდაცვის<sup>1</sup> სისტემა და მისი სრულყოფა თითქმის თანაბრად პრიორიტეტულია ნებისმიერი ქვეყნისათვის. გლობალური ეკონომიკური კრიზისის დაწყებიდან მალევე, მსოფლიოს 53 ქვეყანამ ხელი მოაწერა ტალინის ქარტიას, რომელიც გულისხმობდა სისტემების გაძლიერებას გარკვეულ ჩარჩოებში, რაც უზრუნველყოფდა ჯანდაცვის გაძლიერებას ევროპაში. ტალინის ქარტიით განისაზღვრა ჯანმრთელობის სისტემები, მოსახლეობის ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა, ქარტია ადგენს ფასეულობებსა და პრინციპებს, რომელთა საფუძველია ევროპის ჯანდაცვის სისტემები და გამოხატავს ვალდებულებებს ამ ღირებულებების განხორციელებაში. ქარტიის ხელმოწერებს არ შეეძლოთ განესაზღვრათ რამდენად სწრაფად შეძლებდნენ განესაზღვრათ თავიანთი ვალდებულება, რადგან ამერიკული საინვესტიციო ბანკის Lehmann Brothers-ის კოლაფსი წესდების მიღებამდე ერთი დღით ადრე მომავალი მოვლენების განვითარების საწინდარი გახდა.[4]

კრიზისმა განაპირობა თეორიული დისკუსიები ევროპაში ჯანმრთელობის სისტემების ფინანსური მდგრადობის შესახებ. წლების განმავლობაში ისეთი პროცესები, როგორცაა მოსახლეობის დაბერება, ძვირადღირებული ტექნოლოგიების შემუშავება და მოლოდინების ამაღლება საზოგადოებაში პრიორიტეტული იყო ევროპელი ლიდერებისათვის. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს კრიზისი ყველა ევროპულ ქვეყანას არ შეხებია. ზოგიერთ ქვეყანაში აღინიშნა მთავრობის ზრდის მნიშვნელოვანი და გახანგრძლივებული ვარდნა ჯანმრთელობის დაზღვევის ხარჯებში, რაც სხვა ქვეყნებში არ აღინიშნულა. მოცემული მონაცემების ცვლილება და შედარებითი ანალიზი იძლევა უნიკალურ საშუალებას შეფასდეს თუ ხელმძღვანელებმა როგორ შეიმუშავეს საპასუხო ღონისძიებები - სამედიცინო საჭიროებების დაკმაყოფილება ჩვეულებრივზე უფრო მეტად, მაგრამ ნაკლები დანახარჯით. გასათვალისწინებელია ადრეული ეკონომიკური რყევები და აქედან მიღებული გამოცდილება, თუმცა არსებული კრიზისის მიუხედავად ევროპა უპრეცედენტოა გარკვეული ასპექტებით.[5]

ნებისმიერი ეკონომიკური ალზევება განსაკუთრებული რისკის მატარებელია, რადგან ეს ქმნის

<sup>1</sup> ჯამი ჩ. სოციალური მარკეტინგის თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები. გამომცემლობა „უნივერსალი“. თბილისი, 2009. გვ.75-77

პრობლემებს ბევრ სფეროში და გავლენას ახდენს მასზე ასე მაგალითად: შინამეურნეობის შემოსავალი/ხარჯები; მთავრობის შემოსავალი/ხარჯები; ჯანმრთელობის სექტორის შემოსავალი/ხარჯები. ამ საკითხების და მათი საპასუხო რეაქციების შერწყმას, შესაძლოა სერიოზული შედეგები მოჰყვეს საზოგადოებრივი ჯანმრთელობისა და ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის მუშაობაში. ეკონომიკური რყევები მოქმედებს მოსახლეობის ჯანმრთელობაზე, რადგან ეს იწვევს მოსახლეობის მოთხოვნილებების ზრდას ჯანდაცვის სერვისებზე, მაგრამ იზღუდება მათი ხელმისაწვდომობა საჭირო დახმარებებზე. განვიხილოთ ორი მოდელი, რომელიც ასახავს საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის მაჩვენებლის შემცირებას: [2]

პირველი მოდელის მიხედვით - უმუშევრობა, დაბალი შემოსავლები და უფრო მაღალი ვალი, დაბალი ფინანსური საყოფაცხოვრებო უსაფრთხოება - აღნიშნული ფაქტორები ზრდის სტრესის დონეს, რაც აისახება ჯანმრთელობაზე და შემდგომ ჯანმრთელობის სერვისების წვდომაზე;<sup>1</sup>

მეორე მოდელის თანახმად, საჯარო რესურსების შემცირება ხელს უწყობს ჯანდაცვის სისტემაში საბიუჯეტო პრობლემების წარმოშობას, რაც ასევე იწვევს ჯანდაცვის სერვისებზე წვდომის ცვლილებებს.

არც ერთი მოდელი არ არის სწორხაზოვანი, რამდენადაც ამ აღწერილობის მიხედვით შეიძლება დავუშვათ. ორივე მოდელი შეიცავს ელემენტებს, რამაც შეიძლება გაამძაფროს თავდაპირველი ზემოქმედება შინამეურნეობებზე ან მთავრობის ორგანოებზე, რაც შექმნის „შეკრულ წრეს“. მაგალითად, საჯარო რესურსების შემცირება იწვევს საჯარო სექტორში სამუშაოს შემცირებას ან სავარაუდოდ, მოხდება სახელმწიფო ხარჯების კლება სოციალურ მომსახურებებზე, რაც შეაფერხებს საყოფაცხოვრებო ფინანსურ უსაფრთხოებას და უარყოფით გავლენას იქონიებს მთლიან საგადასახადო შემოსავალზე. აგრეთვე, მთავრობის მიერ ჯანდაცვაზე ხარჯების შემცირებამ, რასაც შესაძლოა მოჰყვეს მომსახურების სფეროს საფასურის გაზრდა ან ამ მომსახურებაზე მოლოდინის გაზრდის დრო, რაც ხელს შეუწყობს ხარჯების გადანაწილებას სხვა საჭიროებებზე. მენეჯერებს შეუძლიათ იხელმძღვანელონ ერთი ან რამოდენიმე მიდგომით:

არსებული რესურსების რაციონალიზაცია გაზრდილი ეფექტურობის გზით;

ჯანდაცვის ხარჯების შემცირება ბიუჯეტის შეზღუდვებით, წარმოების ხარჯების ან ჯანმრთელობის ხარჯების დაფარვის შემოღებით;

დამატებითი სახსრების მობილიზაციით;

მიუხედავად შეზღუდვების სიმძიმისა ჯანდაცვის სექტორში ბალანსის მისაღწევად მისი პრინციპები არ არსებობს დამოუკიდებლად სხვა მიზნებისაგან და არ ცვლის მათ. ძირითადი პრინციპი გულისხმობს, რომ მოქმედებები უნდა შეესაბამებოდეს ჯანდაცვის პოლიტიკის მიზნებს, რათა არ მოხდეს სისტემის ნგრევა. მნიშვნელოვანია ყურადღება გამახვილდეს რის ხარჯზე ხდება ბიუჯეტური ბალანსის მიღწევა - არის ეს ჯანმრთელობის ინდიკატორების შემცირების, ფინანსური დაცვის, სოციალური სამართლიანობის, ჯანმრთელობის დაცვის ეფექტურობისა და ხარისხის გამო. ასევე ნიშნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ჯანდაცვის სისტემას შესაძლოა გააჩნდეს ბიუჯეტის ბალანსი, მაგრამ ამის მიუხედავად ის იყოს არაეფექტური, ამრიგად, კრიზისის დროსაც მენეჯერებმა უნდა განიხილონ ეს ძირითად პრინციპი.[4]

კრიზისის შედეგად ისეთმა ქვეყნებმა, როგორცაა საბერძნეთი, ირლანდია და პორტუგალია მიმართეს საერთაშორისო ფინანსურ დახმარებას და განახორციელეს მნიშვნელოვანი შემცირება მთავრობის ხარჯებში, მაგრამ ამასთანავე, უნდა აღინიშნოს, რომ 2008 წლიდან ამ ქვეყნებში შენარჩუნებულია უარყოფითი ეკონომიკური ზრდა. ისეთი ქვეყნები კი, როგორცაა ლატვია, ლიტვა და ესტონეთი მშპ-ს მკვეთრი ვარდნა დაიწყო კრიზისის დაწყებისთანავე, რასაც მოჰყვა უმუშევრობის ზრდა.[3]

2019 წელს, მსოფლიო ჯანდაცვის მთავარ პრობლემებს შორის ჯანმომ ათი მთავარი საფრთხეს გამოყო და მათკენ განსაკუთრებული ყურადღებისკენ მოუხმო მსოფლიო ჯანდაცვის სისტემებს: 1)

<sup>1</sup> ვერულავა თ. ჯანდაცვის დანახარჯები ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის რეკომენდაციებით და საქართველოს ჯანდაცვის დაფინანსება; თბილისი, 2015

გარემოს დაბინძურება და კლიმატური ცვლილებები; 2) არაგადამდები დაავადებები; 3) სუსტი და მგრძობიარე გარემო; 4) ანტიმიკრობული რეზისტენტობა; 5) სუსტი პირველადი ჯანდაცვა; 6) აცრებისათვის წინააღმდეგობის გაწევა; 7) დენგის ცხელება; 8) აივ ინფექცია; 9) ებოლა და სხვა საშიში პათოგენები; 10) ვირუსული გრიპის (ინფლუენზა) გლობალური პანდემია. ამ ჩამონათვალს უკვე დაემატა კორონავირუსული ინფექცია, რომელიც დღეს თანამედროვე მსოფლიოსთვის შეიძლება ითქვას მთავარ გამოწვევად იქცა. მეცნიერები დაობენ იმაზე, თუ რომელი დარგისთვის არის იგი მეტად პრობლემური-ჯანდაცვის სფერო თუ ეკონომიკა.<sup>1</sup>

თანამედროვე სამედიცინო საქმიანობა წარმოდგენილია მასში მარკეტინგის ჩართულობის გარეშე. სამედიცინო დაწესებულების წინაშე გარდა ეფექტური მკურნალობისა მეორე ამოცანაც დგას, ეს არის რეპუტაციის ჩამოყალიბება და ღირსეული საქმიანი პარტნიორის იმიჯის შექმნა, რომლის გადასაწყვეტადაც სამედიცინო ცოდნა საკმარისი არ არის, ეს ფაქტორი კი განაპირობებს ჯანდაცვის მართვის სისტემაში მარკეტინგის პრინციპების დანერგვას, რაც შედეგად მოგვცემს დამატებითი პაციენტების მოზიდვას. მარკეტინგის გამოყენებას ასევე განაპირობებს სამედიცინო-ტექნიკური პროგრესი, რომელმაც გამოიწვია სამედიცინო მომსახურების სხვადასხვა სახის კერძო სექტორის გაფართოვება და გააძლიერა კონკურენცია საწარმოებს შორის. მოგესხენებათ, რომ სამედიცინო საჭიროებებისთვის იქმნება მეტად სრულყოფილი ტექნიკური, ელექტრონული, ულტრაბგერითი, ოპტიკური და რადიაციული აპარატურა. ტექნიკისა და მეცნიერების ასეთი განვითარების პირობებში შეიქმნა უზუსტესი კვლევითი ექსპერიმენტული აპარატურა, რაც უზრუნველყოფს მეცნიერული კვლევის განვითარებას. ზემოთხსენებული ტექნოლოგიების დანერგვაზე გაწეული რესურსების ზრდამ კი განაპირობა მარკეტინგის პრინციპების დანერგვის აუცილებლობა ფასწარმოქმნის სფეროში და დაწესებულებათა კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა.<sup>2</sup> მარკეტინგის გამოყენება აქტუალურია არა მარტო კლინიკებისათვის, არამედ ჯანდაცვის მართვის სახელმწიფო ორგანოებისათვის. მისი დახმარებით შესაძლებელია რეფორმების, საინფორმაციო ასპექტებისა და ფინანსების ხელშეწყობა, საგანმანათლებლო-პროპაგანდისტული მუშაობა მოსახლეობასთან. მარკეტინგი უზრუნველყოფს სამედიცინო მომსახურების მოცულობისა და სტრუქტურის ოპტიმიზაციას, როგორც კონკრეტული ინდივიდის, ისე მთელი საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებით. ამისთვის კი საჭიროა ადამიანთა ცალკეული ჯგუფების მოთხოვნილებების შესწავლა, მათი შესაძლო ცვლილებების პროგნოზირება. დასახული მიზნის მიღწევა შესაძლებელია მარკეტინგის საშუალებით, რომელიც უზრუნველყოფს სამედიცინო დაწესებულებებს ინფორმაციის აკუმულირებისა და ანალიზის მეთოდებით. უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ ჩვენს ქვეყანაში ხორციელდება სოციალური მარკეტინგის კამპანიები, რომლებიც დადებითად მოქმედებს მოსახლეობის ჯანმრთელობის გაუმჯობესებაზე, მაგრამ ისიც უნდა ითქვას, რომ ზოგიერთი საკითხი (მაგ: რეპროდუქციული ჯანმრთელობის პარამეტრები) ჯერ კიდევ არ არის სრულყოფილი, ეს განპირობებულია ფინანსური თუ გეოგრაფიული ბარიერებით, რომლებიც ზღუდავენ ისეთი სერვისების მოძიებასა და გამოყენებას, რომელიც ქალთა ჯანმრთელობის პრობლემებს ეხება.[2]

მარკეტინგის გამოყენება აქტუალურია ყველა ტიპის სამედიცინო დაწესებულებისთვის. სამედიცინო სფეროში მარკეტინგის პრიორიტეტებად ბაზარზე ითვლება მომსახურების სფეროში არსებული უფრო და უფრო მზარდი ცვლილებები, ასევე, მომსახურების მარკეტინგის ადაპტაცია, მომხმარებელთა პრობლემების გადაჭრა. ამასთანავე იზრდება კონკურენცია ფასიანი მომსახურებების სფეროში, რაც მოითხოვს მომსახურების გაყიდვის ეფექტური სისტემების შემუშავებას.

## დასკვნა

შესაძლოა განისაზღვროს ჯანდაცვაში მარკეტინგის გამოყენების შემდეგი დონეები: სახელმწიფო დონე, რომელზედაც დგინდება სახელმწიფოს და საზოგადოების განვითარების სტრატეგიული მიზნები, ყალიბდება ჯანდაცვის სისტემის მიდგომები, განისაზღვრება მნიშვნელოვანი პრობლემები და

<sup>1</sup> ქალთა ჯანმრთელობა საქართველოში. თბილისი, 2009, გვ. 4.

<sup>2</sup> ჯანმრთელობის დაცვის სისტემები გარდამავალ პერიოდში. საქართველო 2002.

მათი გადაწყვეტის გზები. შემდეგი დონე გახლავთ სახელმწიფო მართვის რეგიონული პოლიტიკის შევსება, დაკონკრეტება, ადგილობრივ პირობებთან ადაპტაცია და ბოლოს ცალკეული ორგანიზაციების, ამ შემთხვევაში სამედიცინო დაწესებულებების დონე, სადაც ხორციელდება უშუალო მუშაობა მომხმარებლებთან, მათთვის მეტად მნიშვნელოვანი საკითხების შესწავლა და საჭიროებების გამოვლენა.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ვერულავა თ. ჯანდაცვის დანახარჯები ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის რეკომენდაციებით და საქართველოს ჯანდაცვის დაფინანსება; თბილისი, 2015.
2. <https://idfi.ge/ge/health-care-expenditure-who-recommendations-georgia>
3. ლომინაძე დ., თოდუა ნ. მარკეტინგის გამოყენების თავისებურებანი საკურორტო მედიცინაში. ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2007. გვ. 125-129.
4. ქალთა ჯანმრთელობა საქართველოში. თბილისი, 2009, გვ. 4.
5. ჯაში ჩ. სოციალური მარკეტინგის თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები. გამომცემლობა „უნივერსალი“. თბილისი, 2009. გვ. 75-77.
6. ჯანმრთელობის დაცვის სისტემები გარდამავალ პერიოდში. საქართველო 2002.

**მარკეტინგის ინტეგრირებული კომუნიკაციების კვლევა**

***Lomaia Mariam***

*PhD student of Georgian Technical University*

***Berikashvili Lia***

*Associate Professor of Georgian Technical University*

**შუიშნ არყ**

იხე კვლტაშისსხტი ანლიტიკონტონი ანოლიტაშისა (რ)ტორანე ცონტაშისილირ მედიცინისტიცი მონი აზნაგლოიტუტმნეოლში ენოში ანეტბ იტნ ალიტიტიეიციანაშ ენტში სიონტასესტფილ ანკუტანინე ცტატში ი აბილა ლინტაშისა აანტიშოოპიცი მედიცინოლოში ინტინოპ, ანტის ფტელეკტვი იტოშსტინოში ანეტბ ანდირინტი კვლტაშისსხტი, უპიცაოლოტაში რეპატინტივი პაპილინაშის ტი იტოში ენტ ში ანეტბ ინტი მ ოდრ კვლტაშისსხტი ანტინეპოოტიტიტიტი

**კეეოროდს კვლტაშ, მ ანეტბს სიტიციშეტტი**

## COVID-19 და კრიზისული მენეჯმენტის გასათვალისწინებელი ტექნოლოგიები

ლორთქიფანიძე რევაზ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი

### აბსტრაქტი

კრიტიკულ სიტუაციაში სწრაფი მოქმედების საჭიროებამ, დაგვანახა, რომ მენეჯმენტი სულ უფრო მეტად უნდა ითვალისწინებდეს არა უშუალოდ ბიზნეს-ობიექტის მიზნებიდან გამომდინარე ამოცანების მოთხოვნებს, არამედ, გლობალური ეკონომიკის გამოწვევებსა და ბუნებაში მიმდინარე არსებით ცვლილებებსაც.

ჩვენი დაკვირვების შედეგად, დასავლეთ ევროპაში (ესპანეთი, იტალია და სხვ) კორონავირუსის გავრცელების კრიტიკულად მაღალი დონის მთავარ მიზეზებად აღინიშნა შემდეგი ფაქტორები - ნოტიო და თბილი კლიმატი, რაც ხელსაყრელი აღმოჩნდა ვირუსებისთვის; ტურისტული ნაკადების ინტენსიობა; სტუმართმოყვარე მოსახლეობის ცნობილი მაღალტემპერამენტული ფსიქოლოგია; უნიკალური შენობების უძველესი ხუროთმოძღვრება, რომლის შენარჩუნება დიდ ძალისხმევას მოითხოვს (აუცილებელია საერთაშორისო საზოგადოების მხარდაჭერა); მსოფლიოს უმნიშვნელოვანესი ავტომაგისტრალების გზაჯვარედინი; ხარისხიანი საქონლისა და მომსახურების შედარებით დაბალი ფასები, რაც მიგრანტების მასობრივ შემოსვლას იწვევს.

ინფორმაციული, ფიზიკური და ბიოფსიქოლოგიური მეთოდოლოგიური ინსტრუმენტების გამოყენებამ, მათ შორის ეკონომიკური კონკურენციის გაანგარიშების „მოკლე ჩართვის“ ეფექტის მაგალითმა, დაადასტურა ჩვენი წარსული კვლევები, რომ ბაზარი არ უნდა დაექვემდებაროს ე.წ. „ზედმეტად მრავალრიცხოვანი ჭიანჭველების აგრესიულ მოძრაობას“, რასაც უდავოდ სჭირდება შეზღუდვა სათანადო ბიზნესტექნოლოგიებით - გონივრული კოორდინაციით სახელმწიფოს ეკონომიკურ პოლიტიკასთან, ინფლაციის საწინააღმდეგო მრავალსტრატეგიული დაგეგმვის მექანიზმების გამოყენებით, კონკურენტულობისა და „მტაცებლური“ ფასების მუდმივი მონიტორინგითა და სათანადო კონცენტრაციით.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესტექნოლოგია, ინოვაციური ტექნოლოგიები, ეკონომიკური პოლიტიკა, დაგეგმვის მექანიზმები, მსოფლიო სატრანსპორტო მაგისტრალები, შედარებით დაბალი ფასები.

### ძირითადი ტექსტი

ინოვაციური ინფორმაციული, ფიზიკური და ბიო-ფსიქოლოგიური მეთოდების გამოყენებამ, მათ შორის „მოკლე ჩართვის“ ფაქტორმა ეკონომიკური კონკურენციის შეფასებაში დაადასტურა ჩვენი ადრინდელი კვლევების შედეგები, რომ ბაზარი არ უნდა იყოს მიდრეკილი ეგრეთ წოდებული „ჭიანჭველების გადაჭარბებული რაოდენობის აგრესიული გადაადგილებისკენ“, რაც, სხვადასხვა ეკონომიკური მექანიზმის კომბინირებული ძალისხმევით, საჭიროებს ზომიერ შეზღუდვას, ინფლაციის შეკავებასა და მტაცებლური დემპინგური ფასებით ოპერირებადი კრიმინალური მონოპოლიების მუდმივ მონიტორინგს.

მოთხოვნადი მეცნიერული ინფორმაციის მწვავე დეფიციტის ეპოქაში, მნიშვნელოვანწილად გარკვეულ, მაგრამ მწირ ინფორმაციაზე უარესი, ჭარბი ინფორმაცია აღმოჩნდა, ვინაიდან, ის დროის ძალიან დიდ ფუჟ დანაკარგებს იწვევს, რაც ყოვლად დაუშვებელია ინოვაციური ტექნოლოგიების დარგებში. ინფორმაციის გაზომვის ენტროპიულ-მათემატიკური მეთოდი ადასტურებს, რომ ჩვენ შესაძლოდ თანაბარძალოვნად ყოვლისმომცველი ინფორმაცია გვჭირდება. ენტროპიული მეთოდით ეკონომიკის სტრუქტურის სრულყოფილებაც შეიძლება გავზომოთ და ამ მეთოდზე ხანგრძლივმა დაკვირვებამ დამარწმუნა, რომ ერთი შეხედვით „რთული“ - ხარჯტევადი და დროში გაწეილი მეცნიერებატევადი დარგების (მ.შ. სამშენებლო ინდუსტრია და მანქანათმშენებლობა) იგნორირება არათუ სახიფათოა, დამღუპველიც არის. მარტივი დარგები ხშირად სწრაფ შემოსავალს გვაძლევს, მაგრამ ისინი სადესერტე ნუგბარს შეიძლება შევადაროთ და მხოლოდ შაქრიანი საკვების მიღება, მოგვხსენებათ, ყოვლად დაუშვებელია.

მრავალფაქტორულმა ანალიზმა გამოავლინა, რომ დასავლეთევროპულ ქვეყნებში, კორონავირუს-

სის გამწვავებების კრიტიკული დონის მთავარ მიზეზებად გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები:

1) ვირუსისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი ტენიანი და ზომიერად თბილი კლიმატი სამხრეთ დასავლეთევროპულ ქვეყნებსა და მათ მიმდებარე რეგიონებში;

2) ტურისტული ნაკადების მაღალი ინტენსიობა;

3) მაღალტემპარამენტიანი სტუმართმოყვარე ბუნება და ზოგჯერ გადაჭარბებულად ემოციური ფსიქოტიპი;

4) უნიკალური სიძველის არქიტექტურული შედეგების სიმრავლე, რომლის მოვლა დიდ ძალისხმევას საჭიროებს (მ.შ. აუცილებელი ხდება საერთაშორისო თანამეგობრობის მხარდაჭერა);

5) მსოფლიოს უმნიშვნელოვანესი სატრანსპორტო მაგისტრალების გადაკვეთა;

6) ხარისხიანი საქონლისა და მომსახურების შედარებით დაბალი ფასები, რამაც მიგრანტების განსაკუთრებული მოზღვავება გამოიწვია;

საქართველოს ეკონომიკის ცალკეული დარგისა და, ზოგადად, ქართული ბიზნესისათვის სასიცოცხლოდ აქტუალურია, რომ, უახლოეს პერიოდში, მთავარი აქცენტები ქვეყნისთვის არგუმენტირებულად განსაზღვრულ პრიორიტეტებზე უნდა გაკეთდეს და, უპირველესად, საუკეთესო კლასის განათლების სისტემა და სოფლის მეურნეობა გვჭირდება, მხოლოდ შემდეგ ამოქმედდება სათანადო მრეწველობა.

ჩვენს სოფელსაც სჭირდება მეცნიერება, რომ სამედიცინო და ტურისტულ ობიექტებზე კვება საიმედო და კონკურენტუნარიანი იყოს. სამწუხაროდ, მეცნიერება, ხშირ შემთხვევაში, დოტაციურია და მოგებას არ იძლევა, მაგრამ სახელმწიფო სწორედ აქ უნდა იყოს ყველაზე მეტად მიზანმიმართული და მზრუნველი, ბაზართან ადეკვატური ეკონომიკური მექანიზმებით. შესაბამისად, ბიზნესტექნოლოგიებიც, პრიორიტეტების განჭვრეტასა და მათში ოპერატიულად ჩართვაზე უნდა იყოს ორიენტირებული.

„კორონაეკონომიკის“ ექსტრემალურმა პირობებმა თვალსაჩინო გახადა, რომ, უახლოეს მომავალში, პრიორიტეტული მეცნიერებატევადი დარგებიდან, განსაკუთრებულად შედეგიანი იქნება პირდაპირი ინვესტიციები სამედიცინო ტექნოლოგიებში, დივერსიფიცირებულ ენერგეტიკაში, სამშენებლო ინდუსტრიაში, კომპიუტერულ რობოტომანქანებსა და ქიმიურ კომპლექსში.

კრიზისისშემდგომ საქართველოში, მიმდებარე რეგიონების ჩართულობით, მიზანშეწონილია, რომ ინდუსტრიული მომსახურების იმპორტშემცვლელი „სასათბურე“ ზონები მოვიაზროთ და მოვაწყოთ როგორც დედაქალაქში, ასევე ქუთაისში, ბათუმში, გორში, რუსთავში, ზესტაფონში, ჭიათურაში, სამტრედიისში, გურჯაანში, ზუგდიდსა და ოზურგეთში.

საპარლამენტო ცენტრად ქუთაისის ფორმალურმა გამოცხადებამ, ბუნებრივია, შედეგი ვერ გამოიღო, მაგრამ, სწორედ ამ ინდუსტრიულ ცენტრში ჭკვიანი მანქანების წარმოების ორგანიზება კონვეირულად გამოიწვევს რუსთავის მძლავრ ისტორიულ ინდუსტრიებზე მზარდი მოთხოვნის გაჩენასაც. გურჯაანი ფლაგმანი იქნება მევენახეობა-მეღვინეობაში, ბათუმი - თევზის პროდუქტებისა და ციტრუსოვანთა ხილფაფების წარმოებში, ზუგდიდი - თხილში, ოზურგეთი - მეჩაიეობაში, გორი - ვაშლისა და მისი გადამამუშავების მრავალფეროვანი პროდუქტების წარმოებაში, თბილის-რუსთავისა და ზესტაფონ-ჭიათურა-სამტრედიის აგლომერაციები კი - მანქანათმშენებლობასა და ლითონდამუშავებაში.

მხოლოდ ბიზნესთან და მოსახლეობასთან მოთათბირებული და ეტაპობრივად და საყოველთაო ინსტიტუციონალური ჩართულობით გათვლილი ეკონომიკური სტრატეგია შეიძლება იყოს ჩვენი ეკონომიკის სტაბილური განვითარების გარანტი.

## დასკვნა

გლობალური პანდემიის პირობებში, განსაკუთრებით მწვავედ გამოიკვეთა საჭიროება ისეთ ბიზნესტექნოლოგიებში, როგორებიცაა გონივრული კოორდინაცია სახელმწიფოს ეკონომიკურ პოლიტიკასთან, ინფლაციის საწინააღმდეგო მრავალსცენარული დაგეგმვის მექანიზმების გამოყენება, კონკურენტულობისა და „მტაცებლური“ ფასების მუდმივი მონიტორინგი და სათანადო კონცენტრაცია.

თვალსაჩინო ფაქტია, რომ „კორონაეკონომიკის“ ექსტრემალურმა გარემოებებმა გამოავლინა, რომ,





## ფარმაცევტული ბიზნესის გამოწვევები საქართველოში

*მარიდაშვილი მანანა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*უგრეხელიძე ხათუნა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*მეფარიშვილი დავით*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

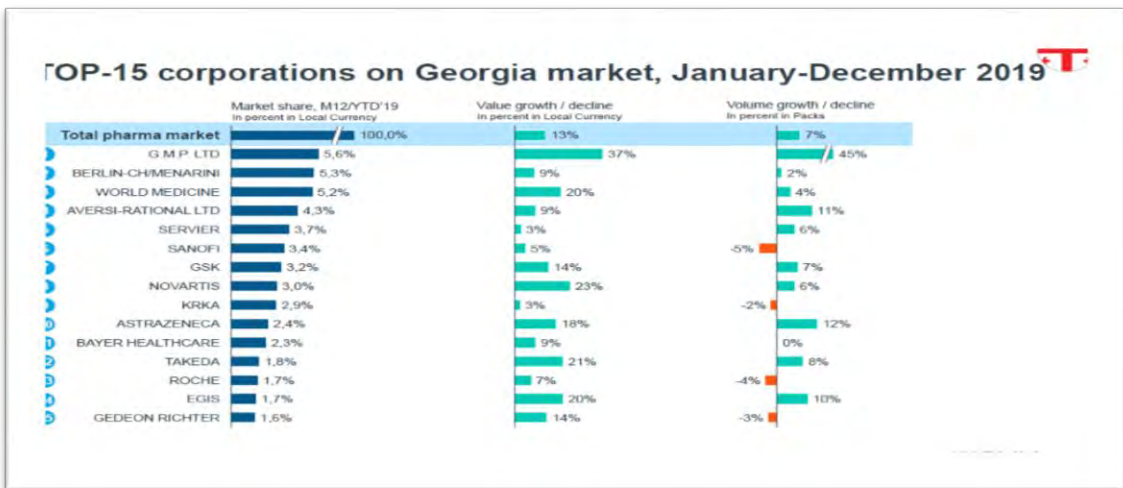
### აბსტრაქტი

XX საუკუნის ბოლოს გლობალური ფარმაცევტული ბაზარი-წარმოადგენს მედიკამენტების მწარმოებლების, გამყიდველების, მკვლევარ-მეცნიერების ძლიერ კონგლომერატს, რომლებიც მკურნალობის ახალ საშუალებებს ქმნიან, პაციენტებისათვის, რომლებიც ყიდულობენ მედიკამენტებს და ექიმებისთვის, რომლებიც ნიშნავენ ამ მედიკამენტებს. გლობალური ფარმაცევტული ბაზრის უნიკალურობა, გულისხმობს მოსახლეობის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას ჯანმრთელობის გაუმჯობესებაში, მის შენარჩუნებასა და პროფილაქტიკაში, რაც საშუალებას აძლევს მათ სასიცოცხლოდ აუცილებელ კატეგორიად კლასიფიცირდეს. ეს მახასიათებელი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მოთხოვნის ფორმირებაზე, რომელზეც დამოკიდებულია წარმოება, მიწოდება, ასორტიმენტი, კონიუნქტურა, ბაზრის მოცულობა და მისი სხვა მახასიათებლები.[7][8].

**საკვანძო სიტყვები:** ფარმაცევტული ბაზარი, კრიზისი.

### ძირითადი ტექსტი

გლობალური ფარმაცევტული ბაზრებისაგან განსხვავებით, საქართველოს ფარმაცევტული ბაზარი „ასაკით“ და მოცულობით რამდენჯერმე მცირეა. საბჭოთა დროს ცნება „ფარმაცევტული ბაზარი“ არ არსებობდა და გასული საუკუნის 90-იანი წლები უნდა ჩაითვალოს საქართველოს ბაზრის შექმნის პერიოდად. თუმცა პირველად ბაზარი წარმოდგენილი იყო წვრილი, იმპორტიორი კომპანიებით. რაც შეეხება გლობალურ ფარმაცევტულ ბაზარზე ოპერირებულმა კომპანებმა შედარებით გვიან 2000-იან წლებში დაიწყეს საქართველოსა და ამიერკავკასიის ქვეყნებში შემოსვლა. უმრავლესობამ თავდაპირველად, არა წარმომადგენლობები არამედ აუტსორსინგული მუშაობის სტილი აირჩია, ასეთი მიდგომა განპირობებული იყო ჯერ უცნობ ბაზარზე შემოსვლით. საჭირო იყო ბაზრის შესწავლა, რისკების აწონდაწონვა, რადგან წარმომადგენლობა დიდ ფინანსურ ინვესტიციებს მოითხოვდა, ასევე კანონმდებლობის მხარდაჭერას. სიტუაცია შეიცვალა 2003 წლიდან, როდესაც საქართველოში დაიწყო აქტიური რეფორმების გატარება. ყოველივე ამან პოზიტიური როლი ითამაშა, რადგან საერთაშორისო არენაზე გატარებული რეფორმები დადებითად შეფასდა. შესაბამისად, ამან გამოიწვია საქართველოს რეიტინგის გაუმჯობესება საერთაშორისო ორგანიზაციების ჩამონათვალში. გამჭვირვალე ეკონომიკური ველის შექმნამ, 2007 წელს დარეგისტრირებულმა APCRG-მა „ფარმაცევტული კომპანიების წარმომადგენელთა ასოციაცია საქართველოში“, რომლის დაფუძნებისა და საქმიანობის მთავარი მიზანი იყო საქართველოში ეთიკური, ღია, თანამედროვე ფარმაცევტული ბაზრის ჩამოყალიბების ხელის შეწყობა, ამან გამოიწვია გლობალური კომპანიების ინტერესი, რომ წარმომადგენლობების გახსნა მხოლოდ პოზიტიურ გავლენას მოახდენდა მათ გაყიდვებზე. ამ პერიოდში ბევრმა ევროპულმა და ამერიკულმა კომპანიამ პირდაპირი ბრენჩ ოფისების გახსნა დაიწყო, რასაც შესაბამისად მოჰყვა სამუშაო ადგილების ზრდა, საქართველოს ფარმაცევტულმა ბაზარმა ფეხი აუწყო სიახლეებს, ხელმისაწვდომი გახდა ბევრი თანამედროვე მედიკამენტი, ყოველივე ამან ბიძგი მისცა ქართული ფარმაცევტული წარმოების შექმნას. შემოვიდნენ ისეთი მონიტორინგის კომპანიები როგორცაა IQVIA [9], რაც საშუალებას იძლეოდა გაკეთებულიყო ბაზრის ანალიზი. საქართველოს ბაზარზე წარმოდგენილია დაახლოებით 700 კომპანიის 11717 მედიკამენტი და საქართველოს ფარმაცევტული ბაზარი 2019 წლის მონაცემით 234 მლ. დოლარს შეადგენს. საქართველოში ტოპ 10 ფარმაცევტული კომპანიის რეიტინგი 2019 წლის მიხედვით ცხრილი #1[9]



როგორც ჩანს, გლობალურ ფარმაცევტულ კომპანიებს შორის მე-2 და მე-4 პოზიცია ქართულ წარმოებას G.M.P და Aversi Rational უკავია.[4][5] [9].

ფარმაცევტული ბაზრის ანალიზისას აუცილებლად საყურადღებოა ე.წ დისტრიბუტორული კომპანიები, რადგან უცხოური ქვეყნების დისტრიბუტორული კომპანიებისაგან განსხვავებით ჩვენთან ამ კომპანიებს უფრო სხვა დატვირთვა აქვთ, ვიდრე მხოლოდ კლასიკური დისტრიბუცია. საყურადღებოა მათი ჰორიზონტალური განვითარება ანუ კომპანის მცდელობა თავიანთ ქვეშ მოაქციონ მთელი ციკლი- მედიკამენტის წარმოებიდან დაწყებული -დისტრიბუცია - დანიშნულება - საბოლოოდ პაციენტზე გასვლა აფთიაქების მეშვეობით. 2019 წლის იმპორტის მონაცემებით, რომელიც ოფიციალურად საქართველოს ჯანდაცვის სამინისტროს საიტზე ქვეყნდება ბაზრის 27% იკავებს გეფა, პსპ-ფარმა-19%, ავერსი-14%, იმპექსფარმა -2% და დანარჩენი მოთამაშეები- 38%.[10]

**გეფა - GEPHA**-დაახლოებით 2 წლის წინ საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფმა შეიძინა დისტრიბუტორული კომპანია ჯიპისი , და დისტრიბუტორულ კომპანია ეი ბი სი და წარმოიქმნა საქართველოს ბაზარზე ყველაზე დიდი მოთამაშე დისტრიბუტორული ქსელი გეფა , დაახლოებით 285 აფთიაქით წარმოდგენილი მთელი საქართველოს მასშტაბით. აღნიშნულ სადისტრიბუციო კომპანიასთან ერთად ეს ჯგუფი , აერთიანებს სადაზღვეო კომპანია „იმედი“-ს, 34 კლინიკას, 18 ჰოსპიტალს და განთავსებულ აქვს აქციები ლონდონის სავაჭრო ბირჟაზე. [14]

**პსპ** - 1994 წელს დაარსდა. ბაზარზე წარმოდგენილია 200 მეტი აფთიაქით მთელი საქართველოს მასშტაბით. 2000 წლიდან დაარსა ადგილობრივი წარმოება-**GMP** რომელიც ჯენერიკული მედიკამენტებს აწარმოებს პსპ ჯგუფის ქოლგის ქვეშ გაერთიანებულია მრავალპროფილიანი კლინიკა , პსპ-დაზღვევა, სააფთიაქო ქსელი პსპ-ფარმა და დისტრიბუცია.[13][14]

**ავერსი**-კომპანია „ავერსი“ 1994 წელს დაარსდა. ამ ეტაპზე წარმოდგენილია საქართველოს მასშტაბით 257 აფთიაქით. 2002 წელს დაარსა ადგილობრივი წარმოება „ავერსი რაციონალი“ კომპანია ორიენტირებული ჯენერიკების წარმოებაზე და 140 მეტი დასახელების მედიკამენტს აწარმოებს . მინიჭებული აქვს GMP EU. ავერსი საკუთრებაშია სადაზღვეო კომპანია „ალფა“, ავერსი კლინიკების ქსელი .[11]

საქართველოს ფარმაცევტული ბიზნესი, გლობალური ბიზნესისგან განსხვავებით ახლა გადის თავისი ჩამოყალიბების სტადიას და ბევრი გამოწვევების წინაშე დგას. რამდენიმე პრობლემა , რომლის გადაწყვეტისთვის საჭიროა ერთიანი მოქმედება, რაც თავის მხრივ ხელს შეუწყობს მდგრადი და განვითარებული ფარმაცევტული ბაზრის შექმნას : 1) GMP და GDP არ არსებობა 2) არაეთიკური მარკეტინგი- რაც დიდ ზიანს აყენებს იმ საერთაშორისო კომპანიებს, რომლებიც მუშაობენ მკაცრი ეთიკური ნორმების დაცვით. 3) მედიკამენტის მაღალი ფასი. **GMP** (კარგი საწარმოო პრაქტიკის) და **GDP** (კარგი დისტრიბუციის პრაქტიკის)-ეს სტანდარტები მიუთითებენ საქართველოში გაყიდვადი და ასევე წარმოებული მედიკამენტების მაღალ ხარისხზე . ეს სტრატეგია შემუშავებულია და მიღებულია მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის მიერ და მოწოდებულია ყველა ქვეყანაში დანერგვისკენ , ამ სტანდარტების დანერგვით საქართველო აღიარებს ევროკავშირის სტანდარტებს, ასევე იგი ხელს შეუწყობს ქართული მედი-

კამენტების ექსპორტს ევროკავშირის ქვეყნებში, რაც თავის მხრივ ფარმაცევტული სექტორის გაძლიერების საწინდარია. [10] არაეთიკური მარკეტინგი პრობლემაა, რაც ზიანს აყენებს იმ საერთაშორისო კომპანიებს, რომლებიც მუშაობენ მკაცრი ეთიკური ნორმების დაცვით. საქართველოს ბაზარზე ოპერირებს სხვადასხვა კომპანია: ინდური, პაკისტანური და ა.შ., რომლებიც არ არიან ფარმაცევტული წევრები და შესაბამისად არ აღიარებენ საერთაშორისოდ დანერგილი მუშაობის ეთიკურ ნორმებს.

**მედიკამენტის მაღალი ფასი** - ამ საკითხზე დღეს ბევრი დისკუსია იმართება. რადგან განვითარებული ქვეყნებში ფასწარმოქმნა სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირდება. მაღალი ფასი პირველ რიგში განპირობებულია, როგორც აღვნიშნეთ იმით რომ საქართველოს ბაზარზე 95% მედიკამენტები იმპორტირებულია, იმპორტირებული მედიკამენტების ფასი ძირითადად დოლარში ან ევროშია და ეროვნული ვალუტის მცირედი ცვლილებაც კი ზეგავლენას ახდენს მასზე. თემის სენსიტიურობიდან გამომდინარე ფასთა რეგულაცია დიდი სიფრთხილით უნდა მოხდეს და გათვალისწინებული იყოს მრავალი ქვეყნის დადებითი თუ უარყოფითი გამოცდილება, რათა ამან არ მიიყვანოს ფარმაცევტული ბაზარი კოლაფსამდე და მედიკამენტების დეფიციტამდე. ფასების რეგულაციის პირველი მცდელობა 2009 წელს იყო, როდესაც ძალაში შევიდა ახალი კანონი, რომელიც ადრე არსებული რეგულაციების უმეტესი წილის გაუქმებას, ხოლო დარჩენილის გაადვილებას ითვალისწინებდა, გამარტივდა რეგისტრაციისთვის წარსადგენი დოკუმენტების ნუსხა, დაეშვა მედიკამენტის პარალელური იმპორტის განხორციელების შესაძლებლობა. [10] ამ კანონის ამოქმედებამ ხელი შეუწყო სადისტრიბუციო კომპანიებს განხორციელებინათ პარალელური იმპორტი ევროპის ქვეყნებიდან, სადაც ფასთა რეგულაციაა და ფასები რამოდენჯერმე ნაკლები იყო იმ ფასებზე ვიდრე საქართველოს და პოსტ საბჭოთა ქვეყნების ბაზარზე იგივე კომპანიები ყიდნენ, ამ პროცესმა ფასებზე რეალურად იმოქმედა და აფთიაქში გასაყიდმა ფასმა დაიწია. თუმცა - ლარის გაუფასურებამ, რომელიც 2014 წელს დაიწყო, გამოიწვია მედიკამენტებზე ფასების ისევ ზრდა და მწარმოებლის მხრიდან დაწეული ფასი მომხმარებლისთვის ნაკლებად შესამჩნევი გახდა. აღსანიშნავია, რომ 2019 წელს მკვეთრად გაუფასურდა ლარის კურსი, ამან ისევ გადამწყვეტი როლი ითამაშა და წლის ბოლოსთვის 40-50% გაძვირებული მედიკამენტები მივიღეთ.

ამრიგად, ფარმაცევტული ბაზრის ანტიკრიზისული მენეჯმენტის დროული რეაქციისა და სტრატეგიის შემუშავებისას, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და საყურადღებო ფაქტორია ფასი-განსაკუთრებით ისეთი ქვეყნებისათვის, სადაც მედიკამენტების 95% არის იმპორტირებული და კრიზისით გამოწვეული რყევები უმაღლეს ხარისხზე მედიკამენტის საბოლოო ფასზე, რაც ასევე დამატებით დარტყმას აყენებს შექმნილ სიტუაციაში მომხმარებელს. [7][8] ამ უპრეცედენტო COVID-19-ს პანდემის პერიოდში, როგორც ყველას სხვა, ფარმაცევტული კომპანიებიც რეაგირებენ მიწოდების ჯაჭვის მოშლის შედეგად წარმოქმნილ სწრაფ გამოწვევებზე და საჭიროებენ ბიზნეს პროცესებთან მიდგომის შეცვლის. თუ არსებული COVID-19 პანდემია გაგრძელდება საშუალო/გრძელი პერიოდის განმავლობაში, ამან შეიძლება გავლენა იქონიოს მედიკამენტების წარმოებისათვის აუცილებელი აქტიური ნივთიერების მიწოდებაზე (ერთ-ერთი დიდი მომწოდებელი ჩინეთია), აგრეთვე ფარმაცევტული საშუალებების იმპორტსა და ექსპორტზე. აღსანიშნავია ქართველი დისტრიბუტორული კომპანიების სწორი მენეჯმენტი აღნიშნულ ვითარებაში, რისკებისა და კრიზისის ზეგავლენით გამოწვეული ბაზრის ვარდნის საშიშროების მიუხედავად, სწრაფი რეაგირება მოახდინეს და სასიცოცხლო მნიშვნელობის პროდუქციის თითქმის 6-7 თვიანი მარაგები გააკეთეს ქვეყანაში.

## დასკვნა

ფარმაცევტული ინდუსტრიისათვის დამახასიათებელია სპეციფიკური ინოვაციური პროცესები, რთული სტრუქტურა, მაღალტექნოლოგიური სამუშაოების დიდი რაოდენობა და მაღალი ინვესტიციის მიზიდველობა. ფარმაცევტული ინვესტიციები გრძელვადიანი ხასიათისაა და მომავალში მათ შეუძლიათ ნაყოფი გამოიღონ. ინდუსტრიის განვითარების საქმეში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სამეცნიერო კვლევასა და განვითარებას, მარეგულირებელი ორგანოს გადაწყვეტილებებს. ბოლო ასი წლის განმავლობაში, ფარმაცევტულმა ინოვაციებმა ფართომასშტაბიანი გავლენა მოახდინეს საზოგადოების განვითარებაზე, ხოლო ფარმაცევტული ტრანსნაციონალური კომპანიების ინოვაციურმა და ინვესტიციურმა



## კორონა კრიზისის მენეჯმენტი და საქართველოს საინვესტიციო პერსპექტივები

მაჭარაშვილი თამარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

### აბსტრაქტი

ის თუ რომელი ქვეყნები მოიპოვებენ წარმატებას კორონა ვირუსის შემდგომ პერიოდში დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურ გეგმას შეიმუშავენ ეს ქვეყნები კრიზისის სამართავად. წარმატების გასაღები რეალობასთან სწრაფ ადაპტაციაში უნდა ვეძებოთ. ქვეყნებმა, მათ შორის საქართველომ, უნდა ეცადონ მოკლე და საშუალოვადიანი საინვესტიციო გეგმა შესთავაზონ დაინტერესებულ ინვესტორებს. სწორედ იმ დროისთვის როცა მსოფლიო ეკონომიკა საგრძნობლად იქნება შემცირებული განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებს, მათ შორის საქართველოსაც, უჩნდება შანსი უკეთესად პოზიციონირდეს ინვესტორების თვალში. აღნიშნულს ზოგადად განპირობებს ქვეყანაში არსებული სასურველი ბიზნეს კლიმატი, შეღავათიანი საგადასახადო განაკვეთები და გამარტივებული რეგულაციები.

არსებობს საფუძველი ვივარაუდოთ რომ წინ შესაძლებლობების დიდი ფანჯარაა. ამდენად საქართველოს სწორ ეკონომიკურ პოლიტიკასა და გამართულ ანტიკრიზისულ გეგმაზე იქნება დამოკიდებული ის თუ რა როლი ექნება ქვეყანას სამხრეთ კავკასიის რეგიონში პოსტ კორონა ვირუსის პერიოდში. სწორედ ეს გადაწყვეტს ვიქნებით ეკონომიკურ რეცესიაში, თუ შევძლებთ გავხდეთ რეგიონის ეკონომიკური ფლაგმანი. უნდა გვახსოვდეს, რომ ასეთი შესაძლებლობები იშვიათად იქმნება და როგორც წესი უკავშირდებიან ისეთი მნიშვნელოვანი გარემოებებით გამოწვეულ ცვლილებებს რასაც ამჯერად ადგილი აქვს კორონა ვირუსის გლობალური პანდემიის სახით.

**საკვანძო სიტყვები:** კრიზისი, გამოწვევები, პერსპექტივები, ინვესტიციები

ვინაიდან მომსწრენი ვართ მსოფლიოში მიმდინარე გლობალური ცვლილებებისა აშკარაა, რომ მსოფლიოს განვითარებული სახელმწიფოები შეეცდებიან შეამცირონ ეკონომიკური დამოკიდებულება ჩაკეტილი პოლიტიკურად ნაკლებად გამჭვირვალე რეჟიმებისგან. შესაბამისად, ისინი შეეცდებიან მოიძიონ გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნები ჯანსაღი ბიზნეს გარემოთი და იაფი სამუშაო ძალით, სადაც შეძლებენ გადაიტანონ თავიანთი წარმოება. აქ კი საქართველოსთვის დიდი პერსპექტივები იშლება. ის თუ რომელი ქვეყნები მოიპოვებენ გამარჯვებას პოსტკორონა პერიოდში დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურ გეგმას შეიმუშავენ კრიზისის სამართავად. გამარჯვების გასაღები რეალობასთან სწრაფ ადაპტაციაში უნდა ვეძებოთ. ქვეყნებმა, მათ შორის საქართველომ, უნდა ეცადონ მოკლე და საშუალოვადიანი საინვესტიციო გეგმა შესთავაზონ დაინტერესებულ ინვესტორებს სწორედ იმ დროისთვის როცა მსოფლიო ეკონომიკა საგრძნობლად იქნება შემცირებული. კრიზისი, სამწუხაროდ, შეიწირავს ბევრ ბიზნესს და შექმნის უმუშევრობის მაღალ დონეს. რაც არ უნდა პარადოქსული იყოს, განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებს, მათ შორის საქართველოსაც, უჩნდება შანსი უკეთესად პოზიციონირდეს ინვესტორების თვალში რაც განპირობებული იქნება სასურველი ბიზნეს კლიმატის შექმნით, შეღავათიანი საგადასახადო განაკვეთებისა და გამარტივებული რეგულაციების საშუალებით. საქართველოს მიზანი უნდა იყოს დიდ ეკონომიკურ ძვრებში სასურველი, სანდო და პერსპექტიული ქვეყნის როლი დაიკავოს, სადაც ინვესტირება იქნება უსაფრთხო და პერსპექტიული. სწორი მენეჯმენტის პირობებში შესაძლებელია დიდძალი ფინანსური რესურსის მოზიდვა, რაც ძალიან წაადგება ინფრასტრუქტურულ პროექტებს. სწორი მარკეტინგული სტრატეგიის, ჯანსაღი ბიზნეს გარემოსა და ეკონომიკური აქტორების ჩართულობის შედეგად აღნიშნული დიდ შანსებს ქმნის საქართველოსთვის.

ნაკლებად დემოკრატიული ქვეყნები, ხასიათდებიან რა იაფი სამუშაო ძალის არსებობით, პარალელურად გამოირჩევიან ინფორმაციის დამალვის ალბათობითაც. მსოფლიომ დაინახა, რომ მხოლოდ იაფი სამუშაო ძალა ვერ იქნება გამაწყვეტი ფაქტორი იმისათვის რომ კონკრეტული ქვეყანა საინვესტიციოდ მიმზიდველად იყოს აღქმული. ამასთან ასეთი ქვეყნები უკვე ავლენენ ინტერესს დააწესონ შე-

ზღუდვები კაპიტალის გატანაზე, რაც დამატებით ბარიერებს უქმნის ინვესტორებს და მათ თავისუფალ არჩევანს აფერხებს.

აღნიშნული განაპირობებს ისეთი განვითარებადი ეკონომიკებისადმი ინტერესს, როგორცაა მაგალითად საქართველო. საქართველო დემოკრატიული ქვეყანაა, ბიზნეს გარემო საკმაოდ ჯანსაღია, ხასიათდება ღიაობის მაღალი დონითა და სასურველი საინვესტიციო კლიმატით.

უნდა აღინიშნოს, რომ მსოფლიოში არსებობს სულ შვიდი სახელმწიფო, რომელსაც თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულება ევროკავშირთან და ჩინეთთან ერთდროულად აქვს, მათ შორისაა საქართველოც. ამასთანავე უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს დადებული აქვს თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულებები ყოფილ საბჭოთა კავშირის ქვეყნებთან, ასევე ჰონკონგთან, თურქეთთან და EFTA<sup>1</sup>-ს ქვეყნებთან. იმ პირობებში, თუ ავტორიტარული რეჟიმებიდან მოხდება ინვესტიციების გამოდინება, საქართველო შესაძლებელია პოზიციონირებული იყოს როგორც სასურველი ალტერნატივა. საქართველოს აქვს პოტენციური იქცეს სამხრეთ კავკასიის რეგიონის ეკონომიკურ ჰაბად. ცალსახაა, რომ ინვესტორების მოზიდვისათვის ბრძოლაში, საქართველო უკონკურენტო ვერ იქნება და დიდი წილი საინვესტიციო რესურსებისა წავა ევროკავშირის ქვეყნებსა და აშშ-ში, თუმცა სწორი ოპერირების პირობებში გარკვეული რესურსები, რომელიც ათობით მილიარდი დოლარზე კი შეიძლება იყოს, მაინც იქნება ხელმისაწვდომი საქართველოს მსგავსი გარდავალი ეკონომიკის ქვეყნებისათვის.

ამ პერსპექტივებს, ბუნებრივია, სხვა გარდამავალი ეკონომიკებიც გრძნობენ. ასევე, ამ პერსპექტივების გამოყენებას ეცდებიან აღმოსავლეთ ევროპისა და ბალკანეთის ნახევარკუნძულის ქვეყნები, თურქეთი და სხვანი. ცალსახაა, რომ კონკურენტული ბრძოლა ადვილი არ იქნება. ამის მიუხედავად, უნდა აღინიშნოს, რომ სწორი სტრატეგიის ფორმირების პირობებში საქართველოს ნამდვილად აქვს შანსი განვითარდეს ახალი ეკონომიკური დარგები და შეიქმნას ბევრი სამუშაო ადგილი.

იმის დასტურად, რომ ხანდახან მოულოდნელად ჩნდება არაჩვეულებრივი შესაძლებლობები იქ, სადაც მას არ ველით შეიძლება მოვიყვანოთ მაგალითად თურქეთის თხილის ბაზარი, რომელიც საკმაო გაუმჭირვალობით ხასიათდებოდა. 13 წლის წინ ამან საქართველოს მისცა ახალი შესაძლებლობა გამხდარიყო თხილის ექსპორტიორი.

მომავალი წლისათვის შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ ბევრ პოტენციურ ინვესტორს გაუჩნდება საკმაო რაოდენობის ნაღდი ფული. ამ სიტუაციაში ჯანსაღი ბიზნეს გარემო და კონკურენტული საგადასახადო განაკვეთები გახსნის შესაძლებლობას განვითარებად ქვეყნებში ინვესტირების განსახორციელებლად. ასეთ პირობებში პოტენციურ ინვესტორებს ის ქვეყნები დააინტერესებთ, რომელთა მიერ გატარებული იქნება ჯანსაღი ეკონომიკური რეფორმები. უნდა ითქვას, რომ ისეთი საერთაშორისო ავტორიტეტული ორგანიზაციები, როგორცაა ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი, მსოფლიო ბანკი, მსოფლიო სავალუტო ფონდი, აზიის განვითარების ბანკი და ა.შ. ყოველთვის გვერდით ედგნენ საქართველოს და ეხმარებოდნენ მას კრიზისის მართვაში, რისი მოლოდინი ახლაც არსებობს. საქართველოს მხრიდან აუცილებელია ხელი შეეწყოს პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების განხორციელების პროცესს. არსებობს ასევე მოლოდინი, რომ საშუალოვადიან პერსპექტივაში ვაქცინაც შეიქმნება, რაც მეტ სტაბილურობას შესძენს როგორც ბიზნეს პროცესებს, ასევე ზოგად ეკონომიკურ გარემოს, რაც ეკონომიკას დაიხსნის სამედიცინო გამოწვევების მძევლობისგან.

წინ შესაძლებლობების დიდი ფანჯარაა, ის თუ რა როლს მოვირგებთ, ვიქნებით ეკონომიკურ რეცესიაში, თუ შევძლებთ გავხდეთ სამხრეთ კავკასიის რეგიონში ეკონომიკური ფლაგმანი, სრულიად დამოკიდებულია საქართველოს სწორ ეკონომიკურ პოლიტიკასა და ანტიკრიზისულ გეგმაზე, რადგან უნდა გვახსოვდეს, რომ ასეთი შესაძლებლობები იშვიათად იქმნება.

<sup>1</sup> <https://www.efta.int/about-efta/the-efta-states>

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ჰატაძე ვ. ვ. ვ. უნივერსიტეტის ცენტრის მიხედვით მისი პატი
2. ჰატაძე ვ. ვ. ვ. უნივერსიტეტის ცენტრის მიხედვით მისი პატი და განვიხილოთ მისი პატი და განვიხილოთ მისი პატი  
 კანდიდატის დისერტაცია-2020-  
 03? უნივერსიტეტის ცენტრის მიხედვით მისი პატი და განვიხილოთ მისი პატი -  
 სპეციალური-15-03-2020 & უნივერსიტეტის ცენტრის მიხედვით მისი პატი და განვიხილოთ მისი პატი -  
 93567601 & მ ც-ფლ=ცა701 ცა1 & მ ც-პლ=მ9 უნივერსიტეტის ცენტრის მიხედვით მისი პატი და განვიხილოთ მისი პატი
3. ჰატაძე ვ. ვ. ვ. უნივერსიტეტის ცენტრის მიხედვით მისი პატი და განვიხილოთ მისი პატი
4. ჰატაძე ვ. ვ. ვ. უნივერსიტეტის ცენტრის მიხედვით მისი პატი და განვიხილოთ მისი პატი
5. ჰატაძე ვ. ვ. ვ. უნივერსიტეტის ცენტრის მიხედვით მისი პატი და განვიხილოთ მისი პატი

როგორ ჩაატარებინათ ეს ნაშრომი და როგორ უნდა გამოიყენოს

Matcharashvili Tamar

Assistant-Professor of Georgian Technical University

შედეგი

ეს ნაშრომი დაეძმობა მისი დიპლომის მიხედვით და ანგარიშს უნდა დაუდოთ. ეს ნაშრომი დაეძმობა მისი დიპლომის მიხედვით და ანგარიშს უნდა დაუდოთ.

ეს ნაშრომი დაეძმობა მისი დიპლომის მიხედვით და ანგარიშს უნდა დაუდოთ. ეს ნაშრომი დაეძმობა მისი დიპლომის მიხედვით და ანგარიშს უნდა დაუდოთ.



## „შთაბეჭდილების ეკონომიკა“ და ინოვაციური მარკეტინგული კომუნიკაციები

*მიქელაშვილი მერაბ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი*

*ჩიკვილაძე ნინო*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

კლასიკურ ეკონომიკურ თეორიაში მოთხოვნისა და მიწოდების საგნად გვევლინება საქონელი. მოგვიანებით მას დაემატა მომსახურება, დღეს კი მომხმარებელთა პრეფერენციულ თეორიაში სულ უფრო დიდ როლს თამაშობს ამა თუ იმ საქონლისა და მომსახურებისგან მიღებული შთაბეჭდილება. მიზანშეწონილია საუბარი საქონლის, მომსახურებისა და შთაბეჭდილების განუყოფელ ერთობაზე, ამასთან შთაბეჭდილების როლი უფრო მნიშვნელოვანი ხდება კონკურენტების და მიწოდებული საქონლისა და მომსახურების მოცულობების ზრდასთან ერთად.

თუ განვიხილავთ შთაბეჭდილების, როგორც მიწოდების ობიექტის სპეციფიკას, მაშინ აუცილებელია გამოვყოთ მისი თავისებურებები:

- ✓ შთაბეჭდილება, როგორც მომსახურების უმეტესობა ატარებს არამატერიალურ ხასიათს და მომსახურების მსგავსი ისეთი თვისებების მატარებელია, როგორიცაა
- ✓ აბსტრაქტულობა, შენახვის შეუძლებლობა და ხარისხის არამუდმივობა. ამასთან, ნებისმიერი შთაბეჭდილება შეუძლებელია მომხმარებლის ინდივიდუალური, პიროვნული მონაწილეობის გარეშე და იგი აღწევს მომხმარებლის ცნობიერებაში და დიდხანს რჩება იქ;
- ✓ შთაბეჭდილების „შემქმნელის“ როლი განმსაზღვრელია ამ პროცესში;
- ✓ შთაბეჭდილებები შეიძლება იცვლებოდეს დროსთან ერთად, ჩნდება ახალი - უკეთესი ან უარესი შთაბეჭდილებები, იცვლება ადამიანის მოთხოვნილებები შთაბეჭდილებებთან მიმართებაში, ამიტომ შთაბეჭდილების მოხდენის „პროცესი“ განიცდის მუდმივ ტრანსფორმაციას დროში და სივრცეში - აქ არ არსებობს კრიტერიუმები, რომლებმაც შეიძლება შეზღუდოს ბიზნესის სუბიექტები მომხმარებელთა ძიების პროცესში, რომლებიც თავის მხრივ მუდმივად ახალი შთაბეჭდილებების ძიებაში არიან.

მასშტაბური ცვლილებები, რომელიც დამახასიათებელია ციფრული ეპოქისათვის ძირეულ გავლენას ახდენს მომხმარებლებზე და საქონლისა და მომსახურების მწარმოებლებზე, რაც თავის მხრივ მარკეტინგის გადააზრების აუცილებლობას განაპირობებს. გარემოს გლობალური ცვლილებების ფონზე მარკეტინგის ორიენტირება ხდება არა მხოლოდ მომხმარებელზე, არამედ ზოგადად ადამიანზე. ხდება მარკეტინგის სრულიად ახალი სახის ფორმირება, რომელსაც შთაბეჭდილების მარკეტინგს უწოდებენ. კომპანიების უმრავლესობა იაზრებს იმ ფაქტს, რომ მომხმარებელთა უმრავლესობა ითხოვს არა მხოლოდ საქონელსა და მომსახურებას, არამედ შთაბეჭდილებასაც.

**საკვანძო სიტყვები:** შთაბეჭდილების ეკონომიკა, შთაბეჭდილების მარკეტინგი, ბრენდი, მარკეტინგული სტრატეგიები, იმიჯი

### ძირითადი ტექსტი

ახალი ეკონომიკა ბიზნესის ახალ მოდელებს ითხოვს. კომპანიები, რომლებიც მომავალში კონკურენტუნარიანობაზე პრეტენზიებს აცხადებენ, ვალდებული არიან სწორება მოახდინონ მომხმარებელზე და მათ მოთხოვნილებებზე. ამ საკითხში არის გარკვეული სიახლე, რომელიც უკანასკნელი წლების განმავლობაში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ბიზნეს პროცესებში. ეს არის შთაბეჭდილება, რომელიც უკვე თავის შინაარსით არსებით ელემენტს წარმოადგენს, მაგრამ ამავდროულად ნაკლებად შესწავლილია როგორც ეკონომიკური მიწოდების სახე.

უძველესი დროიდან ადამიანი გვერდს ვერ უვლიდა შთაბეჭდილებებს. ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით იგი ისეა მოწყობილი, რომ ნებისმიერი მოვლენა გავლენას ახდენს მის ცნობიერებაზე.

შთაბეჭდილება, გაგებულია როგორც „გამოსახულება“, რომელიც რჩება ცნობიერებაში რაღაც განცდილის შემდეგ.

ჯოზეფ პაინი და ჯეიმს ჰილმორი თავიანთ ნაშრომში „შთაბეჭდილების ეკონომიკა“ შემდეგნაირად განმარტავენ შთაბეჭდილების არსს: „შთაბეჭდილება - არის ახალი ეკონომიკური პროდუქტი, რომელიც ისე მკვეთრად განსხვავდება მომსახურებისაგან, როგორც მომსახურება საქონლისაგან“ [1].

მომხმარებლები მზად არიან გადაიხადონ საკუთარი გრძნობებისა და განცდებისთვის. კომპანიები კი მომხმარებელთა ემოციებსა და აღქმაზე ზემოქმედების გზით ცდილობენ საკუთარი ბრენდისადმი მომხმარებელთა ლოიალობის მოპოვებას და გაყიდვების გაზრდას. თანამედროვე ეკონომიკაში თითქმის ყველა საქონელი და მომსახურება გვთავაზობს არაჩვეულებრივ შთაბეჭდილებებს, რომელიც ასეთი მოთხოვნადია მომხმარებლებში. მწარმოებლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს მომხმარებლებთან მდგრადი ემოციური კავშირის დამყარება.

თანამედროვე ეკონომიკის პირობებში „საქონლისა“ და „შთაბეჭდილების“ არსი ურთიერთდაკავშირებული ცნებებია. საქონელი თავისი ნიშნებით უნდა აკმაყოფილებდეს მომხმარებლის ამა თუ იმ მოთხოვნებს. ყიდვის მთავარ მიზანს წარმოადგენს გარკვეული შთაბეჭდილების მიღება. მომხმარებელი საქონლის შეძენისა და გამოყენების პროცესში გარკვეულ ემოციებს განიცდის.

შთაბეჭდილება და საქონელი ურთიერთქმედებენ სხვადასხვა კონტექსტში:

- თითოეული საქონელი დაკავშირებულია შთაბეჭდილებასთან. მომხმარებელი განიცდის გარკვეულ ემოციას კონკრეტული საქონლის გამოყენების დროს და ეს ემოციები იდენტიფიცირებულია სწორედ ამ პროდუქტთან;
- შთაბეჭდილება კონკრეტულ სავაჭრო მარკასთან მიმართებაში - მომხმარებელი განიცდის ამა თუ იმ შთაბეჭდილებას გარკვეული სავაჭრო მარკის ქონის გამო, მით უმეტეს თუ ეს საქონელი ბრენდია;
- საქონლისგან მიღებული შთაბეჭდილება გრძნობის ორგანოებზე ზემოქმედების გზით. თითოეული საქონელი ზემოქმედებს სხვადასხვა გრძნობის ორგანოზე. საქონელი იპყრობს მომხმარებლის ყურადღებას და იწვევს დადებით ემოციებს, რადგან ადამიანს მოსწონს გარკვეული ფერი, ხმა და ა.შ.
- დეფიციტი - მომხმარებელი იღებს დადებით შთაბეჭდილებას იმ საქონლის ფლობის გამო, რომელიც შეზღუდული რაოდენობით არის დამზადებული;
- საქონლის კლუბი - მომხმარებელი იღებს დადებით ემოციებს იმის გამო, რომ არის ამა თუ იმ საქონლის კლუბის წევრი და ამის საფუძველზე გარკვეული პრივილეგიების მატარებელია;
- მომხმარებლები ხშირად საქონელზე უფრო მეტადაფასებენ იმას, თუ რა ფორმით იძენენ საქონელს.

საქონელი არ არსებობს შთაბეჭდილების გარეშე - თითოეული მათგანი დადებით ან უარყოფით შთაბეჭდილებას ახდენს მომხმარებელზე. მომსახურებაც საქონლის მსგავსად დაკავშირებულია შთაბეჭდილებებთან. ამა თუ იმ მომსახურების მიღების დროს მომხმარებელი გარკვეულ ემოციებს განიცდის. დადებითი ემოციის დაუფლების შემთხვევაში მომხმარებელს უჩნდება ამ მომსახურების კიდევ ერთხელ მიღების სურვილი. მომსახურებაზე მოთხოვნილება საკმაოდ იზრდება, რადგან ამ პროცესში ადამიანებს დადებითი ემოცია არა მხოლოდ მომსახურების პროცესისგან ეუფლებათ, არამედ იმის გამოც, რომ მათ მაგივრად შეასრულეს ესა თუ ის მოქმედება.

სწორედ ამ ფსიქოლოგიურ ასპექტზე დაყრდნობით შენდება „შთაბეჭდილების ეკონომიკა“, რომლის პირობებშიც საქონლისა და მომსახურების რეალიზაცია ხორციელდება გონივრულად ორგანიზებული შთაბეჭდილებებით.

მრავალი მკვლევარის თანახმად, თანამედროვე ბიზნესის ცვლილება განპირობებულია სამი ტენდენციით: ტრადიციული რეკლამის ზეგავლენის შემცირებით, მომხმარებლის დამოუკიდებლობისა და ინფორმირებულობის ზრდით და შთაბეჭდილების კულტურის გაჩენით [2]

შთაბეჭდილების კულტურის მკვლევარების აზრით, მომხმარებელთა მოზიდვა და გაყიდვების მოცულობის ზრდა მხოლოდ შოუს გზითაა შესაძლებელი. ეს უკანასკნელი ტავის თავში გულისხმობს:

- გართობა
- ბიზნესი შოუს სტილში მომხმარებელს ანიჭებს სიხარულის განცდას, აძლიერებს მასში ილუზიებს, იუმორის ან დრამის განცდას;
- მომხიბვლელობა
- ბიზნესი შოუს სტილში მომხმარებელს ანიჭებს პიროვნულ და ინტერაქტიურ შთაბეჭდილებებს და უბიძგებს გარკვეული ქმედებებისკენ;
- სტერეოტიპების დანგრევა
- ლოიალობის სანაცვლოდ ასეთი ბიზნესი მომხმარებელზე ახდენს წარუშლელ შთაბეჭდილებას, რომელმაც შეიძლება შეცვალოს მომხმარებლის ბრენდისადმი დამოკიდებულება;
- ღირებულებების შექმნა
- ასეთი ტიპის ბიზნესი აფორმირებს კომპანიის დადებით იმიჯს და მოაქვს მატერიალური სიკეთე. [2]

გააზრებულად შექმნილი შთაბეჭდილება ეფუძნება თითოეულ მომხმარებელთან ემოციურ კონტაქტს. სწორედ ასეთი შთაბეჭდილების წყალობით მომხმარებელი გრძნობს ბრენდის ცხოვრებაში ჩართულობას და ამით იღებს ახალ დადებით ემოციებს, რის საფუძველზეც იყალიბებს ლოიალურ დამოკიდებულებას კომპანიის მიმართ. თითოეული მომხმარებელი მისთვის დამახასიათებელი სოციალური და ფსიქოლოგიური თავისებურებების და სხვადასხვა გარე ფაქტორების წყალობით იღებს საკუთარ განუმეორებელ შთაბეჭდილებებს.

შთაბეჭდილების მარკეტინგი არც თუ ახალი მოვლენაა. 2001 წელს გამოცემულ ნაშრომში აღნიშნულია, რომ ტრადიციული მარკეტინგის პოტენციალი თითქმის ამოწურულია, მისი პრინციპები და მოდელები კი ისტორიის საკუთრებაა. [3] ამის მიზეზებს ავტორი ხედავს ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებაში, ბრენდების დომინირებაში, ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების და გართობის ინდუსტრიის სრულიად ახალ საფეხურზე ასვლაში. შედეგად ტრადიციული მარკეტინგის ადგილს იკავებს Experiential Marketing – ემპირიული მარკეტინგი, ანუ პრაქტიკაზე დაფუძნებული მარკეტინგი, რომელსაც შთაბეჭდილების მარკეტინგს უწოდებენ. აღნიშნულმა იდეამ განვითარება ჰპოვა ჯოზეფ პაინის და ჯეიმს ჰილმორის ნაშრომში „შთაბეჭდილების ეკონომიკა“ [4], რომელშიც დასაბუთებულია სრულიად ახალი ეკონომიკის – „შთაბეჭდილების ეკონომიკის“ ჩამოყალიბება, რომელიც ეფუძნება მომხმარებლების ემოციებსა და განცდებს და გამყიდველისა და საქონლის/მომსახურების ემოციურ კავშირს.

მარკეტინგის ტრადიციულმა მეთოდებმა ამოწურეს საკუთარი თავი და მომხმარებლები საქონელზე მსჯელობენ საკუთარი შთაბეჭდილების საფუძველზე, ამიტომ აუცილებელია სტერეოტიპების დასანგრევად ღირებული შთაბეჭდილებების შექმნა მომხმარებლებისთვის. მათ შემოაქვთ ახალი ტერმინი „ბიზნესი შოუს სტილში“ და აყალიბებენ ბიზნესის ცვლილების შემდეგ ტენდენციებს: ტრადიციული რეკლამის გავლენის შემცირება ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების ფონზე, შთაბეჭდილებების გავლენის ზრდა ცხოვრების ყველა ასპექტზე. მათი აზრით, სწორედ შთაბეჭდილებები, ინტერაქტიურობისა და ინდივიდუალიზაციის წყალობით, მომხმარებლის პოვნის საშუალებას იძლევიან და ხელს უწყობენ ამ უკანასკნელების მხრიდან ლოიალურობის ზრდას.

ბერნად შმიტის მიერ [3] ჩამოყალიბებულია შთაბეჭდილების მარკეტინგის ძირითადი დებულებები, რომლის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიები მზად არიან არა მხოლოდ დააკმაყოფილონ მომხმარებლების მოტხოვნები, არამედ ამ პროცესში გამოიწვიონ მათში დადებითი ემოციები.

შთაბეჭდილების მარკეტინგის მთავარ ინსტრუმენტად განიხილება თვითონ შთაბეჭდილება, რომელთა წყალობითაც ხდება მომხმარებლებზე ზეგავლენა და ასევე შთაბეჭდილების მოხდენის ფორმები და მეთოდები.

შთაბეჭდილების მარკეტინგის ზემოქმედება მომხმარებელზე სემდეგნაირად ვლინდება: მომხმარებლები უკეთესად იმახსოვრებენ კომპანიას და ინფორმაციას საქონელზე და მომსახურებაზე ძლიერი შთაბეჭდილების ფონზე. მარალი ემოციური განწყობა ხელს უწყობს მიღებული დადებითი ეფექტის ხანგრძლივ დამახსოვრებას. მომხმარებლების მხრიდან ხდება დადებითი ემოციის გაიგივება საქონ-

ნელთან და კომპანიასთან, რაც საბოლოო ჯამში აყალიბებს მომავალში ამ საქონლის მოხმარების მდგრად სურვილს - შედეგად საქონელი უზრუნველყოფილია ნდობითა და ლოიალურობით.

ჯოზეფ პაინი და ჯეიმს ჰილმორი პირობებდნენ, რომელთა გავლენითაც ხდება შთაბეჭდილების ჩამოყალიბება, მიიჩნევენ [4]:

- პროცესში მომხმარებლის მონაწილეობის ხარისხს (აქტიური როცა მომხმარებელი აქტიურად მონაწილეობს შთაბეჭდილების შექმნაში და პასიური, როცა ის შთაბეჭდილებას იღებს როგორც მსმენელი ან მაყურებელი);
- მომხმარებლისა და შთაბეჭდილების მიღების პროცესის ურთიერთობის ტიპი (შერწყმა-შთაბეჭდილება ხდება ადამიანის შინაგანი სამყაროს ნაწილი, ჩადირვა - მომხმარებელი რეალურად ან ვირტუალურად ხდება ამ შთაბეჭდილების ნაწილი);

ამ ფაქტორების გათვალისწინებით გამოყოფენ შთაბეჭდილების შემდეგ ტიპებს:

- **შთაბეჭდილება-გართობა** ხდება მაშინ, როცა ადამიანის ორგანოების მიერ ხდება შთაბეჭდილების პასიური შთანთქმა;
- **შთაბეჭდილება-სწავლა** ფორმირება ხდება მაშინ, როცა მომხმარებლის აქტიური მონაწილეობით ხდება მის თვალწინ მიმდინარე მოვლენების შთანთქმა;
- **შთაბეჭდილება - „რეალობიდან გასვლა“** იმით განსხვავდება წინა ორისაგან, რომ ხდება შთაბეჭდილებაში სრული ჩადირვა და მასში აქტიური მონაწილეობა;
- **ესთეტიკური შთაბეჭდილება** - გულისხმობს რეალობის უშუალო ესთეტიკურ აღქმას.

საინტერესოა როგორ ხდება მარკეტინგის ტრადიციული კომპლექსის 4P ტრანსფორმაცია შთაბეჭდილების მარკეტინგის თავისებურებების გათვალისწინებით.

**პროდუქტი (Product)** შთაბეჭდილების მარკეტინგში წარმოადგენს ტრედას საქონელი → მომსახურება → შთაბეჭდილება.

**ფასი (Price)**, თუ ტრადიციულ მარკეტინგში შთაბეჭდილება საქონლის ან მომსახურების, რომელზეც მწარმოებელს გარკვეული ფასი აქვს დაწესებული, ერთგვარი დანამატია, შთაბეჭდილების მარკეტინგში იყიდება შთაბეჭდილება, ხოლო საქონელი ან მომსახურება მომხმარებელს მიეწოდება „უფასოდ“

**ადგილი(Place)** შთაბეჭდილების მარკეტინგში საქონელი ან მომსახურება მომხმარებელს მიეწოდება იქ, სადაც მას მოესურვება, ამასთან ეს ადგილი მომხმარებლისთვის შეიძლება სიურპრიზი იყოს.

**პრომოუშენი (Promotion)** შთაბეჭდილების მარკეტინგში აქცენტი კეთდება ურთიერთობის პერსონალიზაციაზე და მომხმარებლებელთან დიალოგზე. ასეთ მოტხოვნებს სრულიად პასუხობს ინტერნეტ-მარკეტინგი, ციფრული მარკეტინგი, პირდაპირი მარკეტინგი და ა.შ.

შთაბეჭდილების მარკეტინგის მეშვეობით ხდება კომპანიის იმიჯის ფორმირება და გაყიდვების სტიმულირება. მიღებული შთაბეჭდილების გაიგივება ხდება კომპანიასთან და საქონლის ან მომსახურების ხარისხთან. მიღებულ შთაბეჭდილებაზე დამოკიდებული კომპანიის იმიჯი იქნება დადებითი თუ უარყოფითი. კომპანიის იმიჯი კი მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ბიზნესის სუბიექტის საციცოცხლო ციკლს [5]

## დასკვნა

თანამედროვე საბაზრო ტენდენციების გათვალისწინებით საქონლისა და მომსახურების ეკონომიკამ მეორე პლანზე გადაინაცვლა. მის შემცვლელად მოგვევლინა შთაბეჭდილების ეკონომიკა, რომლის პირობებში მომხმარებელთა მოტხოვნის დასაკმაყოფილებლად ხდება არა მარტო საქონლისა და მომსახურების გაყიდვა, არამედ ამ პროდუქტების ბაზარზე გატანა ემოციების საშუალებით, რომელიც ჩნდება ამ პროდუქტებთან ურთიერთობის პროცესში. შთაბეჭდილების ეკონომიკა იყენებს ფსიქოლოგიურ ხერხებს, რომელთა წყალობითაც მომხმარებლებს უყალიბდება შთაბეჭდილება ყიდვის და შეძენილი საქონლის მოხმარების პროცესში.[6,7] ადამიანებს არ შეუძლიათ ემოციების გარეშე და მზად არიან გადაიხადონ საკუთარი შთაბეჭდილებებისთვის. ადამიანების ამ თვისების გამო, შთაბეჭდილების ეკონომიკა პოპულარობით სარგებლობს. კონპანიები, რომლებიც შთაბეჭდილების ეკონომიკის ხერხებს იყენებენ, ზრდიან გაყიდვების მოცულობას, აღწევენ კომპანიის დადებით იმიჯს და მომხმარებელთა ლოიალობას.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. B. შიდაკვიციანი II, ჯამბუა H. გომილიძე, თბილისი უნივერსიტეტი, ჰარვადი უნივერსიტეტი, 2011
2. Davitashvili L. V. et al., B. შიდაკვიციანი II, ჯამბუა H. გომილიძე, თბილისი უნივერსიტეტი, ჰარვადი უნივერსიტეტი, 2011
3. შიდაკვიციანი II, ჯამბუა H. გომილიძე, თბილისი უნივერსიტეტი, ჰარვადი უნივერსიტეტი, 2011
4. შიდაკვიციანი II, ჯამბუა H. გომილიძე, თბილისი უნივერსიტეტი, ჰარვადი უნივერსიტეტი, 2011
5. შიდაკვიციანი II, ჯამბუა H. გომილიძე, თბილისი უნივერსიტეტი, ჰარვადი უნივერსიტეტი, 2011
6. შიდაკვიციანი II, ჯამბუა H. გომილიძე, თბილისი უნივერსიტეტი, ჰარვადი უნივერსიტეტი, 2011

**“Eხპერინვეციონი ყ” ანდ ნეოჯატივი აკვიტნეციმი უნივერსიტი**

*Mikelashvili Merab*

*Invited professor at Georgian Technical University*

*Chikviladze Nino*

*Associate Professor of Georgian Technical University*

**შუბი აკყ**

იგი აცლსიკვიციანი იცვიკვიციანი კორპორაციის სპეციალისტი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს. იგი აცლსიკვიციანი იცვიკვიციანი კორპორაციის სპეციალისტი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს. იგი აცლსიკვიციანი იცვიკვიციანი კორპორაციის სპეციალისტი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს.

- ეხპერინვეციონი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს. იგი აცლსიკვიციანი იცვიკვიციანი კორპორაციის სპეციალისტი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს.

- ტვიკვიციანი ეხპერინვეციონი კომპანიაში მუშაობს.

- ეხპერინვეციონი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს. იგი აცლსიკვიციანი იცვიკვიციანი კორპორაციის სპეციალისტი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს.

მახინე ციკვიციანი კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს. იგი აცლსიკვიციანი იცვიკვიციანი კორპორაციის სპეციალისტი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს.

Key words:

ეხპერინვეციონი ყ, ეხპერინვეციონი ანდ ანდ სპეციალური კონსულტირების კომპანიაში მუშაობს.

## ლიდერობის არსი და თეორიული საფუძვლები

*მორჩილაძე გიორგი*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტი

### აბსტრაქტი

ნებისმიერი კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია, კომპანიის ტოპ მენეჯერის უნარებსა და კომპეტენციაზე. იმ შემთხვევაში თუ მას აქვს ლიდერული თვისებები და შესაბამისი უნარჩვევები, მნიშვნელოვანად იზრდება კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა. ლიდერობის საკითხთან დაკავშირებით განხორციელებულა და ახლაც მიმდინარეობს არაერთი სამეცნიერო კვლევა, ასევე ჩამოყალიბებული არაერთი თეორიაც. მოცემული ნაშრომი წარმოადგენს თეორიულ კვლევას და განხილულია მოკლედ ლიდერობის არსი და ლიდერობის ყველაზე პოპულარული თეორიები.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიდერობა, ტოპ მენეჯერი, ლიდერობის თეორიები

### ძირითადი ტექსტი

ლიდერობის საკითხი საინტერესო იყო და არის მრავალი მკვლევრისთვის, შესაბამისად, არსებობს ლიდერობის მრავალი განმარტებაც. 1974 წელს სტოგდილმა თავის ნაშრომში ახსენა შემდეგი: „არსებობს ლიდერობის იმდენი განმარტება, რამდენ ადამიანსაც უცდია მისი არსის განსაზღვრა“. (სტოგდილი, 74). მიუხედავად ამისა, მეცნიერებს, ლიდერობის თემასთან დაკავშირებული განმარტებების გაანალიზების შედეგად, გამოყოფილი აქვთ შემდეგი კომპონენტები (პ.გ. ნორთჰაუსი):

- ა) ლიდერობა არის პროცესი
- ბ) ლიდერობა მოიცავს გავლენას
- გ) ლიდერობა ჩნდება ჯგუფში
- დ) ლიდერობა მოიცავს საერთო მიზნებს.

„ლიდერობა არის პროცესი“-ში მოიაზრება ის, რომ ლიდერობის განხორციელება არ არის ერთჯერადი აქტი, ეს არის ინტერაქციული პროცესი, გარკვეულ სოციალურ გარემოში, რომელიც მუდმივად მიმდინარეობს. ამასთან, ლიდერი ზეგავლენას ახდენს მის მიმდევრებზე მათი მოტივაციის, შთაგონების, მიზნების დასახვის და დასახული მიზნის მიღწევის გზების ჩვენების გზით.

“ლიდერობა მოიცავს გავლენას” იგულისხმება თუ როგორ ახდენს ლიდერი გავლენას მის მიმდევრებზე. გავლენა ლიდერობის განუყოფელი ნაწილია და ამის გარეშე ლიდერობა არ არსებობს.

„ლიდერობა თავს იჩენს ჯგუფებში“ გულისხმობს იმას, რომ ჯგუფები გახლავთ ის კონტექსტი, რომელშიც ლიდერობა ხორციელდება. ლიდერობა მოიცავს გავლენის მოხდენას იმ ინდივიდთა ჯგუფებზე, რომლებსაც საერთო მიზანი ამოძრავებთ.

„ლიდერობა მოიცავს საერთო მიზნებს“-ში იგულისხმება ის, რომ ლიდერეს და მიმდევრებს საერთო მიზანი ამოძრავებთ, რაც არაერთ ლიდერობის განმარტებაში გვხვდება, მაგალითად: „ლიდერობა ცხოვრებაში ვლინდება მაშინ, როდესაც ადამიანი კონკრეტული მოტივებითა და მიზნებით, მობილევებას უკეთებს სხვადასხვა სახის რესურსს, დასახული მიზნების მისაღწევად“ (ბარნს, 1978)

როგორც ზემოთ ვახსენეთ, ლიდერობასთან დაკავშირებით შექმნილა არაერთი თეორია, კერძოდ კი:

თეორიები დიდებული ადამიანების შესახებ

თვისებათა თეორიები

ბიჰევიორისტული თეორიები

სიტუაციური თეორიები

ტრანზაქციული ლიდერობის თეორიები

ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორიები

ავთენტური ლიდერობის თეორიები.

**თეორიები დიდებული ადამიანების შესახებ.** მოცემული თეორიის შესაბამისად: ლიდერებად

იბადებიან, ლიდერები ვერ ხდებიან; დიდი ლიდერები მაშინ ჩნდებიან არენაზე, როცა არსებობს დიდი მოთხოვნა მათზე. მოცემული თეორიის შესაბამისად ლიდერებად განხილულია, ისეთი ადამიანები როგორებიც იყვნენ: ნაპოლეონი, ჩერჩილი, იულიუს კეისარი და სხვ.

**თვისებათა თეორიები:** მოცემული თეორიის შესაბამისად ადამიანები იბადებიან გარკვეული მემკვიდრეობით მიღებული თვისებებით. ზოგიერთი თვისება არის მნიშვნელოვანი ძლიერი ლიდერობისთვის და ადამიანები, რომლებიც არიან ძლიერი ლიდერები აქვთ ლიდერთათვის საჭირო თვისებების კარგი კომბინაცია.

**ბიჰევიორისტული თეორიები:** მოცემული თეორიების ძირითადი არსი მდგომარეობს შემდეგში: ლიდერები უფრო ხშირად ხდებიან ვიდრე იბადებიან, წარმატებული ლიდერობა დამყარებულია განსაზღვრულ, სწავლებად უნარებზე.

ბიჰევიორისტული ლიდერობის თეორიები არის ძალიან დიდი ნახტომი თვისებრივი თეორიებიდან, რადგან მოცემული მიდგომა ხსნის გზას ნებისმიერი ადამიანის ლიდერული უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის.

**სიტუაციური თეორიები:** მოცემული თეორიების შესაბამისად, ლიდერის საუკეთესო ქცევა დამოკიდებულია გარემოში არსებულ გარკვეულ ფაქტორებზე. ეფექტიანი ლიდერი არ ეყრდნობა მხოლოდ წინასწარ არჩეულ ერთ კონკრეტულ სტილს.

„სიტუაციური მიდგომით ხაზგასმულია, რომ მართვის ამა თუ იმ მეთოდის ეფექტიანობა შექმნილი რეალური სიტუაციით განისაზღვრება. რეალურად, როგორც ორგანიზაციაში, ისე გარემოში არსებულ ფაქტორთა დიდი სიმრავლის გამო, არ არსებობს ორგანიზაციის მართვის ერთადერთი საუკეთესო მეთოდი. ყველაზე ეფექტიანია ის მეთოდი, რომელიც ყველაზე უფრო შეესაბამება მოცემულ სიტუაციას. (ი.ჟვანია, 61)

**ტრანზაქციული ლიდერობის თეორიები:** მოცემული თეორიის ძირითადი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია შეიძლება მხოლოდ დასჯით ან წახალისებით; სოციალური სისტემა მუშაობს კარგად, მხოლოდ მკაცრი სუბორდინაციის პირობებში; როდესაც ადამიანები თანხმდებიან გარკვეული დავალების შესრულებას, ისინი ამით სრულად აცხადებენ თანხმობას დაიცვან სრულყოფილად სუბორდინაცია.

**ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორიები:** მოცემული თეორიის შესაბამისად, თანამშრომლები იქნებიან იმ ადამიანების მიმდევრები, ვისაც შეუძლია მათი შთაგონება;

**ავთენტური ლიდერობის თეორიები:** მოცემული თეორია საკმაოდ ახალია და ჯერ სრულყოფილად არ არის დამუშავებული, თუმცა საკმაოდ საინტერესოა. მოცემული თეორია კონცენტრირდება იმაზე, თუ რამდენად ნამდვილია ლიდერობა, ანუ რამდენად წარმოადგენს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ლიდერობა ჭეშმარიტს. ავთენტური ლიდერობის განმარტება დღესდღეობით გვხვდება სამჭირში, კერძოდ კი: ინტრაპერსონალურ (რომელიც აქცენტს აკეთებს ლიდერის ემოციურ ინტელექტსა და შინაგან სამყაროზე), განვითარებადი (მოცემული მიდგომის შესაბამისად, ლიდერობა განისაზღვრება, როგორც თვისებათა და უნარების ერთობლიობა, რომლის განვითარებაც შეუძლია პერსპექტივაში ადამიანს) და ინტერ პერსონალური (რომლის შესაბამისადაც, ლიდერობა ვლინდება დაქვემდებარებულებთან ურთიერთქმედების პროცესში, როცა ჩამოყალიბებულია დამოკიდებულება - ლიდერისა და მიმდევრის, რაზეც ზემოთ ვისაუბრეთ).

## დასკვნა

ლიდერობა ძალიან კომპლექსური ცნებაა და უამრავი რამ არის დაწერილი მასზე. სხვადასხვა სამეცნიერო ლიტერატურის გაცნობის შედეგად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ლიდერობა: არის პროცესი, მოიცავს გავლენას, ჩნდება ჯგუფში და რომ, ლიდერობა მოიცავს საერთო მიზნებს.

არსებობს ლიდერობის არაერთი თეორია, მათგან ყველაზე პოპულარულები წარმოდგენილია ნაშრომში, კერძოდ კი, შემდეგი თეორიები: დიდებული ადამიანების შესახებ, თვისებათა, ბიჰევიორისტული, სიტუაციური, ტრანზაქციული, ტრანსფორმაციული და ავთენტური.

დასკვნის სახით შეგვიძლია, ვთქვათ, რომ ლიდერობა არის ძალიან ღრმა და კომპლექსური თემა,

ხოლო მისი შემდგომი შესწავლა და თეორიული/პრაქტიკული კვლევების ჩატარება მნიშვნელოვანია, რადგან ეფექტიანი ლიდერი, მნიშვნელოვნად ზრდის, კომპანიის კონკურენტუნარიანობას.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. პ.გ. ნორთჰაუზი (2010), ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, ამ,ლოს-ანჟელესი, საგე პუბლიკაციონს ასია -პაციფიკპტე. (375 გვ)
2. ი. ჟვანია., გ. კვიციანი., ლიდერი და ლიდერობა, გვ 78, ია ჟვანია, გიორგი კვიციანი
3. Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free press,
4. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
5. Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London:Sage.
6. Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
7. Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J., Connelly, M.S., & Marks, M. A. ( 2000). Leaders as creators: Leadership skills: Conclusions and future directions. Leadership Quarterly,11 (1), 155-170.
8. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
9. Watson, C., & Hoffman, L. R. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders. Group and Organization Management. 19 (6), 659-685.
10. Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55, 67-68.

### შედეგების დასკვნები და რეკომენდაციები

*Morchiladze Giorgi*  
Assistant of Georgian Technical University

### Summary

დასკვნის მიზანია, შეაფასოს ლიდერობის თეორიის სიღრმისეული კვლევის შედეგები და დასკვნები, რომელიც დასაბუთებულია მნიშვნელოვანი კვლევებით. მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერობის თეორიის კვლევა დასაბუთებული იქნას მნიშვნელოვანი კვლევებით, რადგან ეფექტიანი ლიდერი, მნიშვნელოვნად ზრდის, კომპანიის კონკურენტუნარიანობას.



## საზოგადოების როლი ეროვნულ უსაფრთხოებაში

ოთინაშვილი რამაზ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

ქუთათელაძე ანი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში „საზოგადოების როლი ეროვნულ უსაფრთხოებაში“ აღნიშნულია, რომ უსაფრთხოება განეკუთვნება საზოგადოების უმნიშვნელოვანეს ფასეულობას, რომლის სათანადოდ უზრუნველყოფის გარეშე შეუძლებელია, როგორც პიროვნების ისე საზოგადოების არსებობა და განვითარება. მნიშვნელოვანია, დროულად განისაზღვროს რომელ სფეროში, რა მიზეზით წარმოშვა საფრთხე, როგორია საშიშროების ხარისხი და ა.შ. ბოლო დროის გამოწვევებმა დაგვანახა საქართველოს ეროვნული უსაფრთხოების სისტემის ნაკლოვებებები. დღევანდელმა გამოწვევამ - COV 19-ის პანდემიამ დიდი გავლენა იქონია გლობალურ უსაფრთხოებაზე, ასევე მნიშვნელოვანი ზიანი მოუტანა საქართველოს ეკონომიკას. საქართველოს ჯანდაცვის სისტემამ, არსებული რესურსებით, კარგად გაართვა თავი პანდემიის გამოწვევას. რასაც ვერ ვიტყვით ეკონომიკურ ზარალზე, რომელიც წელს ქვეყნის მშპ-ს 4-5%-ით შემცირდება გამოიწვევს. მოყვანილია კრიზისებთან გამკლავების პოლიტიკის წარმატებული ქვეყნის - ისრაელის გამოცდილება. ქვეყნის მთავარი საზრუნავი უნდა იყოს კრიზისების მართვის ისეთი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფოს მდგრად განვითარებას და მისი მოქალაქეების უსაფრთხოებას, სადაც საზოგადოების ჩართულობა გადამწყვეტი იქნება.

**საკვანძო სიტყვები:** საზოგადოება, უსაფრთხოება, ეკონომიკა, ბიზნესი, კრიზისი, სისტემა, მართვა.

### ძირითადი ტექსტი

უსაფრთხოება განეკუთვნება საზოგადოების უმნიშვნელოვანეს ფასეულობას, მისი უზრუნველყოფის გარეშე შეუძლებელია, როგორც პიროვნების ისე საზოგადოების არსებობა და განვითარება.

წარმოშობის დღიდან კაცობრიობა ცხოვრობს, გარე და მისგან მომდინარე, მუდმივ საფრთხეში. დასაწყისში აღნიშნული საფრთხეები ძირითადად დაკავშირებული იყო ბუნებრივ მოვლენებთან.

ცივილიზაციის პროცესში, ადამიანმა მნიშვნელოვნად შეცვალა საკუთარი საცხოვრებელი გარემო. შექმნა ბინადრობისათვის არცთუ უსაფრთხო ტექნოგენური სივრცე, რომელშიც საზოგადოების წინაშე არსებული გამოწვევები ბევრად უფრო რთული და მრავალფეროვანია.

ჯერ კიდევ ანტიკურ ხანაში მიხვდნენ, რომ საზოგადოებაში განსაზღვრული წესრიგი იყო საჭირო. წესრიგი, რომელიც დაიცავდა მათ, და იმავდროულად აიძულებდა პატივი ეცათ ერთმანეთისთვის. შედეგად, სწორედ უსაფრთხოების იდეა დაედო საფუძვლად პირველი სახელმწიფოების ჩამოყალიბებას.<sup>1</sup>

*უსაფრთხოება არის სახელმწიფო ინსტიტუტების მიერ საზოგადოების, სახელმწიფოსა და პიროვნების სასიცოცხლოდ აუცილებელი ინტერესების დაცვა შიგა და გარე საფრთხეებისგან, რომლის დროსაც უზრუნველყოფილია საზოგადოების უფლებებისა და თავისუფლების დაცვა, მოსახლეობის ღირსეული ცხოვრების დონე და ხარისხი, ქვეყნის სუვერენიტეტი, მისი დამოუკიდებლობა, ტერიტორიული მთლიანობა და მდგრადი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება.<sup>2</sup>*

მსოფლიოში არსებული საფრთხეები სულ ურო მზარდია - ტერორიზმის არეალი ფართოვდება, ჰიბრიდული გამოწვევები იზრდება. ამას ემატება საქართველოს რეალობა - რუსეთის მცოცავი ოკუპაცია/ზორდერიზაცია, მიმდინარეობს შავი ზღვის მილიტარიზაცია და ა.შ. ჩვენს გარშემო რეგიონიც არანაკლები საფრთხეების შემცველია. აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, დროულად განისაზ-

<sup>1</sup> ალადაშვილი ბ., ეკონომიკური უსაფრთხოების არსი, მიზნები და მნიშვნელობა თანამედროვე მსოფლიოში // ახალი აზრი, № 1 (15), - 2004

<sup>2</sup> ოთინაშვილი რ., ბიზნეს უსაფრთხოება, ლექციების კურსი, 2016

ღვროს რომელ სფეროში, რა მიზეზით წარმოშვა საფრთხე, როგორია საშიშროების ხარისხი და ა.შ. ამ მოცემულობაში ჩვენი აზრით საჭიროა მუდმივმოქმედი უწყების არსებობა.

ბოლო დროის გამოწვევებმა 2013 წლის წყალდიდობა თბილისში, გასული ზაფხულის ხანძარი ბორჯომის რეგიონში კიდევ ერთხელ დაგვანახა ეროვნული უსაფრთხოების სისტემის სუსტი მხარეები? ამ სფეროში არიან უწყებები, რომლებიც კარგად ართმევენ თავს საქმეს, თუმცა, სისტემური თვალსაზრისით, კოორდინაცია უწყებებს შორის მოიკოჭლებს.

არსებულმა გამოწვევამ - პანდემია COV 19-მა დიდი გავლენა იქონია გლობალურ უსაფრთხოებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ განვითარებული ქვეყნების ეროვნული უსაფრთხოების ცენტრების ანალიტიკური სამსახურები მრავალ მიმართულებაზე მუშაობენ და აღჭურვილი არიან პროგნოზირების თანამედროვე მეთოდებით ვერც ერთმა მათგანმა ვერ შეძლო აღნიშნული გამოწვევის დაშვება კი.

საფრთხე კი სერიოზული აღმოჩნდა. ჯერ-ჯერობით არ არსებობს დაზუსტებული სტატისტიკა თუ რა ზიანის მომტანი იქნება COVID-19-ის პანდემია მსოფლიო ეკონომიკისთვის, თუმცა ექსპერტული შეფასებებით მისით გამოწვეული ზარალი უკვე თვალშისაცემია. ეს დინამიკა მკვეთარადაა გამოხატული ისეთ ბიზნესებში, როგორცაა მოგზაურობა და ტურიზმი. იგივე დინამიკა ევლინდება ნავთობსა და ახალ ავტომობილებზე.

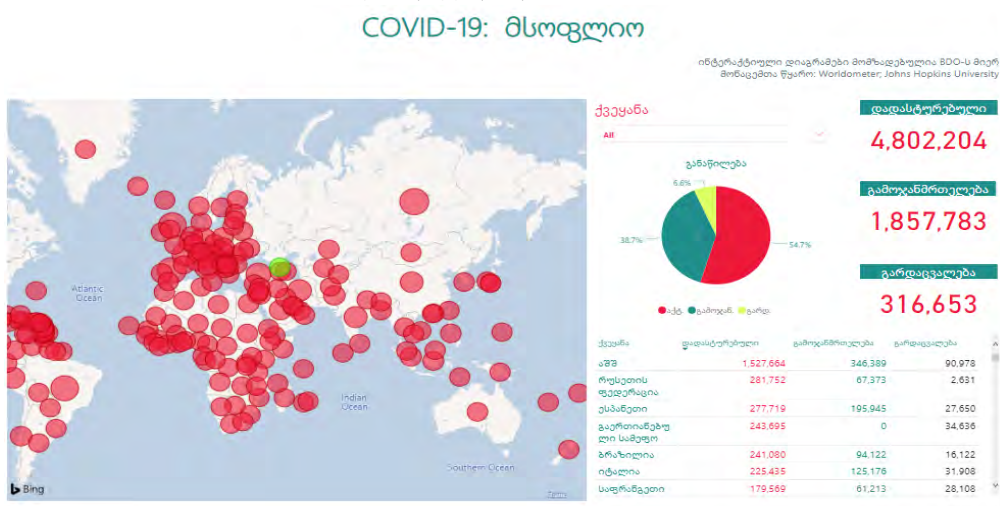
მკვეთრად დაეცა გლობალური საფონდო ბირჟების ინდექსები. მაგალითად, „დოუ ჯონსის“ სამრეწველო ინდექსმა არსებობის მანძილზე ყველაზე დიდი ვარდნა განიცადა. 2020 წლის 16 მარტს, ნიუ იორკის ბირჟაზე შეერთებული შტატების სამრეწველო აქტივობის განმსაზღვრელი მთავარი ინდექსი ერთბაშად 3000 პუნქტით დაეცა. თუ კრიზისი გაგრძელდება რეცესიის მასშტაბები, შესაძლოა დიდი დეპრესიის დონეს გაუთანაბრდეს.<sup>1</sup>

ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ კორონავირუსთან დაკავშირებით პანდემია 2020 წლის 11 მარტს გამოაცხადა. 18 მაისის მდგომარეობით, COVID 19-ით სიკვდილიანობის მსოფლიო სტატისტიკა შემდეგია:<sup>2</sup>

კორონავირუსის დადასტურებული შემთხვევა - 4,802,204  
მათ შორის გამოჯანმრთელებული - 1,857,783

გარდაცვლილი - 301,653

**COVID-19: მსოფლიო**



კორონავირუსის პანდემიამ მნიშვნელოვანი ზიანი მოუტანა საქართველოს ეკონომიკას. გამომდინარე იქედან, რომ ჩვენი ეკონომიკა გახსნილია და მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ტურიზმსა და მეზობელ ქვეყნებთან ვაჭრობიდან მიღებულ შემოსავლებზე, მნიშვნელოვნად შემცირდება ფულადი გზავნილები ქართველი ემიგრანტებისგანაც.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/>

<sup>2</sup> <https://www.covdata.ge/>; <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

<sup>3</sup> <http://georgiatoday.ge/news/19801/Coronavirus%E2%80%99s-Impact-on-Georgia%E2%80%99s-Economy-Will-Remain-Limited>

რაც შეეხება საქართველოში COVID 19-ის გავრცელების სტატისტიკას, 18 მაისის მდგომარებით შემდეგნაირია:<sup>1</sup>

- კორონავირუსის დადასტურებული შემთხვევა - 701
- მათ შორის გამოჯანმრთელებული - 432
- გარდაცვლილი - 12
- კარანტინის რეჟიმში - 3787
- სტაციონარში მეთვალყურეობის ქვეშ - 337
- უცხოეთიდან სამკურნალოდ გადმოყვანილი საქართველოს მოქალაქეები - 3

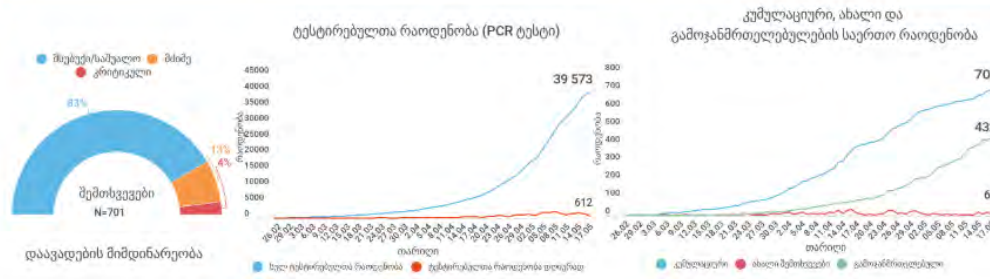
COVID - 19 დადასტურებული შემთხვევები საქართველოში



COVID-19 18.05.2020



სულ დადასტურებული	აქტიური შემთხვევა*	გამოჯანმრთელებული	საკვდილი	პირველადი რეგისტრირებული (PCR ტესტი)
701	257	432	12	39 573



\*დადასტურებული შემთხვევები, რომლებიც ამ ეტაპზე ვაგიან მკურნალობას

აღნიშნული მაჩვენებლებიდან ჩანს, რომ საქართველოს ჯანდაცვის სისტემამ, არსებული შეზღუდული რესურსებით კარგად გაართვა თავი პანდემიის გამოწვევას. რასაც ვერ ვიტყვით ეკონომიკურ ზარალზე, რომელიც სხვადასხვა მონაცემებით, 2020 წელს ქვეყნის მშპ-ს 4-5%-ით შემცირდება გამოიწვევს. ამის გამოსწორება ჩვენი ეკონომიკური მდგომარეობის ქვეყნისთვის საკმაოდ რთული იქნება.

მიუხედავად იმისა, რომ არსებული პრობლემა გლობალურია, მისგან გამოწვეული კრიზისი უნდა შეფასდეს, როგორც ეროვნული უსაფრთხოების გამოწვევა თითოეული ქვეყნისთვის. უკვე მიმდინარეობს ფასეულობების გადაფასება, იგეგმება ახალი სტრატეგიები, ჩვენც გვინდა ამ პროცესში მოკრძალებული წვლილის შეტანა. მნიშვნელოვანია გამოიკვეთოს საზოგადოების როლი ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველყოფაში. აუცილებელია ჩამოყალიბდეს მდგრადი საზოგადოებრივი და ეროვნული თანხმობა, სადაც საზოგადოება იქნება კრიზისების მართვის აქტიური მონაწილე.

ეროვნული უსაფრთხოება მჭიდრო კავშირშია სახელმწიფოს მდგრად, დემოკრატიულ განვითარებასთან. მათი დამაკავშირებელი პრინციპებია: კანონიერება და სამართლიანობა, პიროვნების, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს სასიცოცხლოდ აუცილებელი ინტერესების დაცვა, მათი ურთიერთპასუხისმგებლობა და ა.შ.

**მდგრადობა** არის ეროვნული უსაფრთხოების წინაპირობა. როგორც პოლიტიკურ-სამართლებრივი კატეგორიის, ქვეყნის მდგრადი განვითარების მახასიათებლებია:<sup>2</sup>

- ქვეყნის ერთიანობა: ტერიტორიულ მთლიანობა, მასში სახელმწიფო წარმონაქმნების და შიდა საზღვრების (საბაჟო და ა.შ.) არქონა;
- ეროვნული სუვერენიტეტი: სახელმწიფო მართვის სისტემის ძლიერი ინსტიტუტები, ერთიანი

<sup>1</sup> <https://www.ncdc.ge/Pages/User/News.aspx?ID=137c9b94-0be5-4b2b-bfd4-135fa4ee00de>

<sup>2</sup> *ოთინაშვილი რამაზ*, ბიზნეს უსაფრთხოება, ლექციების კურსი, თბ, 2016.- 324გვ.

კანონმდებლობა, საერთო ეკონომიკური და ინფორმაციული სივრცე;

- ეროვნული თანხმობა: საზოგადოების მორალური და პატრიოტული სულსკვეთება, მისი პოლიტიკური აქტიურობა და გავლენიანი საზოგადოებრივი აზრის არსებობა;

- განვითარებული თვითმმართველობა: სოციალურ თანასწორობა და მშვიდობა. სამართლიანი სასამართლო სისტემა, პიროვნული მონაცემების (ადამიანისეული კაპიტალის) რეალიზაციისთვის თანასწორი სოციალურ-სამართლებრივი და პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემო;

- სახელმწიფო ძლიერება: ეკონომიკური და სამხედრო სიმძლიერე, მაღალი საერთაშორისო ავტორიტეტი.

სახელმწიფოს ეროვნული უსაფრთხოების პოლიტიკის ურთულესი პრობლემაა პირადი, ჯგუფური და საზოგადოებრივი მოთხოვნილებებისა და ინტერესების რაციონალური შესაბამისობა. აღნიშნული მოთხოვნილებები ძალზედ წინააღმდეგობრივია.

სახელმწიფო გვევლინება იმ ინსტიტუტად, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს თითოეული მოქალაქის და მთლიანად საზოგადოების მრავალმხრივი და წინააღმდეგობრივი მოთხოვნილებების ჰარმონიზაცია და მათი რაციონალური აკუმულირება ეროვნული უსაფრთხოების ერთიან ინტერესებში.

განვითარების, ჰუმანიტარული, კატასტროფული და რისკის შემცირების მართვის პოლიტიკის დოკუმენტებში მედეგობა განსაზღვრულია როგორც: „ინდივიდის, ოჯახის, საზოგადოების, ქვეყნის ან რეგიონის შესაძლებლობა/უნარი გაუძლოს, გაუმკლავდეს, ადაპტირდეს და სწრაფად გამოჯანმრთელდეს ისეთი სტრესისა და შოკისგან, როგორცაა ძალადობა, კონფლიქტი და ბუნებრივი კატასტროფები გრძელვადიანი განვითარების შეზღუდვების გარეშე (European Commission).<sup>1</sup>

საინტერესოა ამ კუთხით წარმატებულ სახელმწიფოთა გამოცდილება. ამის საუკეთესო მაგალითია ისრაელი, რომელსაც მუდმივი კრიზისის პირობებში უწევს ცხოვრება. ბოლო 60 წლის განმავლობაში ისრაელში კრიზისული სიტუაციების მენეჯმენტი მცირე რუდიმენტარული დანაყოფებიდან სრულფასოვან, კოორდინირებულ სამთავრობო სისტემად ჩამოყალიბდა.<sup>2</sup>

ჩვენს ქვეყანასთან მიმართებით მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას სახელმწიფო ინსტიტუტებისა და საზოგადოების სუსტ კავშირზე - ნდობის ნაკლებობაზე. პროცესი მოითხოვს შემდეგ მიდგომას: ერთიანი საზოგადოებრივი მიდგომა უსაფრთხოების მიმართ და საერთო პასუხისმგებლობის განცდა უზრუნველყოფს კრიზისებზე სწრაფ რეაგირებასა და ადეკვატურ პასუხს.

მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ გამოწვევების დამარცხება შესაძლებელია თავისუფალი და ძლიერი საზოგადოების მეშვეობით, რომელსაც შესწევს უნარი დაიცვას საკუთარი თავი და ამავდროულად, გაუმკლავდეს საფრთხეებს.

## დასკვნა

კრიზისების მართვის სისტემამ უნდა უზრუნველყოფს სახელმწიფოს მდგრადი განვითარება და მოქალაქეების უსაფრთხოება. საზოგადოების ჩართულობა ამ პროცესში გადამწყვეტი იქნება. მხოლოდ სამოქალაქო საზოგადოების აქტიური მონაწილეობით მიიღწევა ეროვნული სიმტკიცე და მედეგობა, რაც კრიზისებთან ერთსულოვანი ბრძოლის საწინდარია.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. *ალადაშვილი ბ.*, ეკონომიკური უსაფრთხოების არსი, მიზნები და მნიშვნელობა თანამედროვე მსოფლიოში/ახალი აზრი, №1(15).-2004
2. *ოთინაშვილი რამაზ*, ბიზნეს უსაფრთხოება, ლექციების კურსი, თბ,2016.- 324 გვ.
3. <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/>
4. <https://www.covdata.ge/>; <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/thematic/EU\\_building\\_resilience\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/thematic/EU_building_resilience_en.pdf)

<sup>2</sup> <https://training.fema.gov/hiedu/downloads/compemgmtbookproject/comparative%20em%20book%20-%20em%20in%20israel-%20context%20and%20characteristics.pdf>



# კორპორაციის ინტელექტუალური კაპიტალი: სტრუქტურა, მართვის მოდელი და განვითარების სტრატეგია

*ომანაძე ირმა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ყურაშვილი გუგული*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

## აბსტრაქტი

სტატიაში მოცემულია „ინტელექტუალური კაპიტალის“ კონცეფციის შინაარსის ევოლუცია, მისი სტრუქტურა და განვითარების სტრატეგია. ინტელექტუალური კაპიტალი იკვლევს, როგორც სისტემა. შემოთავაზებულია ინტელექტუალური კაპიტალის სამუშაო განმარტება, განვითარების ძირითადი სტრატეგიები ცოდნის ეკონომიკის იდენტიფიცირებული იმპლემენტაციის შესაბამისად. განიხილება ინტელექტუალური კაპიტალის მართვის მოდელი.

**საკვანძო სიტყვები:** ინტელექტუალური კაპიტალი, მართვის მოდელი, სტრატეგიები, ცოდნის ეკონომიკა.

## ძირითადი ტექსტი

კორპორატიული საწარმოს ეფექტურობა დიდწილად განისაზღვრება მისი ინოვაციური დონით, რაც პირდაპირ კავშირშია ინტელექტუალური კაპიტალის ხარისხთან, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ზრდის სტრატეგიული ფაქტორი.

ნებისმიერი კორპორაციის მთავარი პრობლემა ფაქტორებზე ზრდისა და განვითარების წერტილების ფორმირებაა, სხვანაირად არამატერიალური წესრიგი. ვ. კატკალო[7] ასეთ წერტილებად აღნიშნავს საკუთარი კომპანიის შექმნას და განვითარებას, რაც რთულია სხვა კომპანიებისათვის კოპირება დაბალი კომპეტენციები და რესურსები (ინტელექტუალური კაპიტალი), განსაკუთრებით ახალი ცოდნის წარმოქმნის შესაძლებლობა, ასევე უნიკალური განვითარების კომპანიები, როგორც მომხმარებლებისთვის, სთავაზობს უნიკალურ საქონელსა და მომსახურებას. ამრიგად, საწარმოს დონეზე ინტელექტუალური კაპიტალის რეპროდუცირების არა მხოლოდ მექანიზმებისა და ინსტიტუტების შემუშავება, არამედ მექანიზმები მისი ღირებულებისა და ახალი ღირებულების შექმნის პროცესში მისი ჩართვისთვის, ძალიან აქტუალურია.

ამჟამად მკვლევარები დიდ ყურადღებას აქცევენ „ინტელექტუალური კაპიტალის“ კონცეფციის არსის ანალიზს. ეს იმის გამო ხდება, რომ ინტელექტუალური კაპიტალი წარმოადგენს კაპიტალის თვისობრივად ახალ ფორმას, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული პროდუქტის (ინტელექტუალური პროდუქტის, მომსახურების) და საჭირო შემოსავლის შესაქმნელად [12]. ამასთან დაკავშირებით, ჩამოყალიბდა ინტელექტუალური კაპიტალის კონცეფციის განმარტებები. ინტელექტუალური კაპიტალის არსის განმარტებები, რომლებიც სხვადასხვა დროს მკვლევარებმა შექმნეს, მოცემულია ცხრილში 1.

**ცხრილში. 1**

ავტორი, გამოქვეყნების წელი	განმარტების ფორმულირება
ჯ. გოლბრეიტ,	ინტელექტუალური საქმიანობა
ც. ალბერტ, ბრედლი ვ.	ცოდნის გარდაქმნის პროცესი და არამატერიალური აქტივები სასარგებლო რესურსებში, რომლებიც უპირატესობას აძლევენ კონკურენციისთვის ინდივიდებს, ფირმებსა და ერებს
გ. სენტ-ონჯი	ადამიანური კაპიტალი, სამომხმარებლო და სტრუქტურული კაპიტალი
ჯ. დაუმი	სტრუქტურირებულ ცოდნაზე და უნარზე დაფუძნებული შესაძლებლობები, რომლებიც ქმნიან ღირებულებებს.
ლ. ედვინსონი, 2005	ადამიანური კაპიტალის განსაკუთრებული კომბინაცია (რეალურიპოტენციური და პოტენციური ინტელექტის, ასევე კომპანიის თანამშრომლების პრაქტიკული უნარები) და სტრუქტურული კაპიტალი (კომპანიის კაპიტალის ამაღლების, წარმოქმნილი კონკრეტული ფაქტორები) როგორცაა: კომუნიკაცია მომხმარებლებთან, ბიზნეს პროცესები, მონაცემთა ბაზები, ბრენდები და IT სისტემები). ეს არის ცოდნისა და არამატერიალური აქტივების გარდაქმნის შესაძლებლობა (რესურსებად) სიმდიდრის შესაქმნელად.
ტ. სტიუარტი, 2007	ინტელექტუალური მასალა, მათ შორის ცოდნა, გამოცდილება, ინფორმაცია, ინტელექტუალური საკუთრება, რომელიც მონაწილეობს ღირებულების შექმნაში. ეს არის კოლექტიური გონებრივი ენერჯია.
ბ. მილნერ, 2009	ამკარა და ფარული ცოდნა, უნარ-ჩვევები როგორც კომპანიაში, ასევე ცალკეული ადამიანების, აგრეთვე ორგანიზაციის სტრუქტურული და კულტურული ელემენტები

ანალიზი აჩვენებს, რომ ეს კონცეფცია მრავალმხრივი და მრავალსპექტიანია. ბევრი ქართველი, უცხოელი მკვლევარი და პრაქტიკოსი მხოლოდ ზოგად ფორმულირებას იძლევა. ეს ინარჩუნებს გაურკვევლობას და კორპორაციაში ინტელექტუალური კაპიტალის მენეჯმენტის პრობლემას დაუშვებლად აქცევს. კორპორაციაში ინტელექტუალური კაპიტალის მართვის ძირითადი განვითარების სტრატეგიებისა და მოდელების ფორმირება ახდენს უფრო მკაცრ განსაზღვრებას არა მხოლოდ მისი არსის, არამედ მისი სტრუქტურის შესახებ. ამრიგად, შეიძლება შემოგთავაზოთ, ინტელექტუალური კაპიტალის განმარტებაჩვენი ფორმულირებით:

**ინტელექტუალური კაპიტალი არის კორპორაციის თანამშრომლების ცოდნის, გამოცდილების და ძირითადი კომპეტენციების ურთიერთდაკავშირება, კორპორაციის ურთიერთობა პარტნიორებთან და მომხმარებლებთან, რაც უზრუნველყოფს კორპორაციის დამატებითი ღირებულებისა და უნიკალური კონკურენტული უპირატესობების შექმნას ბაზარზე არჩეულ სეგმენტში.**

უნდა აღინიშნოს, რომ ინტელექტუალური კაპიტალის ღირებულება იზრდება იმ შემთხვევაში, თუ ის საქონლით, მომსახურებითა და ბიზნეს პროცესებით არის გათვალისწინებული. ინტელექტუალური კაპიტალი, რომელიც არ არის დაკავშირებული სხვა კაპიტალთან (ფინანსური, მატერიალური), არ იძლევა მნიშვნელოვან შედეგს, რაც შესაძლებელია ინოვაციურ ეკონომიკაში.

ინტელექტუალური კაპიტალის თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ იგი მნიშვნელოვან შედეგს იძლევა მხოლოდ სხვა კაპიტალთან შეერთებით როგორცაა: ახალი ცოდნა, კომპეტენციები, ნოუ-ჰაუ. ინტელექტუალური კაპიტალის საკუთრება მოიცავს საქმიანობას, მის „ენერგეტიკაში“, ყველა შესაძლებლობის, ყველა რესურსის (კაპიტალის) გაერთიანების უნარში. ინტელექტუალური კაპიტალის საქმიანობა გამოვლინდება წამყვანი და მომგებიანი როლით. ამიტომ ინტელექტუალური კაპიტალი ხორციელდება კორპორატიულ საწარმოში - ეს არის დაგროვილი საბაზრო, სტრუქტურული, სოციალური, პროცესუალური და სხვა კაპიტალი. სოციალური და პროცესუალური კაპიტალი მითითებულია ინტელექტუალური კაპიტალის ჩართვის შედეგად კორპორატიულ მენეჯმენტსა და ბიზნეს პროცესებში. ამ ტიპის კაპიტალი განუვითარებელია ინტელექტუალური კაპიტალის მონაწილეობის გარეშე.

ინტელექტუალური კაპიტალის მატარებელი შეიძლება იყოს მხოლოდ ადამიანური კაპიტალი. დღეს ინტელექტუალური კაპიტალი კონცენტრირებულია მხოლოდ ადამიანში. და შემდეგ, ადამიანის მონაწილეობით, მისი შენახვა შესაძლებელია მონაცემთა ცოდნის ბაზებში ან ინტელექტუალურ ინფორმაციულ სისტემაში. მაგრამ ეს პროდუქტი, პირველ რიგში, ინტელექტუალური ადამიანური კაპიტალია

ინტელექტუალური კაპიტალის სტრუქტურა შეიძლება განვიხილოთ სხვადასხვა თვალსაზრისით .80-იანი წლების ბოლოს კ. სვეიბმა შეიმუშავა ინტელექტუალური კაპიტალის დეტალური სტრუქტურა და მისი იდენტიფიცირება არამატერიალური აქტივებით. იგი განასხვავებს ინტელექტუალური კაპიტალის სამ მთავარ კომპონენტს:

- 1) ინდივიდუალური კომპეტენცია - ადამიანების მოქმედება სხვადასხვა სიტუაციაში, მათ შორის უნარების, განათლების, გამოცდილების, ღირებულებების, სოციალური უნარების ჩათვლით;
- 2) საწარმოს შიდა სტრუქტურა - ის, რაც იქმნება საწარმოს თანამშრომლების მიერ და მისი საკუთრებაა: ტექნოლოგია, მენეჯმენტი და ინფორმაციის სისტემა, აგრეთვე ორგანიზაციული კულტურა;
- 3) საწარმოს გარე სტრუქტურა, რომელიც შედგება მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან და კონკურენტებთან ურთიერთობისგან, სავაჭრო ნიშნის ჩათვლით და საწარმოს იმიჯით

კ.სვეიბმა შესთავაზა რაოდენობრივი მაჩვენებლების სისტემის გამოყენება ინტელექტუალური კაპიტალის თითოეული კომპონენტის შესაფასებლად, მაგრამ ეს მიდგომა მრავალ სირთულეს წააწყდა. პრობლემა ისაა, რომ მაჩვენებლების მნიშვნელობა უნდა ასახავდეს კორპორაციის სპეციფიკას, წინააღმდეგ შემთხვევაში ინტელექტუალური კაპიტალის გახსნა შეუძლებელია. აქედან გამომდინარე, სრული სტანდარტიზაცია ამ შემთხვევაში შეუძლებელია. ინტელექტუალურ კაპიტალში შეიძლება განვასხვავოთ სპეციალური და ზოგადინაწილი.

ლ. ედვინსონის [6] ნაშრომში აღწერილია ინტელექტუალური კაპიტალის შემდეგი სტრუქტურა, რომელიც მოიცავს ორ კომპონენტს:

1) ადამიანური კაპიტალი - ესაა კომპანიის თანამშრომლების კომპეტენციები და გამოცდილება, რომლებიც ქრება თანამშრომლის წასვლისთანავე;

2) სტრუქტურული კაპიტალი, რომელიც ეკუთვნის მთელ კომპანიას, თუმცა ეს არის მისი თანამშრომლების საქმიანობის პროდუქტი: სამომხმარებლო ურთიერთობების ღირებულება (კლიენტის კაპიტალი), ინტელექტუალური საკუთრების პროდუქტების ღირებულება (იდეები, პატენტები, ლიცენზიები და ა.შ.), (ინოვაციური კაპიტალი), აგრეთვე კომპანიის ინფრასტრუქტურის ღირებულება.

ლ. ედვინსონი სტრუქტურული კაპიტალის ინტერპრეტაციაში აერთიანებს მის ორ ჰეტეროგენულ კომპონენტს: შინაგანი ელემენტები - ორგანიზაციის სტრუქტურა, სავაჭრო ნიშნები, პატენტები; ელემენტები, რომლებიც დაკავშირებულია გარე გარემოთან - მომხმარებელთა ურთიერთობებთან. ამავე დროს, მეცნიერი განსაკუთრებით ხაზს უსვამს ორგანიზაციულ კაპიტალს, როგორც სტრუქტურული კაპიტალის მნიშვნელოვან კომპონენტს, მაგრამ კლიენტის კაპიტალი, ავტორის აზრით, საკმარისად არ არის გათვალისწინებული. ამ მიდგომის ერთ-ერთი უარყოფითი მხარედ შესაძლებელია განვიხილოთ ინტელექტუალური კაპიტალის კომპონენტების ეფექტური ურთიერთქმედების შედეგად წარმოქმნილი სინერგიული ეფექტების ნაკლებობა.

ტ. სტიუარტმა გამოავლინა ინტელექტუალური კაპიტალის სამი კომპონენტი: ადამიანური, სტრუქტურული და მომხმარებელი. სტიუარტი ხაზს უსვამს ინტელექტუალური კაპიტალის ყველა ელემენტს შორის ოპტიმალური ბალანსის მნიშვნელობას, რადგან ცალკეული კომპონენტების განუვითარებლობამ შეიძლება გამოიწვიოს არა პროდუქტიულობის ზრდა, არამედ, პირიქით, მისი შემცირება.

თ. სტიუარტის მიდგომა, როგორც ჩანს, უფრო დეტალური და უფრო ადეკვატურია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში წინა მიდგომასთან შედარებით. ინტელექტუალური კაპიტალის ბრიტანელი მკვლევარი ე. ბრუკინგი განსაზღვრავს მასში არსებულ ოთხ კომპონენტს:

1) ბაზრის აქტივები - ეს არის ის პოტენციალი, რომელსაც უზრუნველყოფს საბაზრო ოპერაციებთან დაკავშირებული არამატერიალური აქტივები (საქონლის ბრენდები, მომხმარებლის ვალდებულება, კორპორატიული სახელი, შეკვეთების პორტფოლიო და ა.შ.);

2) ინტელექტუალური საკუთრება, როგორც აქტივი - ლეგალიზებული ინსტრუმენტი სხვადასხვა კორპორატიული აქტივების დასაცავად (ნოუ-ჰაუ, პატენტები, საავტორო უფლებები, წარმოებისა და სავაჭრო საიდუმლოებები და ა.შ.);

3) ადამიანური აქტივები - საწარმოს მოსამსახურეთა კოლექტიური ცოდნის ერთობლიობა, მათი შემოქმედებითი შესაძლებლობები, მენეჯერული, მმართველობითი და სამეწარმეო თვისებები, ქცევა სხვადასხვა სიტუაციებში;

4) ინფრასტრუქტურის აქტივები - ტექნოლოგიები, მეთოდები და პროცესები, რომლებიც შესაძლებელს ხდის საწარმოს ფუნქციონირებას (კორპორატიული კულტურა, რისკების შეფასების მეთოდები, ფინანსური სტრუქტურა, მონაცემთა ბაზა და ა.შ.) ინტელექტუალური კაპიტალის ზემოაღნიშნული კლასიფიკაცია გარკვეულწილად განსხვავდება პირველი სამი მიდგომისაგან, რაც გამოიხატება შემდეგში:

- პირველ რიგში, მკაფიოდ გამოყოფილი აქტივები გამოხატული საბაზრო ორიენტაციით (საქონლის ბრენდი, განაწილების არხები და ა.შ.) და აქტივები, რომლებიც მაღალკვალიფიციური ინტელექტუალური მუშაობის (ინტელექტუალური საკუთრების) შედეგია;

- მეორეც, ინტელექტუალური კაპიტალის ელემენტების უფრო სრული ჩამონათვალი.

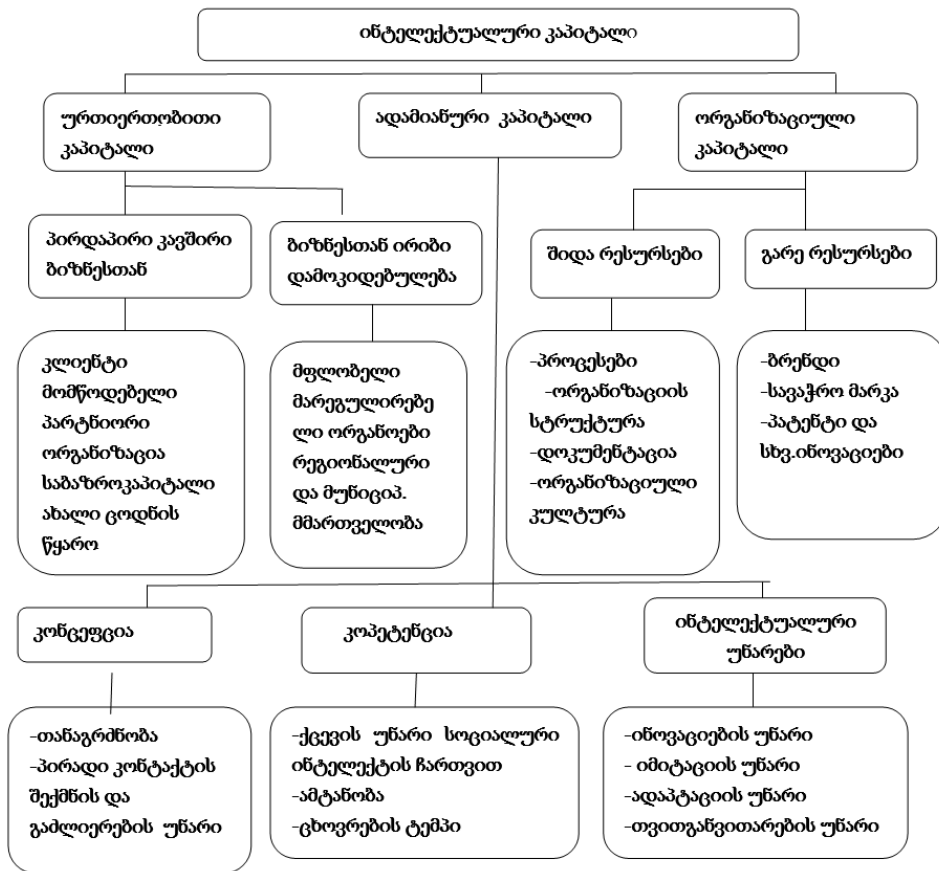
- მესამე, პიროვნების, როგორც ცოდნის მწარმოებლის, აქცენტის შეცვლა ანონიმურ აღრიცხვაზე „არამატერიალური აქტივების“ კატეგორიაში.

ეს კლასიფიკაცია კარგად ერგება კორპორაციას, რომ აწარმოოს დახვეწილი პროდუქტები კონკურენტულ ბაზარზე. V. P. Bagov, E. N. Seleznev, V. S. Stupakov განასხვავებენ ინტელექტუალური კაპიტალის ორ მჭიდრო ურთიერთკავშირს: ადამიანური კაპიტალი და ინტელექტუალური საკუთრებას.

ჯ. რუსი, ს. პიკე და ლ. ფერნსტრომი ინტელექტუალურ კაპიტალს კომპანიის რესურსების პორტფელის ნაწილად თვლიან [4]. მათ წარმოადგინეს ინტელექტუალური კაპიტალის კომპონენტების ურთიერთმიმართება რესურსების ხის სახით, რაც ნაჩვენებია ნახ. 1. რაციონალური კაპიტალი ეხება



ურთიერთობას, რომელსაც კომპანია აქვს ორგანიზაციებთან საკუთარი თავის გარეთ და გავლენას ახდენს ღირებულების შექმნის უნარზე.



ნახ. 1. ინტელექტუალური რესურსების დეკომპოზიცია

ორგანიზაციული კაპიტალი არის ის რესურსი, რომელიც ორგანიზაციამ შექმნა ან შეიძინა და მას კანონიერად ფლობს, მაგრამ ეს რესურსები ბუნებაში მატერიალური არ არის.

ადამიანური კაპიტალი - ორგანიზაციაში მომუშავე კონკრეტულ ადამიანებში ან მასთან ასოცირებული ის რესურსებია, რომლებიც ორგანიზაციაში მიიღებს ამ რესურსების გამოყენების შესაძლებლობას.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ ინტელექტუალური კაპიტალის სხვადასხვა მოდელი წარმოადგენს კონკრეტულ საწარმოებში ხარჯების ფაქტორების მართვის პრაქტიკის განზოგადებას. ამასთან, განხილულ მიდგომებს შორის არ არსებობს ფუნდამენტური განსხვავებები, რადგან უმეტეს შემთხვევაში განხილულია ინტელექტუალური კაპიტალის იდენტური კომპონენტები: ადამიანური, ორგანიზაციული და კლიენტი, არ აქვს მნიშვნელობა თუ როგორ არიან ისინიაგტორების ინტერპრეტაცია, დაჯგუფება და აღწერა.

ინტელექტუალური კაპიტალის სტრუქტურის განსაზღვრისათვის არსებული მიდგომების შეჯამება, შეგვიძლია დავხატოთ ნახაზში წარმოდგენილი მისი ელემენტები.

ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს კონკრეტული პირების ცოდნას, გამოცდილებას და შესაძლებლობებს, როგორც მოცემული ბიზნეს ობიექტის ეკონომიკურ ერთიან ღირებულებას -ესა კაპიტალი განუყოფელი მისი მფლობელებისგან. იმისათვის, რომ ადამიანური კაპიტალი არსებობდეს, აუცილებელია არა მხოლოდ ცოდნის გადაადგილება, არამედ მისი მენეჯმენტი, გუნდური მუშაობა და შესაბამისი ორგანიზაცია, რომლის სტრუქტურაში შედის კვლევითი ლაბორატორიები, ცოდნის ბაზები და მონაცემთა ბაზები, მარკეტინგის და განაწილების ქსელები, კვლევითი და განვითარების ცენტრები. კონკრეტული ნოუ-ჰაუს ფართო გამოყენება.

სტრუქტურული კაპიტალი არის ის, რაც რჩება იმ კორპორაციაში, რომელიც ასოცირდება ინტელექტუალურ პოტენციალთან, პერსონალის დატოვების შემდეგ. ესენია ინტელექტუალური საკუთრება, ინფორმაციული სისტემები, ინსტრუქციები, კორპორაციის მიერ მიღებული დებულებები, სტანდარტები, ჯილდოები, სერთიფიკატები, პრიზები. ასევე შედის კორპორატიული სტრატეგია და კულტურა, სტრუქტურები და სისტემები, ორგანიზაციული პროცედურები და ა.შ.

კლიენტური კაპიტალი - არის კაპიტალის სისტემა, საიმედო გრძელვადიანი ნდობით აღჭურვილი და ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობები თავის მომხმარებლებთან. ამაში შედის ბრენდები, ბრენდის სახელი, არხები, გაყიდვები, ლიცენზირება და სხვა კონტრაქტები, მისი ხალხის (ინდედას) არსებობა პარტნიორ ორგანიზაციებში / კლიენტებში, რეგულარული მომხმარებლის არსებობა, განმეორებითი კონტრაქტები მომხმარებლებთან.

უნდა აღინიშნოს, რომ ინტელექტუალური კაპიტალი არ მოიცავს ცალკეულ ნაწილებს: ადამიანურ, სტრუქტურულ და კლიენტურს, ის იქმნება მათი ურთიერთქმედების შედეგად. კორპორაციის თანამშრომლების ცოდნა და შესაძლებლობები (ადამიანური კაპიტალი) განსახიერებს ორგანიზაციულ პროცესებსა და პარტნიორებთან ურთიერთობებს (სტრუქტურულ კაპიტალს), რაც, თავის მხრივ, ქმნის საფუძველს მდგრადი და გრძელვადიანი ურთიერთობებისთვის მომხმარებლებთან (კლიენტთან კაპიტალი). კლიენტებთან და პარტნიორებთან თანამშრომლობა ხელს უწყობს გამოცდილების დაგროვებას, თანამშრომელთა ცოდნისა და შესაძლებლობების განვითარებას, მონაცემთა ბაზების შექმნას და ა.შ.. კორპორაციაში ხდება ინტელექტუალური კაპიტალის ნაწილების წრიული მოძრაობა: ადამიანიდან კლიენტამდე და პირიქით. ამასთან, ინტელექტუალური კაპიტალის კომპონენტების ურთიერთქმედების პროცესში შეიძლება დადებითი ეფექტის მიღება, რომელიც არ შეესაბამება მიღებულ ძალისხმევას. ამრიგად, კორპორაციის ინტელექტუალური კაპიტალის წარმატებული ფორმირებისთვის აუცილებელია ეფექტური ურთიერთქმედება, სხვადასხვა სახის ინტელექტუალური კაპიტალის ინტერპრეტაცია და სინერგიული ეფექტის შექმნა. კერძოდ, მხოლოდ ინტელექტუალური კაპიტალის ზოგიერთი ნაწილის გავლენით სხვებზე ცოდნის გადატანა და კონსოლიდაცია ხდება გარე კონტრაქტორებთან ურთიერთქმედების სფეროდან შიდა კორპორატიულ სისტემებში, თანამშრომლების მიერ შემდგომი გამოყენების მიზნით.

მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ინტელექტუალური კაპიტალის ეფექტურობა და ღირებულება განისაზღვრება და თვითფართოვდება მხოლოდ კონკრეტული კორპორატიული განვითარების სტრატეგიის კონტექსტში. ყველაზე წარმატებით, ინტელექტუალური კაპიტალი შეიძლება განვითარდეს მიზნობრივი ღონისძიებების შესაბამისად, ახალი პროდუქტების ან მომსახურების შესაქმნელად, და ორგანიზაციულ და სტრუქტურულ ზომებზე სასაქონლო ბაზრებზე ახალი ნიშების განვითარების მიზნით. განვითარება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეუძლია კორპორაციამ შეძლოს კვლევისა და განვითარების ორგანიზება, საჭირო ინტელექტუალური, მატერიალური და ფინანსური რესურსების კონცენტრირება.

კორპორაციის ინტელექტუალური კაპიტალის სტრუქტურის შესაბამისად, რომელიც მოიცავს ადამიანურ, ორგანიზაციულ და კლიენტურ კაპიტალს, ა.გეპანენკოს შემოთავაზებულია ცოდნის მოძრაობის სტრატეგია ინტელექტუალური კაპიტალის ყველა ტიპს შორის: ადამიანური, სტრუქტურული და კლიენტური. ინტელექტუალური კაპიტალის მართვის სტრატეგიის ფორმირებაში მთავარი ამოცანა მდგომარეობს არა მხოლოდ მისი დაგროვებაში, არამედ ბაზარზე არსებული კორპორაციის უნიკალურ და რთულ ასპექტებად გადაქცევაში.

ცოდნის ეკონომიკის მიზნების შესაბამისად, შემოთავაზებულია კორპორატიული კაპიტალის მართვის სტრატეგიების შემდეგი ძირითადი მოდელები:

- კლიენტური კაპიტალის კონცენტრაციის სტრატეგია, რომელიც მიმართულია გარე გარემოს მონოპოლიზაციაზე და კორპორატიული საწარმოს ვერტიკალური ინტეგრაციის მექანიზმებისა და ვერტიკალური ენერჯის გაფართოებაზე;

- სტრუქტურული კაპიტალის ტრანსფორმაციის სტრატეგია, რომელიც მიზნად ისახავს შიდა გარემოს რეორგანიზაციას ბაზრის განვითარების აუცილებლობის შესაბამისად; სტრატეგია გულისხმობს

სამიზნე სეგმენტში გაბატონებული ტენდენციების მონიტორინგს და იდენტიფიცირებას, ასევე სუსტი გარემოსდაცვითი სიგნალების და სხვა მექანიზმების გადაღების უნარის ფორმირებას კორპორაციისთვის ბაზარზე ადაპტაციის მიზნით;

-სოციალური დივერსიფიკაციის სტრატეგია, რომლის მიზანია სოციალური კომუნიკაციების ბაზის გაფართოება და მათი რესურსების გამოყენება კორპორატიული საწარმოს მართვის პროცესის დე ბიუროკრატიზაციის მიზნით; ამ სტრატეგიამ შეიძლება გაიმარჯვოს ორ უკიდურეს შემთხვევაში, როდესაც სოციალურ ქვესისტემას გააჩნია მნიშვნელოვანი უცნობი ადამიანური და სოციალური პოტენციალი.

კ.სვეიბიმ დაასაბუთა საწარმოს მნიშვნელობა ცოდნის მენეჯმენტის სტრატეგიის შემუშავებისას და განხორციელებისას, რომ განიხილონ ადამიანები და არა ინფორმაციული ტექნოლოგიები, როგორც ყურადღების და ძალისხმევის ძირითადი ყურადღება, წინააღმდეგ შემთხვევაში, პროექტის დასასრულს არ იქნება სტრატეგია .. ჩამოთვლილი სტრატეგიები ითვალისწინებს ინტელექტუალური კაპიტალის ყველა კომპონენტს, მათ ურთიერთქმედებას და ერთმანეთში ინტერპრეტაციას.

კორპორაციის ინტელექტუალური კაპიტალის ეფექტური მართვა მოითხოვს ინტეგრირებულ მიდგომას, რომელიც ეხება ყველა სახის არამატერიალური აქტივების მართვას. თანამედროვე მაღალტექნოლოგიური ბიზნესი ეფექტურია იმ შემთხვევაში, თუ მისი მართვა სამივე კაპიტალს მართავს: მატერიალურს, ფინანსურს და ინტელექტუალურს.

აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ინტელექტუალური კაპიტალის მენეჯმენტის ინტეგრირება კორპორატიული მართვის მთლიან სისტემაში. ინტელექტუალური კაპიტალის შეფასებისა და მართვის მხოლოდ სრულყოფილი ფუნქციონალური სისტემა იქნება კორპორაციის სიცოცხლისუნარიანობისათვის მნიშვნელოვანი. ვინაიდან ყველა კორპორაციას აქვს ბიზნეს- მოდელები, რომლებიც მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან, არ არსებობს ინტელექტუალური კაპიტალის მართვის ერთიანი სისტემა.

დასასრულს, აღვნიშნავთ, რომ კორპორაციის ინტელექტუალური კაპიტალის სპეციფიკა განსაზღვრავს მისი წარმატებული სტრატეგიული განვითარების ვექტორს. ინტელექტუალური კაპიტალის არსებული სტრუქტურა, რომელიც შედგება სამი ძირითადი ელემენტისგან - ადამიანის, სტრუქტურული და კლიენტური კაპიტალისგან, მუდმივად მოითხოვს ახალ მიდგომებს და ღირებულების ზრდის არამატერიალური ფაქტორების უფრო ზუსტ განხილვას. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მხოლოდ მთლიანობაში და ურთიერთქმედებაში შეიძლება ინტელექტუალური კაპიტალის კომპონენტებმა ხელი შეუწყოს კომპანიის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების სისტემის შექმნას.

ღირებულების გაზრდისა და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების მისაღწევად, კორპორაცია ორიენტირებული უნდა იყოს თავისი უნიკალური ძირითადი კომპეტენციების ეფექტურად მართვაზე და დინამიურ შესაძლებლობებზე.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Голубкин В. Н., Клеева Л. П., Патока Л. В. Интеллектуальный капитал в эпоху глобализации мировой экономики. URL: [კატალოგი .org.ge-ის ვებ / ბუნების- ობიექტი-1-18.კომ](#)
2. Катькало В. С. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм // Персонал-Микс. 2015. № 11.
3. Мильнер Б. З. Управление знаниями в инновационной экономике: учебник. М.: Экономика, 2014.
4. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008.
5. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007.
6. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота: Навигация в экономике, основанная на знаниях. М.: ИНФРА-М, 2005.
7. **ალექსი, ვალერი.** მემი კაპიტალის მართვაში ოპერატიული უპირატესობის შექმნის უნიკალური პაკეტი

2014 № 15.

8. ბრტონ. ინტელექტუალური კაპიტალი: კონცეფციები და მენეჯმენტი // პაპიტილიანი და კომპანია // ASA, 17 თებერვალი 2018 წლის მაგისტრის დისერტაციაში ინტელექტუალური კაპიტალი და მენეჯმენტი, 2018.
9. Dauv D. H. ინტელექტუალური კაპიტალი: კონცეფციები და მენეჯმენტი // 2002.
10. შაიბინი H. ინტელექტუალური კაპიტალი: კონცეფციები და მენეჯმენტი // ინტელექტუალური კაპიტალი და მენეჯმენტი, 2018.
11. შაიბინი K.-E. ინტელექტუალური კაპიტალი URL: კონცეფციები და მენეჯმენტი / ინტელექტუალური კაპიტალი და მენეჯმენტი

### Corporate Intellectual Capital: Structure, Management Model and Development Strategy

*KuraSvili Guguli*

*Associate Professor of Georgian Technical University*

*Omanadzse Irma*

*PhD student of Georgian Technical University*

### Summary

ინტელექტუალური კაპიტალი არის კომპანიის უძრავი აქტივების ერთ-ერთი ნაწილი, რომელიც შედგება ინტელექტუალური კაპიტალის მფლობელების მიერ შექმნილი ინტელექტუალური კაპიტალისგან. აქტივების მფლობელების მიერ შექმნილი ინტელექტუალური კაპიტალი არის კომპანიის უძრავი აქტივების ერთ-ერთი ნაწილი, რომელიც შედგება ინტელექტუალური კაპიტალის მფლობელების მიერ შექმნილი ინტელექტუალური კაპიტალისგან.

## Covid 19 - ის გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე

*პეტრიაშვილი ლილი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*კაიშაური თინათინი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ინაიშვილი მარიამ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### **აბსტრაქტი**

ოცდამეერთე საუკუნის გამოწვევა, რომელმაც მთელი მსოფლიო გააერთიანა და თითოეული ქვეყნისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი გახადა არის ის ეკონომიკურ - სოციალური კრიზისი რომელიც COVID 19 - მა გამოიწვია. პანდემიის გამოცხადებამ და ვირუსის გავრცელებამ თითქმის ყველა კომპანია დააყენა ფინანსური რისკის წინაშე. ვირუსის მიერ გამოწვეული კრიზისის გამო, როგორც საქართველოში ასევე მთელ მსოფლიოში მანამდე დანერგილი სტანდარტიზირებული მიწოდების ჯაჭვის სისტემა არაეფექტური გამოდგა, რამაც თავი იჩინა სხვადასხვა სფეროში არსებულ ტვირთბრუნვაზე. მიწოდების ჯაჭვში მონაწილე თითოეული რგოლის მიზანია მოახდინოს საქონლის ან მომსახურების მიწოდება. ეს მონაწილეები ერთმანეთთან დაკავშირებულნი არიან საქონლის, ფულისა და ინფორმაციების ნაკადით, ანუ მიწოდების ჯაჭვში უწყვეტი მოძრაობა მიმდინარეობს ძირითადად მწარმოებელსა და შემსყიდველს შორის, რომელთა ურთიერთობაშიც მონაწილეობენ დამატებითი რგოლები, როგორცაა სატრანსპორტო კომპანიები, დისტრიბუტორები, საბაჟო აგენტები, შუამავალები და ა.შ. თუ რომელიმე რგოლში მოხდება შეფერხება, შესაბამისად ირღვევა მიწოდების ჯაჭვის გამართულობაც. ზემოთხსენებულმა კოვიდ 19-ის პრობლემებმა კი დიდი ზიანი მიაყენა მიწოდების ჯაჭვის ეფექტურობას და შეაფერხა კავშირი მასში გაერთიანებულ ყველა რგოლს შორის.

**საკვანძო სიტყვები:** მიწოდების ჯაჭვი, კოვიდ 19, პანდემია, კორელაცია.

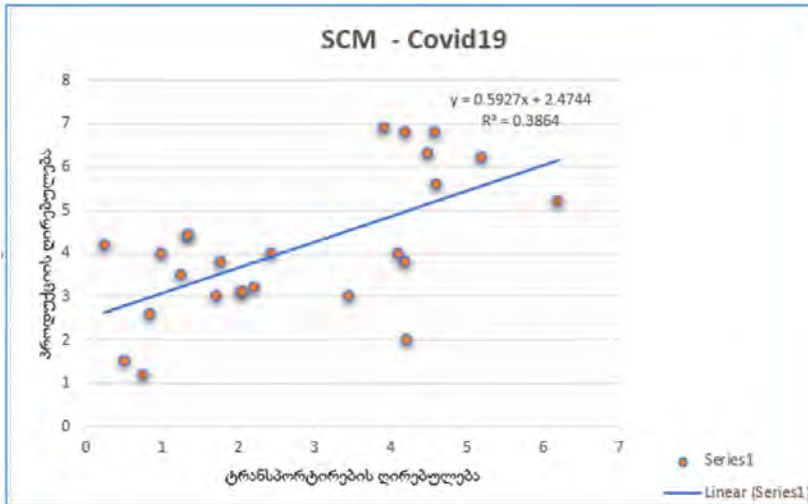
### **ძირითადი ტექსტი**

პანდემიის პირობებში რგოლებს შორის კავშირის დარღვევა მოხდა, როგორც ინფორმაციულად, ასევე ფინანსური და მენეჯმენტის თვალსაზრისითაც. ტვირთებზე გაზრდლმა მოთხოვნილებამ გამოიწვია პროდუქციის ფასის მატება, რამაც თავის მხრივ მნიშვნელოვნად იმოქმედა მომსახურებაზე.

არსებული რეალობიდან გამომდინარე ტვირთების გადაადგილებისას წარმოიქმნა შეფერხებები საზღვრების გადაკვეთის დროს, რაც განსაკუთრებული სიმწვავეით აისახა სასაზღვრო გამშვებ დერეფნებთან. აუცილებელი გახდა ტვირთის და სატრანსპორტო საშუალებების დეზინფექცია, თანამშრომლების მუდმივი შემოწმება და სხვ. სახელმწიფო რეგულაციების აღსრულებისთვის საჭირო აღმოჩნდა საკმაოდ დიდი დრო და ძალისხმევა რის შედეგადაც ტვირთი დროულად ვერ აღწევს დანიშნულების ადგილას. ასევე მნიშვნელოვანი პრობლემა აღმოჩნდა კარანტინი, რომლის შედეგადაც თითქმის ყველა კომპანია განიცდის თანამშრომლების დეფიციტს. მსოფლიო ჯანდაცვის რეგულაციების შესაბამისად ქვეყნები იძულებულნი გახდნენ გამოეცხადათ საგანგებო მდგომარეობა და დაეცვათ მათი მოქალაქეები, შესაბამისად ჩაიკეტა საზღვრები და შეწყდა საჰაერო და სახმელეთო მიმოსვლა ქვეყნებს შორის. აკრძალვა არ შეეხოთ მხოლოდ სატვირთო გადაზიდვებს. მიმოსვლა გაგრძელდა შესაბამისი წესებისა და კანონების დაცვით, როგორც სახმელეთო ასევე საზღვაო და საჰაერო ტრანსპორტისთვის. ამ მდგომარეობის პარალელურად გაიზარდა მოთხოვნა კვების პროდუქტზე, მედიკამენტებზე თუ სხვადასხვა საყოფაცხოვრებო დანიშნულების საგნებზე. საზღვრებს შორის არსებული დერეფნები და ის რეგულაციები, რომელიც უნდა დაეცვათ ტვირთშიდავებს, საკმაოდ აფერხებდა და ამვირებდა პროდუქციის ღირებულებას.

ისმის კითხვა რამ გამოიწვია ფინანსური ნაკადების რღვევა? - მაგალითისთვის ავიღეთ სააფთიაქო ქსელებში წარმოქმნილი პრობლემა, ვიდრე ვირუსი გაჩნდებოდა, აფთიაქი შესყიდვებს ახდენდა არსებული მოთხოვნის მიხედვით, შესაბამისად ფასი იყო დარეგულირებული და მომხმარებელზე ორიენ-

ტირებული. სწრაფმა მოთხოვნების ზრდამ გამოიწვია ბაზარზე პროდუქციის ფასის უეცარი მატება და სააფთიაქო ქსელი იძულებული გახდა გაეზარდა პროდუქციის გასაყიდი ფასი, რადგან მისი პროდუქციის თვითღირებულებამ საგრძნობლად მოიმატა. სააფთიაქო ქსელები დადგნენ შემდეგი პრობლემების წინაშე:



შეესყიდა პროდუქცია გაძვირებული ფასით;

შეესყიდა დიდი რაოდენობის პროდუქცია მწარმოებელთან და არა დისტრიბუტორთან რათა შედარებით ნაკლებ ფასად შეეძინა ის, ვიდრე მას მიაწვდიდა დისტრიბუტორი;

გაუძვირდა სატრანსპორტო დანახარჯები.

ტვირთების ძირითადი იმპორტიორი ქვეყანა არის ჩინეთი, შესაბამისად დადგა ტრანსპორტირების პრობლემაც. ჩინეთიდან საქართველოში ტვირთი შემოდის საზღვაო/სარკინიგზო/სახმელეთო და საჰაერო გზით.

საზღვაო გადაზიდვები გამოირიცხა, რადგან ისეთ რთულ პერიოდში, რომლის წინაშეც დღეს მსოფლიო დგას, მან სამედიცინო პროდუქცია უნდა მიიღოს უმოკლე ვადაში, შესაბამისად ის ვერ დაელოდება 40-45 დღეს ტრანსპორტირებისთვის. სამომავლო შეკვეთების გასაკეთებლად კი კომპანია ფიზიკურად ვერ დახარჯავდა თავის ბიუჯეტს.

იგივე სიტუაციაა სარკინიგზო გადაზიდვებზეც, რადგან სრული გადაზიდვის ციკლს 1 თვე მაინც სჭირდება, ასევე არასაკმარისი ტვირთების მოძრაობის გამო ბლოკმატარებლის გამოსვლის ხანგრძლივობა ყაზახეთი/ჩინეთის საზღვრიდან სულ უფრო მცირდება.

ასევე შეიქმნა სახმელეთო ტრანსპორტის პრობლემა, რადგან ავტომანქანას მართავს მძღოლი, რომელიც ვირუსის მთავარი გადამტანი შეიძლება იყოს, შესაბამისად არცერთ იმ ქვეყანას, რომელიც უნდა გამოიაროს საქართველომდე (ყაზახეთი/რუსეთი ან აზერბაიჯანი) არ სურს რისკის აღება, შესაბამისად წყდება სახმელეთო მიმოსვლის ვალიდურობაც, რადგან ძირითადი ქვეყნები ითხოვს მძღოლის 2 კვირიან კარანტინში ყოფნას.

ერთადერთი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი სატრანსპორტო საშუალება გახდა სატვირთო თვითმფრინავი, რომელსაც არ შეეხო მოძრაობის აკრძალვა, თუმცა სატრანსპორტო ხარჯი საგრძნობლად გაიზარდა, შემდეგი მიზეზებიდან გამომდინარე:

ტვირთების 70-80 % -ის გადაზიდვა ხდებოდა სამგზავრო რეისებით, რომლებიც ტურიზმის სფეროს გაჩერების გამო შეიზღუდა, შესაბამისად საჰაერო კომპანიებმა დაიწყეს ოპერირება მხოლოდ სატვირთო თვითმფრინავებით;

ძლიერმა მოთხოვნამ გამოიწვია ტრანსპორტირების ფასის გაზრდა, რადგან საჭირო იყო მეტი თვითმფრინავების ოპერირება;

კომპანია ზარალს განიცდიდა სამგზავრო თვითმფრინავების არ ფუნქციონირების გამო.

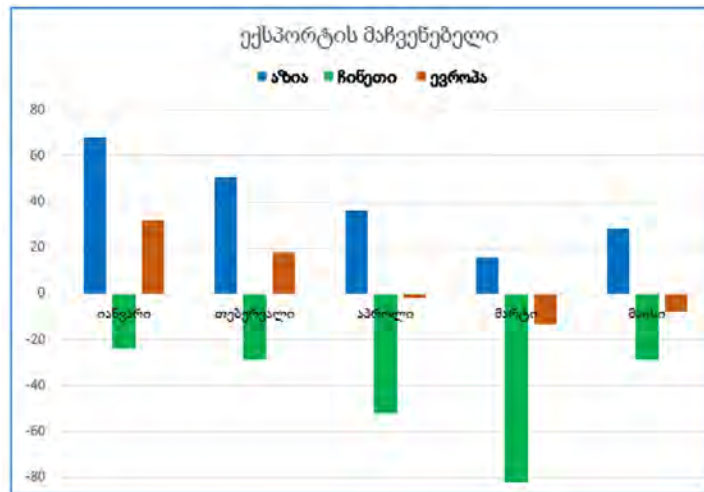
წარმოქმნილი კონკურენტულმა გარემომ ავიახაზებს შორის გაზარდა ტრანსპორტირების ღირებულება. შემსყიდველს, ამ შემთხვევაში კი სააფთიაქო ქსელს უწევდა ტრანსპორტირების გასამმაგებელი ფასის

გადახდა, შესაბამისად ის იძულებული ხდებოდა ახალი ფასი დაედო პროდუქციაზე, რის მიხედვითაც მრავალ დაბრკოლებებს ხვდებოდა, როგორც მომხმარებლის მხრიდან, ასევე მთავრობის მხრიდანაც. ჩვენს მიერ ჩატარებული კორელაციური ანალიზის საფუძველზე წარმოვადგინეთ საკმაოდ საინტერესო დინამიკა. განვსაზღვრეთ მიზეზშედეგობრივი კავშირის რაოდენობრივი მაჩვენებელი ტრანსპორტირების ღირებულება და პროდუქციის ღირებულებას შორის:

A	B	C
	პროდუქციის ფასი	ტრანსპორტირების ღირებულება
გაზრდილი ფასი	1	
ტრანსპორტირები	0.621633724	1

როგორც მიღებული გრაფიკიდან და კორელაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობის მაჩვენებლის განსაზღვრიდან (0.621634) ჩანს, ცვლადებს შორის დამოკიდებულების კოეფიციენტი საკმაოდ მაღალია. მას თუ შევადარებთ 4-5 თვის წინანდელ მნიშვნელობებს ვნახავთ, რომ ეს კოეფიციენტი 4 ჯერ მაღალია.

აღნიშნული პრობლემების წინაშე დადგა არამართო ჩვენი ქვეყანა, არამედ ბევრად მეტად მძლავრი ქვეყნებიც, როგორცაა იტალია, ესპანეთი, ინგლისი, რადგან მათ ამოეწურათ ქვეყანაში არსებული მარაგები, ისინი იძულებულნი გახდნენ შეესყიდათ პროდუქცია მეტი დანახარჯებით და მოეხდინათ მისი ტრანსპორტირება უმოკლეს ვადაში, რადგან პრობლემა არა მხოლოდ პირბადეებს არამედ ეხებოდა მედიკამენტებს, სასუნთქ აპარატებს და ა.შ. ქვეყნებს მათი მარაგების სწრაფი დაცარიელებით, უდიდეს ხარჯებთან მოუწიათ გამკლავება, რათა დაეცვათ თითოეული მათი მოქალაქის ჯანმრთელობა. ასევე ძალიან მძიმე მდგომარეობაში აღმოჩნდა აზიის ევროპის და ჩინეთის ქვეყნები ინვესტიციების განხორციელების თვალსაზრისით, იმ დროს როდესაც ჩინეთი და ევროპის ქვეყნები ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ინვესტორები და ექსპორტიორებია, მათ მიერ შესრულებული ოპერაციების ნიშნულები ძალიან ნეგატიურია. ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები სადაც აზიის ჩინეთის და ევროპის მიერ განხორციელებული ინვესტიციების მაჩვენებლები შევადარეთ 4-5 თვის წინანდელ მაჩვენებელს წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემულ გრაფიკზე:



მიუხედავად იმისა, რომ ჩინეთის მთავრობა დაახლოებით კვირაში ორჯერ მაინც ცვლიდა კოვიდ 19-ის ტვირთების საბაჟო პროცედურებს, რათა ქვეყნიდან გასულიყო მხოლოდ ოფიციალური მწარმოებლის პროდუქცია და ასევე ქვეყნებს მიეღო შესაბამისი ხარისხის და სტანდარტების პროდუქტი. ჩინეთმა თავის ვებგვერდებზე გამოაქვეყნა იმ კომპანიების ე.წ. თეთრი სიები რომელთაც ჰქონდათ ექსპორტის ლიცენზიები და ყველა ის მრავალი საბუთები, რაც საჭირო იყო მაღალი ხარისხის და უსაფრთხოდ ტრანსპორტირებისთვის დანიშნულების ქვეყანამდე. მიუხედავად ამისა, მაინც არაფერი იცვლებოდა, ჩინეთმა დაკარგა თითქმის ყველა არსებული და პოტენციური პარტნიორი. მიზეზი კი ის გახლდათ, რომ თეთრ სიაში წარმოდგენილი მწარმოებლები პატარა რაოდენობის ტვირთებს არ გასცემდნენ და მათთან უნდა მომხდარიყო დიდი მოცულობის შეკვეთის განხორციელება. ამიტომ ჩინეთიდან ხდებოდა ისეთი პროდუქციის გადინება, რომელთაც არასაკმარისი ლიცენზია და ხარისხი

ქონდათ. დაბალი ხარისხის პროდუქციის ტრანსპორტირებისას გადამზიდავ კომპანიას ტვირთთან დაკავშირებით ექმნებოდა პრობლემა, რაც უკავშირდებოდა არასათანადო შეფუთვის და მარკირებას, ამის გამო კომპანიებს უწევდათ ზედმეტი თანხების გაღება მისი საბაჟოდან უკან გამობრუნებაზე, ახლომდებარე საწყობის პოვნაზე და შესაბამისად მომზადებაზე, რაც გადამზიდავებს კიდევ უფრო უძვირებდათ პროდუქციის ღირებულებას, რადგან ამ პასუხისმგებლობას ძალიან ბევრი გამომგზავნი არ იღებდა, მათთვის მთავარი იყო პროდუქცია გაეყიდათ EXW ინკოტერმისის პირობის მიხედვით.

ჩვენს ქვეყანაში ყველა სირთულეს ისიც ემატებოდა, რომ კარანტინის გამო გამშვები ტერმინალები მუშაობდნენ საღამოს 8 სთ. - მდე რის გამოც ფერხდებოდა ტვირთების ჩატვირთვა-გადმოტვირთვის პროცესები. ასეთი ტიპის შეფერხებები, ასევე სასაზღვრო პუნქტებზე დისტანციური მუშაობა, ან სხვადასხვა ქვეყნების რეგულაციების დაცვა აფერხებდა ყველა სატრანსპორტო პროცედურებს ქვეყანაში, მაგალითად მეზობელი ქვეყნებიდან შემოსული მძღოლები, რომელსაც შემოჰქონდა პროდუქტი ორ კვირიან კარანტინში უნდა ყოფილიყო, რადგან მას არ ჰქონდა საქართველოს ტერიტორიაზე შემოსვლის უფლება, შესაბამისად ავტომანქანა ან იქვე უნდა დაცლილიყო და შეცვლილიყო მძღოლი, რაც იწვევდა პროდუქციის დაგვიანებას, ხარჯების მატებას და ა.შ.

### **დასკვნა**

მსოფლიოში არსებულ საგანგაშო სიტუაციაში რთულია გამოსავლის პოვნა, მანამ სანამ სამკურნალო პრეპარატი არ მოიძებნება და ვირუსის სწრაფი გავრცელების მაქსიმალური შეკავება არ მოხდება. მსოფლიო ამ ერთობლივი პრობლემის წინაშე დგას და ჯერ-ჯერობით სამწუხაროდ შესაძლებელია, მხოლოდ მეტი ან ნაკლები დანაკარგის მქონე გამოსავლის ძიებაზე საუბარი. არსებულმა მდგომარეობამ წინა პლანზე დააყენა ლოგისტიკური პროცესები, აქედან გამომდინარე მიწოდების ჯაჭვში არსებულმა ყველა რგოლმა უნდა ითამაშოს, რადგან მიწოდების ჯაჭვის ეფექტური მართვა პირდაპირ აისახება როგორც თითოეული ქვეყნის ასევე მთელი მსოფლიოს ეკონომიკური პროცესებზე. მიწოდების ჯაჭვის გაჩერება და არაეფექტურობა ნიშნავს მსოფლიო ეკონომიკის კრიზისს და ჩამოშლას, რაც პანდემიაზე მეტ ზიანს მიაყენებს ადამიანებს.

თუმცა დადებითი ფაქტორების დანახვაც შეიძლება ამ პერიოდში, გაზრდილია ინტერნეტ გაყიდვები, განვითარდა ყველა იმ საჭირო პროდუქტების წარმოება, რომელიც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია საზოგადოებისთვის, მაგალითად მსოფლიოს ერთ-ერთმა მძლავრმა კომპანიამ - ტესლამაც კი დაიწყო სასუნთქი აპარატების წარმოება. წინა პლანზე წამოიწია ახალი ტექნოლოგიები, ბევრი ორგანიზაციები როგორცაა ბანკები, სადაზღვეო კომპანიები, იუსტიციის სახლები და ა.შ გადავიდნენ მომსახურების ინტერნეტით შეთავაზებაზე, რაც ძალიან ზოგავს თითოეული მომხმარებლის დროს, ამ ყველაფრის პროგრესი მომავლისთვის ძალიან სასარგებლო იქნება თითოეული ქვეყნისთვის.

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ ეს პროცესები ჩვენი ქვეყნისთვის განსაკუთრებით საინტერესო და მნიშვნელოვანია, რამაც ბევრი რამ დაგვანახა. გარდა პროცესების ოპერატიულად მართვის მეთოდების შემუშავებისა აუცილებელია სამომავლო სტრატეგიული გეგმის დასახვა, რომლის მეშვეობითაც ვიქნებით მზადყოფნაში სხვადასხვა გაუთვალისწინებელი სირთულეების გადასალახად. საქართველოს აქვს განვითარების დიდი პოტენციალი, რაშიც მას საკუთარი წარმოება, გეოგრაფიული მდგომარეობა და საკმაოდ კარგად ორგანიზებული ონლაინ პროცესების მართვა შეუწყობს ხელს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. <https://www.camelot-itlab.com/en/covid-19-impact-analyzer-for-supply-chain-management/>
2. Impact Of COVID-19 On Global Supply Chains and Opportunities In the Post-COVID World <https://www.entrepreneur.com/article/349229>
3. <http://en.cccmhpie.org.cn/>





## ნეირომარკეტინგი და ბიომეტრიული სენსორები - მომხმარებლის კმაყოფილების საზომი ინსტრუმენტები

*როსტიაშვილი თამარ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ფოფხაძე გვანცა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

XXI საუკუნეში მომხმარებელზე ორიენტირებულობა სტრატეგიული მარკეტინგის მთავარი გამოწვევა გახდა. მომხმარებლის კმაყოფილება საკმარისი აღარ არის. მარკეტინგის მიზანია მომხმარებელი აღფრთოვანებული და ბედნიერი გახადოს. სტრატეგიის აგება აღფრთოვანებულ მომხმარებელზე საშუალებას გვაძლევს დიდხანს შევინარჩუნოთ ადამიანთა ეს კატეგორია მომხმარებელთა როლში.

ყიდვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მომხმარებელზე ორიენტირებულობის მნიშვნელოვანი ასპექტია, რომელის შესწავლასაც დიდ ყურადღებას უთმობენ ბიზნეს საქმიანობაში. ფსიქოლოგები განმარტავენ, რომ ადამიანის გადაწყვეტილების 80% არის ემოციური და არა ლოგიკური, შესაბამისად, ცხადია ახალ საუკუნეში გაიზარდა ემოციური მარკეტინგის როლი, ელვის სისწრაფით განვითარდა ნეირომარკეტინგის მიმართულება და სიღრმისეული ანალიზის მისაღებად ბიზნეს პროცესებში დაიწყეს ბიომეტრიული სენსორების გამოყენება.

**საკვანძო სიტყვები:** ნეირომარკეტინგი, სტრატეგიული მარკეტინგი, მომხმარებელზე ორიენტირებულობა, ბიომეტრიული სენსორები, მომხმარებელი, პროდუქტი, რესპოდენტი, ბაზარი, ეფექტურობა, ტექნოლოგია.

### ძირითადი ტექსტი

ნეირომარკეტინგი არის მარკეტინგის ახალი მიმართულება, რომელიც სამედიცინო ტექნოლოგიების დახმარებით იკვლევს ტვინს და მის რეაქციებს მარკეტინგულ სტიმულებზე. სტიმული შეიძლება იყოს ნებისმიერი მარკეტინგული მასალა: ფოტო, ვიდეო რგოლი, პროდუქტის შეფუთვა ან მომხმარებლის მიერ აღქმული/გაწეული მომსახურება. მკვლევარები ტვინის აქტივობაზე დაკვირვებით სწავლობენ მომხმარებლების ყიდვის გადაწყვეტილებაზე მოქმედ ფაქტორებს და ამის მიხედვით განსაზღვრავენ მარკეტინგული სტრატეგიის კომპონენტებს. ნეირომარკეტინგის კვლევის საგანია მომხმარებლის მოთხოვნილების განსაზღვრა.

ბაზარი გაჯერებულია სხვადასხვა სარეკლამო საშუალებებით, მათმა სიუხვემ გამოიწვია რეკლამის ეფექტურობის შემცირება. ტექნოლოგიების განვითარების ფონზე შესაძლებელი გახდა ბიომეტრიული სენსორების გამოყენება მარკეტინგში, საფუძველი დაედო ნეირომარკეტინგული მიმართულების განვითარებას. როგორებიცაა: fMRI, EEG, Eye tracking, GSR, Facial coding.

fMRI (ფუნქციური მაგნიტურ-რეზონანსული ტომოგრაფია) და EEG (ელექტრო-ენცეფალოგრაფი) -ტექნოლოგია, რომელსაც მსოფლიო მასშტაბით ნეირომარკეტინგული კვლევების დროს იყენებენ. რეკლამის ეფექტურობის შესახებ სრული სურათი რომ შეგვექმნას, მნიშვნელოვანია ინფორმაცია ფსიქოლოგიური საპასუხო რეაქციების შესახებ. fMRI და EEG - ზომავს ტვინის აქტივობას, ჩართულობას და სტიმულებზე საპასუხო რეაქციებს. ამ ტექნოლოგიით ვიღებთ ინფორმაციას, თუ როგორია მომხმარებლის ყურადღების დონე, რაზე და როდის ახდენს ის ფოკუსირებას.

Eye Tracking -თვალის მოძრაობა ვიზუალური ყურადღების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ინდიკატორია. საინტერესოა, რეკლამის ყურების დროს, რა იქცევს ყველაზე მეტ ყურადღებას. ამიტომაც, ვიყენებთ თვალის მოძრაობაზე დაკვირვების - Eye Tracking ტექნოლოგიას. ეს არის მოწყობილობა, რომელიც გვაძლევს ინფორმაციას თვალის მოძრაობის თანმიმდევრობის, სიხშირისა და ფიქსაციის შესახებ. კვლევის შედეგად შეგვიძლია განვსაზღვროთ, რეკლამის რომელი ელემენტი, მონაკვეთი ან ფერი იყო ყველაზე ეფექტური.

	fMRI (ფუნქციური მაგნიტურ-რეზონანსული ტომოგრაფია)	EEG (ელექტრო-ენცეფალოგრაფია)	Eye tracking: gaze (სტატიკური)	Eye tracking: pupillometry (სათვალე)	GSR (კანის გალვანური გამტარებლიანობა)	Facial coding
<b>როგორ მუშაობს?</b>	ავლენს წერტილ აქტივობასთან დაკავშირებულ სისხლის ნაკადის მოძრაობას	იწერს ტვინის ნეირონულს სიგნალებს	აზუსტებს საითკენაა მიმართული მზერა	აზუსტებს მზერის ზუსტ მიმართულებას	ზომავს კანის გამტარობას, გულსიცემას და სუნთქვას	აიდენტიფიცირებს სახის გამომეტყველებას
<b>ავლენს მომხმარებელში</b>	დეტალური ემოციური პასუხები	ჩართულობის დონე	რა იპყრობს მათ ყურადღებას		ჩართულობის დონე	ზოგადი ემოციური პასუხი:
	ჩართულობის დონე	გახსენება	რა აზნეებს მათ	ჩართულობის დონე	მათი პასუხები კოზიტიურია თუ უარყოფითი პასუხი	ბედნიერება, გაოცება, შიში და ა.შ.
	გახსენება		გაცნობიერების, აღქმის სიჩქარე			
<b>გამოიყენება</b>	ფასწარმოქმნისთვის ბრენდინგის გასაუმჯობესებლად	რეკლამებისა და ბრენდინგის გასაუმჯობესებლად	ვებ - გვერდის დიზაინის, რეკლამებისა და შეფუთვების გასაუმჯობესებლად		სარეკლამო კონტენტის გასაუმჯობესებლად	
<b>დადებითი და უარყოფითი მხარეები</b>	ყველაზე მკვრივად აღწერილი და ინვაზიური მეთოდი	უფრო ძვირი და ინვაზიური, ვიდრე მრავალი სხვა მეთოდი	შედარებით იაფი და მარტივია ადმინისტრირება			
	ნაკლებად დეტალური ვიდრე EEG, მაგრამ მიიჩნევა ოქროს სტანდარტად კონკრეტული ემოციების გასაზომად	არა ისეთი ზუსტი, როგორც fMRI, მაგრამ შეუძლია შეაფასოს ცვლილებები დროის მცირე მონაკვეთებში	გამოიყენება სხვა ბიომეტრულ სენსორებთან კომბინაციაში		ეფექტურად გამოიყენება eye tracking-თან კომბინაციაში	შედარებით იაფია
	უნდა შესრულდეს ლაბორატორიაში		არ ზომავს ემოციებს			

**სქემა:** სენსორების აღწერა, ფუნქცია, გამოყენება, დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

აი თრექერი მაგრდება კომპიუტერზე და შესაძლებლობას იძლევა დავაკვირდეთ, რას უყურებს მომხმარებელი. უზრუნველყოფს მაღალ ხარისხს, ზუსტ მონაცემებს მომხმარებლების აღქმის შესახებ პროდუქტებსა და სარეკლამო მასალებზე. ეს არის სწრაფი და ადვილი გზა რომ გავაანალიზოთ ჩვენი სამიზნე აუდიტორიის რეაქცია მარკეტინგულ ინსტრუმენტებზე, რომელსაც ვიყენებთ საკომუნიკაციოდ. მომხმარებელმა შესაძლოა აღქმული ინფორმაცია დაამახინჯოს ან განსხვავებული ინტერპრეტაციით გადმოსცეს ვერბალურად.

ამიტომ, სანამ გაფილტრავს დანახულ ინფორმაციას აი თრექინგის გამოყენებით ვაკვირდებით მათ და გვადლევს ზუსტ მონაცემებს რას ხედავს რესპონდენტი და რა რჩება აღქმის გარეშე.

აი თრექერის საშუალებით შესაძლებელია ვიდეო რგოლების, ვებგვერდების, პროდუქტის შეფუთვის, ფოტოების ტესტირება. სანამ რესპონდენტი აანალიზებს რეკლამას, თრეილერს ან ნებისმიერ ვიდეო კონტენტს, გვადლევს ინფორმაციას, რესპონდენტის მზერამ რომელი საგანი ან წარწერა დააფიქსირა და რომელი გამორჩა მისი მხედველობის არედან. აი თრექინგი შესაძლებლობას გვადლევს, სანამ საჯაროდ მოხდება რეკლამის გაშვება, მასში ადმოვაჩინოთ დაშვებული შეცდომები. საუკეთესო გზა, რომ გაიტესტოს პროდუქტის შეფუთვა და ასევე ის მესიჯი, რომელიც გადმოცემულია რეკლამაში. შედეგები გამოტანილია ადვილად წასაკითხ და ფერად კოდირებულ სქემაზე. სტატისტიკური მონაცემების გამოტანის გარდა ასევე შესაძლებელია სითბური რუკების გამოსახვაც.

**Eye Tracking სათვალის-** მეშვეობის მომხმარებელზე დაკვირვება ხდება რეალურ დროსა და გარემოში. სათვალე აღჭურვილია სამი კამერით, ორი მათგანი აკონტროლებს თვალის გუგების მოძრაობას, ხოლო მესამე იმ გარემოს სადაც რესპონდენტი იყურება. მომხმარებლის თვალის მოძრაობის მიხედვით შედეგების მიღება სხვადასხვა რეალურ სივრცეში გვადლევს ზუსტ მონაცემებს თუ რა ობიექტებს აღიქვამს მომხმარებელი. სათვალის გამოყენება შეგვიძლია ვიზუალური მერჩენდაიზინგის მიმართულებით, სავაჭრო ობიექტებში (მარკეტი, აფთიაქები), ქუჩებში სადაც ბანერებია განთავსებული. ტესტირების შედეგები გვიჩვენებს, პროდუქტის შერჩევისას რა ძირითადი კრიტერიუმები ვლინდება, რაც იწვევს ყიდვის გადაწყვეტილებას. შედეგად ვიგებთ: თვალის მიერ აღქმული დეტალებს, რა დრო სჭირდება მომხმარებელს თითოეული დეტალის აღსაქმელად, რა დროს აყოვნებს ამა თუ იმ დეტალზე, რა რჩება აღსაქმის მიღმა, როგორია მომხმარებლის ნავიგაცია-გადაადგილება სავაჭრო ობიექტებში და როგორი უნდა იყოს სივრცის განლაგება, ან პროდუქტების განლაგება თაროებზე, იქმნება მზერის სითბური რუკები.

**კანის გალვანური გამტარებლიანობა GSR-ის** საშუალებით ხდება ქვეცნობიერი ემოციების გაზომვა. მაღალმგრძობიარე სენსორი, მაგრდება თითებსა და ყურის ბიბილოზე და კანის მდგომარეობის ცვლილების მიხედვით გვამღევს შედეგებს. პირდაპირ კავშირშია საოფლე ჯირკვლის აქტივობასთან, რომელიც გამოიყოფა რესპონდენტის ემოციური აქტივობის ცვლილებასთან ერთად, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, გვამღევს მონაცემებს, რესპონდენტის ემოციური აღშფოთების ან პოსიტიური განწყობის შესახებ.

GSR გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერი კონტენტის ვიდეოს, თრეილერის ტესტირებისას, მისი კომბინაცია შესაძლებელია სახის ემოციების გაზომვის ტექნოლოგიასთან. GSR- გვამღევს შედეგებს, რესპონდენტის გამოვლენილი განწყობის ინტენსიურობის მაჩვენებელს, დადებითი იქნება თუ უარყოფითი, ასევე მისი პიკის გამოვლინების ასახვა დროის კონკრეტულ მონაკვეთში.

**Facial coding** (სახის ემოციების გაზომვა) - არის ნეირომარკეტინგის კიდევ ერთი ტექნოლოგია, რომლის შესაძლებლობა რესპონდენტის ყოველი რეაქციისა და მიმიკის აღქმა და იდენტიფიცირებაა. ხშირად, ემოციური დამოკიდებულება პროდუქტისთვის ქმნის მთავარ როლს შექმნის პროცესში. ეს ინსტრუმენტი გვეხმარება, რომ მივიღოთ საშუალო შედეგები თითოეული ნახვის დროს, რესპონდენტების კმაყოფილების დონე, გამოავლინეს თუ არა დადებითი ემოციები, როგორცია მხიარულება და აღფრთოვანება ან როგორია მათი ჩართულობის მაჩვენებელი. ემოციები არის მნიშვნელოვანი რეკლამის ეფექტიანობის შესაფასებლად. გეცოდინება თუ რომელი ემოცია დაეუფლა ადამიანს სანამ გაანალიზა რეკლამა. ამ მონაცემების მიღების შემდეგ, შეგვიძლია გავაკეთოთ ანალიზი, რეკლამის რომელი ნაწილი გამორჩეოდა ჩართულობით და დადებითი ემოციებით.

სახის ემოციების გაზომვის ტექნოლოგიის გამოყენება შესაძლებელია ჯიესართან, იიჯისთან, მაუსთრეკინგთან კომბინაციაში. ეს კომბინაცია საუკეთესო შედეგს იძლევა ვიდეო კონტენტის (რეკლამა, youtube/Tv, ვირუსული ვიდეოები, ფილმის ტრეილერები, სოც.რეკლამები და ა.შ.) ტესტირებისას, ასევე ფოტოების სერიის ტესტირებისას შესაძლებელია დადგინდეს რომელი ვიზუალია მომხმარებლისთვის მეტად მისაღები, რა ემოციებია გამოვლენილი და მათი პროცენტული მაჩვენებლები ვიდეოს ყურების დროს, არის თუ არა რეკლამის განმასხვავებელი ნიშნები ან მონაწილეები სწორად აღქმული, რეკლამის რომელი ელემენტები და მომენტებია ყველაზე კრეატიული და ა.შ. შედეგად შესაძლებელი ხდება გააუმჯობესოთ რეკლამის ეფექტურობა, მოიჭრას და შემოკლდეს ვიდეორგოლი, შეადაროს რეკლამის ორი ან რამდენიმე ვარიანტი და გამოვლინდეს „გამარჯვებული“.

**Mouse tracking** წინამდებარე სენსორებისგან განსხვავებით არის პროგრამული უზრუნველყოფა, რომლის საშუალებით ხდება მომხმარებელზე დაკვირვება, ვებგვერდზე ქმედებისას. ვებგვერდზე გადაადგილებისას აკეთებს ჩანაწერს და გვამღევს ზუსტ მონაცემებს როგორია მომხმარებლის ქცევა ვებგვერდზე. მაუსის მოძრაობის და კლიკების მაჩვენებლები, გვამღევს ინფორმაციას, რას აკეთებს მომხმარებელი ვებგვერდზე, როგორია მათი კლიკები სარეკლამო ბანერებზე, რა თანმიმდევრობით გადადიან შიდა გვერდებზე და როდის ტოვებენ ვებგვერდს.

მაუს თრეკინგის კომბინაცია შესაძლებელია აი თრეკინგთან, იიჯისთან და სახის ემოციების გაზომვის ტექნოლოგიასთან. ეს კომბინაცია გვამღევს სიღრმისეული დაკვირვების შესაძლებლობას, ვებ გვერდზე ქმედების დროს: რას უყურებს რესპონდენტი, როგორია მისი ყურადღების დონის მაჩვენებელი და რა ემოციები ეუფლება. რამდენად მარტივი აღსაქმელია ვებ გვერდის კონტენტი თუ ნავიგაცია. შესამჩნევია თუ არა სარეკლამო ბანერები და ფუნქციები, რომლებიც ყურადღების მიღმა რჩება. ამ ტექნოლოგიით შესაძლებელია გაიტესტოს: გასართობი ვებგვერდები (ვიდეო/კინო), საინფორმაციო ვიდეოპორტალები, ელ. კომერციასთან (ყიდვა-გაყიდვა) დაკავშირებული და აზარტული თამაშების ვებ გვერდები. შედეგად, ვაფასებთ ვებ გვერდის ნავიგაციას, სარეკლამო სივრცეების ეფექტურობას, მთლიან კონტენტსა და მომხმარებლის აღქმულ ობიექტებს.

## **დასკვნა**

აღნიშნული ბიომეტრული სენსორების გამოყენება ხდება ბიზნეს საქმიანობის ყოველ ეტაპზე, დაწყებული პროექტის იდეის შემუშავებით, საბოლოო პროდუქტის ტესტირებით დამთავრებული.



## პირველადი ჯანდაცვა - თანამედროვე ჯანდაცვის მართვის პრიორიტეტული მიმართულება

*როსტიაშვილი თამარ*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
ასოცირებული პროფესორი

*მიქანაძე თეა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების ჯანდაცვის სისტემის პრიორიტეტულ მიმართულებად დიდი ხანია აღიარებულია პირველადი ჯანდაცვა, სადაც ხდება დაავადების პრევენცია, სიმპტომების ადრეულ ეტაპზე გამოვლენა და დროული მკურნალობა. საქართველოს ჯანდაცვის სისტემაში პირველადი ჯანდაცვის მიმართულებით ბევრი რამ არის გასაუმჯობესებელი.

ჯანდაცვის ამბულატორიულ სექტორში 2012-2018 წლის ანალიზის მიხედვით მოხდა სახელმწიფო დანახარჯების გაორმაგება, რომელსაც 2016 წლის შემდეგ არ განუცდია ცვლილება და მთელი ჯანდაცვის ხარჯის მხოლოდ მეოთხედს შეადგენდა. ამ პერიოდში ადგილი ჰქონდა ხარჯების ზრდას ჰოსპიტალურ მომსახურებაზე და იგი დღეისათვის ჯანდაცვაზე გამოყოფილი თანხის თითქმის 2/3-ს შეადგენს. ჰოსპიტალური სექტორის გადატვირთვა დანახარჯების ზრდის წინაპირობაა. პირველად ჯანდაცვას პაციენტების პირველ დონეზე შეკავების უნარი არ შესწევს. რის მიზეზადაც პირველადი ჯანდაცვის არასწორი შეფასება და მართვა მიგვაჩნია.

**საკვანძო სიტყვები:** პირველადი ჯანდაცვა, ჰოსპიტალური სექტორი, ოჯახის ექიმი, სახელმწიფო დანახარჯები, ჯანდაცვის სისტემა, ჯანდაცვის მოდელი, ეკონომიკა, ეროვნული უსაფრთხოება, კრიზისის მართვა, ჯანდაცვის მენეჯმენტი.

### ძირითადი ტექსტი

ბოლო თვეების განმავლობაში მსოფლიოში Covid19-ით გამოწვეულმა პანდემიამ, რომელმაც ასეულ ათასობით ადამიანის სიცოცხლე შეიწირა, მილიონობით ადამიანი დაავადა და უამრავი ქვეყნის ეკონომიკა კრიზისულ მდგომარეობამდე მიიყვანა, კიდევ ერთხელ ნათლად დაგვანახა, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს ჯანდაცვის სისტემის გამართულ, კოორდინირებულ მართვას.

მართალია, ამ დაავადებით გამოწვეულმა სოციალურმა და ეკონომიკურმა ფაქტორებმა მოსახლეობაში საყოველთაო ისტერია გამოიწვია, მაგრამ ამავე დროს ეს აღმოჩნდა ჯანდაცვის სისტემისთვის შესაფერისი დრო კრიზისის მენეჯმენტის გაკვეთილის ჩასაბარებლად და იმის დასამტკიცებლად, რომ მას გააჩნია ეფექტური და ადეკვატური კრიზისის მართვის სისტემა, რომელიც მზად არის გააქტიურდეს მოულოდნელი კრიზისული სიტუაციების პირობებში. მითუმეტეს, როდესაც ბევრი არაფერია ცნობილი სახეშეცვლილი ვირუსით გამოწვეული დაავადების მკურნალობისა და პროგნოზის შესახებ, არ არსებობს კონკრეტული „იარაღი“ ამ დაავადებასთან ბრძოლის თვალსაზრისით, არ არსებობს ვაქცინა და კლინიკური მენეჯმენტი მოიცავს პრევენციისა და კონტროლის რეკომენდებული ზომების გატარებას, ბუნებრივია საზოგადოების იმედი მთლიანად ჯანდაცვის სისტემისკენ არ მიმართული. ამიტომ ჯანდაცვის მენეჯმენტი ყოველდღიურ დახვეწას და სერვისის გაუმჯობესებას მოითხოვს.

მიუხედავად 2014 წელს მთავრობის მიერ გამოცხადებული პრიორიტეტისა, ჯანდაცვის სისტემაში დანახარჯების უმეტესი წილი კვლავაც ჰოსპიტალურ მომსახურებას ხმარდება. სწორედ ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ ჯანდაცვის სისტემაში არსებობს ჯერ კიდევ გადაუჭრელი პრობლემები, რაც მას საშუალებას არ აძლევს მიუახლოვდეს მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების ჯანდაცვის სისტემის მოდელს. პირველადი ჯანდაცვა დღეისათვის ერთ-ერთ ასეთ გამოწვევად რჩება ისევ. ამ ნაშრომში სწორედ პირველადი ჯანდაცვასთან დაკავშირებულ მართვის თავისებურებებს და პრობლემების მოგვარების გზებს გვინდა გავუსვათ ხაზი.

ჯანმრთელობის დაცვა ადამიანის ერთ-ერთი ფუნდამენტური და კონსტიტუციით მინიჭებული უფლებაა. ის რეფორმები თუ გამოწვევები, რაც ამ სფეროში მიმდინარეობს უშუალოდ აისახება საზოგადოების ცხოვრების ხარისხსა და ხანგრძლივობაზე. გარდა ამისა, ჯანმრთელობის დაცვა მომსახურების განსაკუთრებულ სფეროს წარმოადგენს, რომელიც უდიდეს როლს ასრულებს ეკონომიკური ზრდის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლის ფორმირებაში. აქედან გამომდინარე შეიძლება ითქვას ჯანმრთელობის დაცვის ეფექტური სისტემა ეროვნული უსაფრთხოების გარანტიაა.

ნებისმიერ ქვეყანას ჯანდაცვის საკუთარი, ინდივიდუალური სისტემა აქვს და იგი დამოკიდებულია იმ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაზე, პოლიტიკური ცხოვრების ხარისხზე, ეკონომიკური განვითარების დონეზე.

ჯანდაცვის სისტემის გამართულად მუშაობისთვის აუცილებელია შესაბამისი ადამიანური რესურსი და ფინანსური მხარდაჭერა, რომელსაც ქვეყნები გარდა ადგილობრივი ბიუჯეტისა დონორი ორგანიზაციებიდან ღებულობენ. სწორედ ამ რესურსების და პრიორიტეტების სწორად განაწილება წარმოადგენს წარმატებული ჯანდაცვის სისტემის უმთავრეს ამოცანას.

განსხვავებით ჩვეულებრივი ეკონომიკისგან, სადაც მოთხოვნას განსაზღვრავს მომხმარებელი, ჯანდაცვის ეკონომიკაში მიმწოდებელი, ანუ ექიმი განსაზღვრავს თუ რა სამედიცინო მომსახურება ესაჭიროება პაციენტს. შეიძლება ითქვას პაციენტი უშუალოდ დამოკიდებულია ექიმზე. აღნიშნულიდან ნათლად ჩანს, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს ჯანდაცვის სერვისის მიმწოდებლის კვალიფიციურობას და პროფესიონალიზმს, რათა სწორად მოხდეს პაციენტისთვის ეფექტური დიაგნოსტიკის და მკურნალობის კურსის შერჩევა.

დღეისათვის ჯანდაცვაში აქცენტი პრევენციულ ღონისძიებებზე კეთდება. მსოფლიოს მრავალი ქვეყანა, სადაც პრიორიტეტულია დაავადების პრევენცია, ორიენტირებული არის პირველადი ჯანდაცვის მოდელზე, რომლის დროსაც იზრდება ჯანდაცვის სერვისებზე ხელმისაწვდომობა, რაც ზრდის პაციენტის გამოჯანმრთელების და კმაყოფილების ხარისხს. სწორედ პირველადი ჯანდაცვა არის თანამედროვე ჯანდაცვის ის მოდელი, რომელიც ძირითადად ორიენტირებულია დაავადებების ადრეულ სტადიაზე გამოვლენაზე და არა მხოლოდ მის მკურნალობაზე.

ზოგადი პრაქტიკის ექიმს უნდა ჰქონდეს ძალიან ფართო სამედიცინო ცოდნა, ამას ადასტურებს სამედიცინო სპეციალობების მხრივ ზოგად პრაქტიკაში პაციენტთა მიმართვიანობის სიხშირე:

- შინაგანი დაავადებები 70,72
- ქირურგია 7,94%
- გინეკოლოგია 4,79
- დერმატოლოგია 4,7%
- ყელ-ყურ-ცხვირი 3,7%
- ნევროლოგია 3,07%
- პროფილაქტიკა 2,59%
- თვალი 1,71%
- პედიატრია 0,96%

აღნიშნული სპეციალობები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან და შეუძლებელია ერთი ექიმი ყველაფერს ძირფესვიანად ფლობდეს, ამიტომ საჭიროების შემთხვევაში უნდა მოხდეს დროული რეფერალი ვიწრო სპეციალისტთან და რამდენიმე სპეციალისტის მიერ დაავადების ერთდროულად, კოორდინირებულად მართვა.

რა ხდება ამ მხრივ საქართველოში?

ჩვენს ქვეყანაში არსებული სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის ფონზე ვერ ხერხდება მოსახლეობისთვის პროფილაქტიკური კი არა დაავადებასთან დაკავშირებული კვლევების დროულად ჩატარება. ამის მრავალი მიზეზი არსებობს. ერთ-ერთ მიზეზად შეიძლება ჩაითვალოს მოსახლეობის უნდობლობა პირველადი ჯანდაცვის სერვისის მიმწოდებელთა მიმართ. პაციენტები ექიმის შესახებ ინფორმაციას იღებენ სხვადასხვა წყაროს საშუალებით (სოციალური ქსელი, მეგობრები, კოლეგები, მედია რეკლამები). ხშირ შემთხვევაში ვიზიტის შემდეგ მიღებული შთაბეჭდილებები არ შეესაბამება

მათ მოლოდინს. ასეთ შემთხვევაში ისინი წყვეტენ ურთიერთობას პირველადი ჯანდაცვის წარმომადგენლებთან. თვითნებურად, ექიმთან კონსულტაციის გარეშე იძენენ მედიკამენტებს, მიმართავენ თვითმკურნალობას, რითაც მნიშვნელოვნად იზრდება მედიკამენტების ხარჯების წილი ჯანდაცვის მთლიან დანახარჯებში. ასეთი პაციენტების ნაწილს საბოლოოდ უმძიმდებათ ძირითადი დაავადება და საჭირო ხდება მათი რეფერალი სტაციონარში, ეს კი სახელმწიფოს დამატებით ფინანსურ ტვირთად აწევბა.

სახელმწიფო უნდა ახორციელებდეს სამედიცინო პერსონალისთვის უწყვეტი განათლების მიწოდებას, ვინაიდან პირველადი ჯანდაცვა შედარებით ახალი მოდელია ამ მხრივ სასწავლი და პრაქტიკაში დასანერგი ჯერ კიდევ ბევრია.

საქართველოს ქალაქებში პირველადი ჯანდაცვის სისტემა საოჯახო მედიცინის ცენტრების მეშვეობით ხორციელდება. სოფლებში კი ამ ფუნქციას რამდენიმე წელია სოფლის ექიმის ინსტიტუტი ახორციელებს. დღეისათვის სოფლის ექიმთან მიმართვიანობამაც საგრძნობლად იკლო. ამის ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ სოფლის ექიმები შეთავსებით არიან დასაქმებული სხვადასხვა სამედიცინო დაწესებულებებში. მაგალითისთვის განვიხილოთ აჭარის რეგიონის, ქედის რაიონში დასაქმებული სოფლის ექიმები. ქედის მუნიციპალიტეტის შემადგენლობაში შედის 11 სოფლის ექიმი. კერძოდ, დანდალოს თემი -1 ექიმი; ცხმორისი -2; წონარისი -1; ზვარე -1; დაბა-ოქტომბრის თემი -1; მერისი -1; აქუცა-კორომხეთი-ზენდიდი-გულები -1; პირველი მასის -1; მახუნცეთი -1; დოლოგანი -1 ექიმი. (სულ 11 პირი). ყველა მათგანი დასაქმებული არის ორ ან მეტ სამუშაო ადგილზე. რამდენიმე მათგანი კი კვირის მანძილზე ერთი დღე 24 საათიანი სამუშაო გრაფიკით მუშაობს „ევექსის კლინიკების“ ქედის კლინიკაში ემერჯენსის (გადაუდებელი დახმარების) განყოფილებაში, მეორე დღეს ასევე 24 საათიანი გრაფიკით „საგანგებო სიტუაციების კოორდინაციისა და გადაუდებელი დახმარების ცენტრი“-ს ქედის ფილიალში და მხოლოდ მესამე დღეს სოფლის ამბულატორიაში. ესე იგი კვირის განმავლობაში პაციენტებს მხოლოდ ორჯერ აქვთ შესაძლებლობა განახორციელონ ოჯახის ექიმთან ვიზიტი.

აღნიშნული მიზეზების გარდა, დღეისათვის პირველადი ჯანდაცვის ცენტრებში პაციენტების მიმართვიანობა (განსაკუთრებით აჭარის რეგიონში) შეამცირა მეზობელ ქვეყანაში - თურქეთის რესპუბლიკაში დიაგნოსტიკის და მკურნალობის შესაძლებლობამ. მოსახლეობა ამის მიზეზად ასახელებს სერვისის კომფორტულობას( ყველა სახის კვლევის ჩატარების შესაძლებლობა ერთ სივრცეში), პერსონალის მაღალ პროფესიონალიზმს, დაწვრილებითი ინფორმაციის მიღებას საკუთარი ჯანმრთელობის მდგომარეობის და მოსალოდნელი შედეგების შესახებ და ა.შ. იმის გათვალისწინებით, რომ დღეისათვის საქართველო-თურქეთის საზღვარი დროებით ჩაკეტილია ვერ მოვახერხებთ თურქეთის კლინიკების ზუსტი ანალიზის ჩატარება, თუმცა ვგეგმავთ ამ საკითხის უფრო ღრმად შესწავლას და მოკვლევას თურა ჩვილებისა და დაავადებების მქონე პაციენტები აკითხავენ ამ კლინიკებს ყველაზე ხშირად.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის მიზეზ-შედეგობრივი მანკიერი წრე. ერთი მხრივ, პაციენტების მხრიდან ექვის შეტანა ექიმის კომპეტენტურობასა და პროფესიონალიზმში, რაც ექიმის მიმართ ნდობის და მიმართვიანობის დაბალი მაჩვენებლით გამოიხატება და მეორე მხრივ, სამედიცინო პერსონალის დაბალი მოტივაცია არასათანადო ანაზღაურების გამო.

## **დასკვნა**

ერთ-ერთი მკაფიოდ გამოკვეთილი პრობლემა ჯანდაცვაში არის სწორი მოტივაციის ნაკლებობა. აუცილებელია დაფინანსების მექანიზმების ისეთი ცვლილებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს სწორი მოტივაციის გაჩენას. პირველადი ჯანდაცვის ინსტიტუტის განვითარების ხელშესაწყობად საჭიროა სამედიცინო პერსონალის შრომის შესაბამისი ანაზღაურების უზრუნველყოფა.

კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია შესაბამისი ადამიანური რესურსი, რადგან წარმოუდგენელია ჯანდაცვის წარმატებული მოდელის შექმნა სათანადო განათლების მქონე ექიმის/ექთნის გარეშე. ამისთვის აუცილებელია მუდმივი ზრუნვა სამედიცინო პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე. საქართველოში არსებობს საოჯახო მედიცინის სასწავლო ცენტრები, სადაც ხდება სამედიცინო პერსონალის გადამზადება, თუმცა ხშირ შემთხვევაში ისინი ფასიანია და ფინანსური ხელმისაწვდომობა კი დაბალი. გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობა, რომ კურსები



ტარდებოდეს იმ რეგიონში, სადაც არის დასაქმებული ექიმი/ექთანი.

პაციენტთა მიმართვიანობის გაზრდის მიზნით აუცილებელია სოფლის ამბულატორიებში ექიმის ყოველდღიური მუშაობა, ხოლო მთაში და იმ სოფლებში, სადაც მოსახლეობის რაოდენობა მცირეა, უნდა გამოიყოს მობილური ჯგუფები, რომლებიც საჭიროების შემთხვევაში შეძლებენ პაციენტის ბინაზე მომსახურებას.

პაციენტს უნდა შეეძლოს ერთ სივრცეში ჩაიტაროს ყველა საჭირო მანიპულაცია თუ გამოკვლევა, რათა თავიდან იქნას აცილებული სხვადასხვა სამედიცინო დაწესებულებაში გადაადგილებით გამოწვეული დისკომფორტი. ამისთვის კი საჭიროა პირველადი ჯანდაცვის ცენტრები აღჭურვილი იყოს ყველა იმ შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებებით, რასაც ითვალისწინებს პჯდ. ვფიქრობთ გარკვეულწილად ესეც შეამცირებს ამბულატორიული პაციენტების გადინებას მეზობელ ქვეყანაში (თურქეთში).

მიუხედავად სისტემაში არსებული სირთულეებისა, სწორი პოლიტიკის პირობებში და მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსის დახმარებით, იმედი გვაქვს საქართველო შეძლებს გაუმკლავდეს ამ გამოწვევას. ამას მოწმობს ბოლო თვეებში ქვეყანაში განვითარებული მოვლენების დროული და ზუსტი ანალიზი, რამაც საშუალება მისცა ჩვენს ქვეყანას თავიდან აგვეცილებინა ის კატასტროფა, რის წინაშეც მსოფლიოს მრავალი განვითარებული სახელმწიფო აღმოჩნდა.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. გერზმავა ო. საზოგადოებრივი ჯანდაცვა და მენეჯმენტი. სახელმძღვანელო სტუდენტებისა და ექიმებისთვის. მეხუთე შესწორებული და განახლებული გამოცემა, თბილისი, 2012.
2. ვერულავა, თ. პირველადი ჯანდაცვის რეფორმისთვის გასატარებელი პოლიტიკის პირველი ნაბიჯები. ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (IDFI). საქართველო, 2015.
3. Curatiofoundation.org ჯანდაცვის სფეროს გამოწვევა-პირველადი ჯანდაცვა, ბარომეტრის მე-12 ტალღა. 2019.
4. <https://www.who.int/health-topics/Primary-health-care> World Health Organization.

**ძველი საქართველოში A PROOF OF MODERN HEALTH MANAGEMENT**

*Rostiashvili Tamar*  
*Associate Professor of Georgian Technical University*

*Mikanadze Tea*  
*PhD student of Georgian Technical University*

**შუამ არა**

აღსანიშნავი არის ქვეყანაში ისა კრიტიკული ჯგუფები ქვეყნის სისტემის უმჯობესების მიზნით პაციენტებისთვის და მათი ჯანდაცვისთვის, ანალიზის მიზნით იმის გეგმვა, რომელიც იმის დასაბუთებისთვის ქვეყნის სისტემის უმჯობესებას.

იმედი უნდა ავლდეს ქვეყნის სისტემის სტრატეგიის მიხედვით იმის გეგმვა. HoV კვირა ქვეყნის სისტემის უმჯობესების, ვ.პ.ც. ვ.ე. ციციანი და მისი უმჯობესების მიზნით და მათი ჯანდაცვისთვის და მათი ჯანდაცვისთვის.

ჩვენს ქვეყნის სისტემის უმჯობესების მიზნით და მათი ჯანდაცვისთვის და მათი ჯანდაცვისთვის. ქვეყნის სისტემის უმჯობესების მიზნით და მათი ჯანდაცვისთვის და მათი ჯანდაცვისთვის. ქვეყნის სისტემის უმჯობესების მიზნით და მათი ჯანდაცვისთვის და მათი ჯანდაცვისთვის.

ქვეყნის სისტემის უმჯობესების მიზნით და მათი ჯანდაცვისთვის და მათი ჯანდაცვისთვის. ქვეყნის სისტემის უმჯობესების მიზნით და მათი ჯანდაცვისთვის და მათი ჯანდაცვისთვის.

## მენეჯერობიდან ლიდერობამდე ერთი ნაბიჯი სულაც არ არის

*როხვამე მაია*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
მოწვეული ასისტენტ-პროფესორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „მენეჯერობიდან ლიდერობამდე ერთი ნაბიჯი სულაც არ არის“ - მენეჯერის მენეჯმენტი შედარებულია ლიდერის მენეჯმენტთან და, ნათქვამია, რომ ტრადიციული მენეჯერი ლიდერი რომ გახდეს, ან დაბადებით უნდა იყოს ლიდერი, ან უნდა ისწავლოს ლიდერობა.

ავტორი მენეჯერებს მიუთითებს კოლექტივში იმუშავონ სამი პრინციპით - დაეკითხე, დამუხტე და დაეხმარე ადამიანებს შენს გარშემო. ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტისას თუ მენეჯერი რჩევას დაეკითხება კოლექტივის მაღალპროფესიონალ წევრებს, ამით იგი გადაწყვეტილების ახალ შესაძლებლობას იძოვებს. სამწუხაროდ, საქართველოს კომპანიების მენეჯერები ამას არ აკეთებენ და ამას „თავის დამცირებად“ თვლიან. მეორე პრინციპი - დამუხტვა უფრო რთული პრინციპია. მენეჯერმა კოლექტივის წევრებს საქმის შესრულების სურვილი და ჟინი პირადი მაგალითით უნდა უჩვენოს და მათი ამუშავება მოტივაციით გაამყაროს. და ბოლოს, მენეჯერი უნდა ზრუნავდეს თანამშრომლებზე და ეხმარებოდეს მათ როგორც სამსახურებრივი საქმის, ისე პირადი პრობლემების გადაწყვეტაში.

სტატიის ავტორი წერს, რომ მენეჯერი ლიდერი რომ გახდეს, მან თავის თავში უნდა აღზარდოს თავდაჯერებულობა, ხვალინდელი დღის რწმენა, მტკიცე ხასიათი, იდეის ერთგულება, მიზანდასახულობა და სწრაფვა დამოუკიდებლობისკენ. ამის გარდა, ის შეახსენებს მენეჯერებს, რომ ლიდერად გახდომის უნივერსალური ფორმულა არ არსებობს და იგი თვითონ უნდა შექმნას საკუთარი თავისთვის.

სტატია მთავრდება შემაჯამებელი დასკვნით.

**საკვანძო სიტყვები:** მენეჯერი; ლიდერი; ლიდერობა; დაეკითხე ადამიანებს; დამუხტე ადამიანები; დაეხმარე ადამიანებს.

### ძირითადი ტექსტი

რაც უფრო მეტი დრო გადის, ნებისმიერ ორგანიზაციაში ადამიანი გადაწყვეტი ფაქტორი ხდება. დასაქმებულთა ინტელექტი, შემოქმედებითი უნარი, ინფორმაციის მიღების, გადამუშავების და გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა ხდება ის მთავარი სიმდიდრე, რაც თითქმის ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს.

თითოეულ ადამიანს, მ. შ. მენეჯერსაც უფალი აძლევს ძალას და სტიმულს - არასოდეს შეჩერდეს, დაისახოს მიზნები, იძოვოს გზები ამ მიზნების მისაღწევად და არასოდეს დაკმაყოფილდეს მიღწეულით. თუმცა, ადამიანების დიდი ნაწილი ასე ვერ იქცევა. მათი ნაწილი დაღლილია უიმედობით, დათრგუნვილია შეხვედრილი დაბრკოლებებით, ვერ აფასებს საკუთარ უნარს, ვერ ხედავს საკუთარ გზას ან ვერ იძოვს თავისი ადგილი და თვლის, რომ ლიდერობა მისი საქმე არ არის, რადგან ლიდერებად იბადებიან. არადა, ეს ასე სულაც არ არის. ძნელია ლიდერად გახდომა, მაგრამ შესაძლებელია იგი. დღევანდელმა მენეჯერებმა ყველა დანარჩენი რესურსის მეტ-ნაკლები ეფექტურობით გამოყენება ისწავლეს, და ბოლოს მიაღწენ სამართავად ყველაზე რთულს, მაგრამ ამოუწურავი შესაძლებლობების მქონე რესურსს - ადამიანებს. სწორედ რიგითი მუშაკები - მათი მოტივაცია და ჩართულობა ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობასა და განვითარების პროცესში - მალე ბევრი კომპანიის წარმატებისთვის გადამწყვეტი ფაქტორი გახდება. მენეჯერი რაც უფრო კარგად ახერხებს რიგითი თანამშრომლების უნარების გახსნას, მათი შესაძლებლობების გამოვლენასა და ორგანიზაციის ინტერესებზე მორგებას, მით უფრო სწრაფად აღწევს ორგანიზაცია წარმატებას, ხოლო მენეჯერი თანდათან ლიდერად წარმოჩინდება. ადვილია ეს? რა თქმა უნდა, არა, მაგრამ, არ არის დაუძლეველი. ამისთვის საჭიროა, მხოლოდ კარგად დაიმასხვროთ ლიდერობის სამი მთავარი პრინციპი: დაეკითხე, დამუხტე და დაეხმარე ადამიანებს შენს გარშემო [1, გვ. 654].

ლიდერის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია არის დაეკითხოს თანამშრომლებს და მნიშვნელოვანი საკითხით ხშირად დაინტერესდეს. ეს იძლევა როგორც გადაწყვეტილებების ხარისხობრივი გაუმჯობე-

სების, ისე ახალი, უკეთესი გადაწყვეტილებების აღმოჩენის შესაძლებლობას. ამასთან, ხელს უწყობს მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულების პროცესს, აჩქარებს მას დროში და შედეგსაც საგრძნობლად აუმჯობესებს.

დღევანდელი მენეჯერები პირიქით აკეთებენ. ისინი ცდილობენ, თვითონ მიიღონ გადაწყვეტილებები. შემდეგ ბევრს წვალობენ, რომ ეს გადაწყვეტილებები სხვებს აუხსნან. საბოლოოდ კი განხორციელების ტვირთსაც, ძირითადად, თვითონვე კისრულობენ. ამ გზით ისინი ლიდერებამდე ვერ მივლენ.

რატომ არღვევენ მენეჯერები ამ წესს რეგულარულად? იქნებ ჰგონიათ, რომ რიგით თანამშრომლებს არაფერი ღირებულის თქმა არ შეუძლიათ, ან ხომ არ მიაჩნიათ, რომ ამის დრო არ არის და გადაწყვეტილებები სწრაფად არის მისაღები? ეს, ძირითადად, არგუმენტებია, თორემ თითქმის ყოველმა მათგანმა იცის, რომ რაც მეტს იკითხავ, გაცილებით უკეთეს გადაწყვეტილებას მიიღებ და გაცილებით ადვილი გახდება ამ გადაწყვეტილების აღსრულება. მართალია, ოდნავ კი გაიზრდება გადაწყვეტილების მიღების დრო, მაგრამ სანაცვლოდ, მნიშვნელოვნად შემცირდება ამ გადაწყვეტილების განხორციელებისთვის საჭირო დრო და ამასთან შემცირდება შეცდომების დაშვების რისკიც. ხელმძღვანელების უმეტესობამ ეს კარგად იცის. თუმცა, მაინც არ აკეთებს ამას, ძირითადად იმ კომპლექსების, თუ სტერეოტიპების გამო, რაც აიძულებს მას, იგრძნოს თავი სხვებზე აღმატებულად, იტვირთოს გადაწყვეტილებების მთელი სიმძიმე და რჩებოდეს თანამშრომლებისთვის დაფასებულ და მიუწვდომელ პიროვნებად [3].

მეორე პრინციპი ადამიანის დამუხტვაა. ეს ალბათ ყველაზე რთულად დასაცავი პრინციპია. იმისთვის რომ ადამიანები დაიმუხტონ, საჭიროა, პირველ რიგში, მათთვის და მათთან ერთად მიზნების და მათი მიღწევის გზების განსაზღვრა. ასევე მათი მოტივირება და მაგალითის ჩვენება, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ, მეორეა - პასუხისმგებლობის დაკისრება ცალკეულ ამოცანაზე და მათი კომპეტენციების გამოკვეთა, რათა ადამიანებმა მკაფიოდ იგრძნონ მოძრაობის სურვილი, ჟინი და ამოქმედდნენ მით უფრო სწრაფად და ეფექტურად, რაც უფრო მეტად იქნებიან მზად ამისთვის და ექნებათ შესაბამისი ხელშეწყობა.

შეგეძლოს ადამიანების დამუხტვა - მეორე და ძლიან მნიშვნელოვანი უნარია ლიდერისთვის, რომლის განვითარების გარეშეც ადამიანებს უჭირთ გუნდთან ერთად ეფექტიანი მოქმედება.

რა თქმა უნდა, არიან მენეჯერები, ვინც ვერასოდეს შეძლებენ გახდნენ ახალი თაობის მენეჯერები. ვგულისხმობთ მათ, ვისთვისაც ის უფრო მნიშვნელოვანია, რომ მათ გააკეთონ, ვიდრე ის, გაკეთდება თუ არა საქმე საერთოდ. ასეთი მენეჯერები ვერასოდეს შეძლებენ ლიდერობას.

ასე რომ, მენეჯერო, თუ გინდათ გახდეთ ლიდერი, ეცადეთ ყველას დაეხმაროთ. მუდმივად იფიქრეთ და იზრუნეთ იმაზე, რომ თქვენი ცოდნა და შესაძლებლობები სწორედ მათ დასახმარებლად გამოიყენოთ. ეს ლიდერობის მესამე პრინციპია. ასე შეძლებთ მათი უნარები მათ ინტერესებს მოარგოთ. ეს კი ბევრად უკეთესი შედეგების მისაღწევად სრულიად ახალ ჰორიზონტს გადაგიშლით.

## დასკვნა

მნიშვნელოვანი ცვლილება, რასაც ახალი რეალობა ითხოვს ორგანიზაციების მენეჯერებისგან არის მართვის ახალი სტილი. ის სამი მთავარი ნიშნით უნდა ხასიათდებოდეს (2, გვ. 90-91):

1. ზრუნვა თანამშრომლებზე, ზრუნვა კლიენტებსა და ზრუნვა მთლიანად საზოგადოებაზე. ეს არის ის აუცილებელი ნიშანი, რომელიც ლიდერს საშუალებას აძლევს იდგეს იმავე ნაპირზე, რომელზეც მისი თანამშრომლები დგანან.

2. რწმენა ხვალისდელი დღის, რწმენა საკუთარი თავისა და ადამიანების. რწმენა ნდობას იწვევს ადამიანებში. მათთვის ასეთ ლიდერთან მუშაობა უფრო კომფორტულია.

3. სიმშვიდე ფიქრებში, საუბარსა და მოქმედებებში. ეს ნიშანიც აუცილებელია ლიდერისთვის, ვინაიდან ეს ზრდის მის მიმართ თანამშრომლების ნდობას, ზრდის მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხს. უფრო ნაკლები შფოთი და სტრესია მასთან ერთად მუშაობისას. შესაბამისად, ბევრად უფრო მეტად საინტერესოა მასთან მუშაობა. სწორედ ასეთი ლიდერებისა და ასეთი ორგანიზაციებისაა მომავალი.

გარდა ზემოაღნიშნულისა კიდევ ასეთ რჩევას შემოგთავაზებთ:



## დანახარჯების სიმცირით კომპანიის ლიდერობის სამი არჩევანი ბაზარზე

სამხარაძე გურამ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „დანახარჯების სიმცირით კომპანიის ლიდერობის სამი არჩევანი ბაზარზე“ - განხილულია კომპანიის კონკურენციის ის სტრატეგიები, რომლებიც დანახარჯების სიმცირეს უკავშირდება. ეს სტრატეგიებია: 1. დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია; 2. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია; 3. დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგია. პირველი და მეორე სტრატეგიები მყიდველთა ფართო წრეზე ანუ მთელ ბაზარზე არის ფოკუსირებული, მესამე კი, ბაზრის რომელიმე სეგმენტზე (ნიშაზე), რომელშიც მომხმარებელთა მხოლოდ რაღაც კონტიგენტი ვაჭრობს.

ავტორი აღნიშნავს, რომ სტრატეგიის არჩევამდე კომპანიამ უნდა განსაზღვროს თავის შესაძლებლობები და შეადაროს იგი კონკურენტების შესაძლებლობებს. ამით დადგინდება მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები. დასახელებულ სტრატეგიებიდან ერთ-ერთის არჩევა სწორედ მის ძლიერ მხარეებს უნდა ეფუძნებოდეს. როცა კომპანიას შეუძლია ყველა კონკურენტს აჯობოს დანახარჯების, და, აქედან გამომდინარე, ფასის შემცირებით, მაშინ პირველი სტრატეგია უნდა აირჩიოს, თუ ფასის შემცირების პარალელურად, მინიმალურ ხარისხთან შედარებით რამდენადმე მაღალი ხარისხის შეთავაზებასაც შეძლებს, მაშინ - მეორე სტრატეგია უნდა აირჩიოს, ხოლო თუ მხოლოდ დანახარჯების შემცირება შეუძლია და მეტი არაფერი (პროდუქციის ხარისხზე ზრუნვა გვაქვს მხედველობაში), მაშინ მესამე სტრატეგია უნდა აირჩიოს.

სტატიის ავტორს დაყენებული პრობლემის კონტექსტში განხილული აქვს საქართველოს კომპანია „არბო-2009“-ის მდგომარეობა და იმ ვითარების გაანალიზებით, რაც დღეს კომპანია „არბო-2009“-ს უდგას, მიცემული აქვს მისთვის რჩევა, საქართველოს ბაზარზე იმუშაოს ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიით.

სტატია მთავრდება შემაჯამებელი დასკვნით.

**საკვანძო სიტყვები:** კონკურენციული სტრატეგია; დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა; ოპტიმალური დანახარჯებით ლიდერობა; დაბალი დანახარჯებით ლიდერობა.

### ძირითადი ტექსტი

კომპანია, საქართველოში ფუნქციონირებს იგი თუ საზღვარგარეთ, მაშინ არის წარმატებული, როცა მის საფუძველს მყარი კონკურენტული უპირატესობა წარმოადგენს. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის რამდენიმე გზა არსებობს [1, გვ. 217]:

- დაბალი დანახარჯები და დაბალი ფასი;
- წარმოებული საქონლის მაღალი ხარისხი;
- კლიენტთა მომსახურების მაღალი ხარისხი;
- ხელსაყრელი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა;
- საკუთარი ტექნოლოგიების არსებობა;
- მოკლე ვადებში ახალი პროდუქციის შემუშავება და ბაზარზე გატანა;
- ცნობადი და წარმატებული სავაჭრო ნიშნის და რეპუტაციის არსებობა;
- მომხმარებლებისთვის კარგი მომსახურების უზრუნველყოფა და სხვა.

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ამ გზების ჩამონათვალიდან წინამდებარე ჩემი სტატია ეხება პირველ გზას - დაბალ დანახარჯებს და დაბალ ფასებს. ეს არჩევანი განაპირობა ჩემმა სადისერტაციო საკვალიფიკაციო თემამ - „დანახარჯების და ღირებულების შექმნის ჯაჭვის მართვა საქართველოს ბიზნესში“ და კიდევ იმ გარემოებამ, რომ მე ვმუშაობ კომპანია „არბო-2009“-ში ბუღალტრად, რაც იმას ნიშნავს, რომ დაკავებული თანამდებობიდან გამომდინარე, მე კარგად ვიცნობ დანახარჯების კატეგორიას და მის მნიშვნელობას კომპანიისთვისაც და მისი პროდუქციის მომხმარებლებისთვისაც.

ზოგადად კონკურენციის იმ 5 სტრატეგიიდან, რომლებსაც ამ სფეროს სპეციალისტები ასახელებენ [2, გვ. 33-39], სამი პირდაპირ თუ არაპირდაპირ დანახარჯებს უკავშირდება. ეს სტრატეგიებია:

- დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია.
- ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია.
- დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგია.

ამ სტრატეგიების სახელწოდებები ერთი შეხედვით იმდენად მსგავსია, რომ ამ სფეროში გაუთვით-ცნობიერებელი ადამიანი, მათ ერთი და იგივეთ ჩათვლის, მაგრამ ეს ასე არ არის. **დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია** გულისხმობს საქონლის წარმოების და რეალიზაციის საერთო დანახარჯების შემცირებას (კონკურენტების დანახარჯებზე მეტად), **ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია** ორიენტირებულია დანახარჯების სიმცირეზე, მაგრამ ამავდროულად, მყიდველს სთავაზობს რამდენადმე მაღალი ხარისხის საქონელს. რაც შეეხება **დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებულ სტრატეგიას**, აქ საქმე გვაქვს არა კომპანიის მიერ გამოშვებული პროდუქციის მყიდველთა საერთო მოსმარებელსთან, არამედ, ბაზრის ერთ სეგმენტთან (ერთი საბაზრო ნიშა), სადაც მოცემული კომპანია დაბალი დანახარჯებით და გამომდინარე დაბალი ფასით მომხმარებელთა ერთ, ვიწრო სეგმენტზე იქნება ფოკუსირებული. ამ მდგომარეობის უფრო თვალსაჩინო წარმოდგენისთვის მოვიყვან ასეთ მაგალითს: თუ ტანსაცმლით მოვაჭრე კომპანია „იუნონა“ ბაზარზე დანახარჯების სიმცირით ლიდერობას გადაწყვეტს, მან ყველა გზით და საშუალებით უნდა შეამციროს ტანსაცმელზე დანახარჯები და, აქედან გამომდინარე, ფასიც. ამ შემთხვევაში იგი ივაჭრებს იგივე ხარისხის საქონლით, რითაც ვაჭრობენ კონკურენტები და დანახარჯების შემცირებით კონკურენტებს შორის ტანსაცმლით ვაჭრობაში გახდება ლიდერი. მეორე შემთხვევაში, თუ კომპანია „იუნონა“ გადაწყვეტს ბაზარზე ოპტიმალური დანახარჯებით ლიდერობას, მაშინ მან კვლავაც დაბალ ფასში მომხმარებლებს უნდა შესთავაზოს კონკურენტებზე რამდენადმე უკეთესი (ხარისხით, დიზაინით, მოდურობით და ა. შ.) ტანსაცმელი. ასეთ შემთხვევაში მომხმარებლები ამ ტანსაცმლის ფასს (და გამომდინარე დანახარჯებსაც) ოპტიმალურად ჩათვლიან და ტანსაცმელს მყიდველი არ მოაკლდება. მესამე შემთხვევაში, კომპანია „იუნონა“-მ უნდა იმუშაოს არა ტანსაცმლის მომხმარებელთა მთელ მასაზე, არამედ, მათ ვიწრო წრეზე, რომელთათვისაც ტანსაცმლის მხოლოდ დაბალ ფასს და არა ხარისხს, აქვს მნიშვნელობა. ეს არის მოსახლეობის ღარიბთა ფენა. პროფესორ რ. ასათიანი გამოკვლევით საქართველოს მოსახლეობაში ღარიბებს 80% [3, გვ. 31], ხოლო პროფესორ თ. აქუბარდიას გამოკვლევით 67-75% [4, გვ. 9] უკავიათ. ტანსაცმლის საქართველოს ბაზარზე დასახელებული ღარიბი ფენის სეგმენტი (ნიშა) არის ე. წ. „მეორადი ტანსაცმლის“ მაღაზიები. მაშასადამე, თუ კომპანია „იუნონა“ ლიდერობის მესამე სტრატეგიას აირჩევს, მაშინ მან მეორადი ტანსაცმლით უნდა ივაჭროს.

ნებისმიერ კომპანიას, განუსაზღვრელად იმისა, თუ რას საქმიანობს, დანახარჯები აქვს. დანახარჯები იმ პროდუქციის თუ მომსახურების ფასის საფუძველია, რასაც აწარმოებს, ფასი კი - რეალიზაციის მოცულობის განმსაზღვრელი. როცა ფირმა ზრდაზეა ორიენტირებული, რა თქმა უნდა, იგი მთელ ძალისხმევას რეალიზაციის მოცულობის გაზრდას მოახმარს, მაგრამ ბაზარი კონკურენტულია (მით უფრო დღევანდელ კონკურენტულ გარემოში) და კომპანიამ ამ კონკურენციაში უნდა გაიმარჯვოს. ამის გარეშე, ის არა თუ ბაზრის ლიდერი ან მისი მიმდევარი ვერ გახდება, არამედ შეიძლება გაკოტრდეს კიდევ.

კომპანიაში კონკურენციის სტრატეგიის შერჩევა ადვილი არ არის. ამ არჩევანის გაკეთებამდე კომპანიამ SWOT-ანალიზი უნდა ჩაატაროს, ანუ თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები დაადგინოს. იგივე უნდა გააკეთოს კონკურენტებზეც. ეს კიდევ უფრო რთულია, რადგან ინფორმაცია კონკურენტებზე ძნელად მოსაპოვებელია, ხშირ შემთხვევებში - შეუძლებელიც კი. სხვა ქვეყნებისგან განსხვავებით (მ. შ. რუსეთი), სადაც საინფორმაციო ცენტრები არსებობენ, რომელთა მომსახურებით შეიძლება ნებისმიერ კომპანიის ინფორმაციაზე წვდომა, საქართველოში ასეთი ცენტრები არ არსებობს, თვით კომპანიების საიტებზე დადებული ინფორმაცია კი არაფრისმოქმედი.

კომპანია, რომელშიც ბუღალტრად ვმუშაობ - შპს „არბო-2009“ საკონდიტრო ნაწარმის საცხოვრებელი კომპანია „არბო-2009“ საკონდიტრო ნაწარმს აცხობს და თვითონვე ყიდის. ამისთვის მას სამი სარეალიზაციო ფილიალი აქვს. სამივე ქ. თბილისშია განლაგებული.

ქ. თბილისში კომპანია „არბო-2009“-ის კონკურენტები არიან საკონდიტრო კომპანიები - „დოლჩე“, „ვიტა“, „დიდებული“ და „ბელა“. დღესდღეობით კომპანია „არბო-2009“-ის პროდუქციის გაყიდვაში შეფერხება არ ჰქონია. მისი ტრენდი ზრდადია (განსაკუთრებით ეს ეხება ძირითად პროდუქციას - ტორტებს), მაგრამ ეს პრობლემა შეიძლება დადგეს ხვალ, რადგან საკონდიტრო საცხოვრების რაოდენობა ქ. თბილისში გეომეტრიული პროგრესით იზრდება. მაშინ კომპანია „არბო-2009“-ს მოუწევს იფიქროს სტრატეგიის შეცვლაზე. დღეს, კომპანია „არბო-2009“ მუშაობს როგორც ფართო დიფერენციაციის სტრატეგიით (ე. ი. აფართოებს პროდუქციის ასორტიმენტს), ისე დანახარჯების სიმცირის სტრატეგიით. მისი დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე კონკურენტებთან შედარებით დაბალია და შედარებით ფასიც დაბალია. მაგალითად, კომპანია „არბო-2009“-ის 10 ნაჭრიანი ხილის ტორტის გასაყიდი ფასი 20 ლარია, კონკურენტი ფირმების - 25-30 ლარი.

თუ კომპანია „არბო-2009“-ის კონკურენტები შეძლებენ ხარჯების შემცირებას და გამომდინარე აქედან, ფასის 20 ლარამდე (ანდა უფრო ნაკლებად) შემცირებას, ანუ როცა მათ შორის ფართო კონკურენტული პარიტეტი დამყარდება, მაშინ, კომპანია „არბო-2009“-ს, რეკომენდაციას ვაძლევთ იმუშაოს ოპტიმალური დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიით, ანუ იგივე ფასში კომპანია კვლავაც დაბალ დანახარჯებზე იქნება ორიენტირებული, მაგრამ მომხმარებლებს კონკურენტებთან შედარებით, უფრო მეტ ფასეულობას შესთავაზებს. ტორტებთან მიმართებაში ეს შეიძლება იყოს მყიდველისთვის მისი სახლში მიტანა, ან ტორტის გემოს გაუმჯობესება და სხვა.

კომპანია „არბო-2009“-ს მოწინავე საკონდიტრო კომპანიათა რიგებში დარჩენის სხვა გზაც აქვს. ტორტთან დაკავშირებით ეს არის არა დანახარჯების შემცირებით მისი ფასის, ანუ ღირებულების შემცირება, არამედ, ფასის შემცირება კომპანიაში მოგების შემცირებით. დღეს, კომპანია „არბო-2009“-ის 20 ლარიან ხილის ტორტში 10,4 ლარი ანუ მისი ღირებულების 52% კომპანიის მოგებაა. ეს მაშინ, როცა მსოფლიოში საშუალო მოგების დონე 15-16%-ია [5, გვ. 122]. ეს საკითხი ცალკე გამოკვლევას საჭიროებს, რადგან იგი საერთოდ ქართულ კომპანიების ერთ-ერთი დამახასიათებელი თვისებაა.

### **დასკვნა**

სტატიაში განხილული მასალით იმ საერთო დასკვნას ვაკეთებთ, რომ მარტო დანახარჯების სიმცირით კომპანიებს სამი სხვადასხვა ფორმით შეუძლიათ ლიდერობა ბაზარზე. ლიდერი კომპანია არ უნდა შეშინდეს მაშინაც კი, როდესაც მის კონკურენტებსა და მას შორის საქონლის ფასით პარიტეტი დამყარდება და იგი უნდა გადავიდეს ან ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიაზე ან დაიკავოს ბაზრის ერთი სეგმენტი და იქ იმუშაოს დაბალი დანახარჯების სტრატეგიით.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ტომპსონი ა., სტრიკლენდი ა. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2010.
2. Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New-York: Free Press, 1980), Chaptel 2. pp. 35-39.
3. ასათიანი რ. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა XXI საუკუნის მეორე ათეულის დასაწყისში, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემია, შრომები, 10, თბ., 2012, გვ. 31.
4. აქუბარდია თ. მცირე ბიზნესის ხელშეწყობის გარეშე ეკონომიკური აღმავლობა შეუძლებელია. ქ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, #5, თბ., 2005, გვ. 9.
5. Портер М., Самплер Дж. и др. Курс МВА по стратегическому менеджменту, М., 2007, гв. 122.

**თეორიული კვლევის კანდიდატის დისერტაციის სახელწოდება**

**Samkharadze Guram**

*PhD student of Georgian Technical University*

**შუამდგომლობა**

მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები. ცვლილებების სახეობა: 1. დისერტაციის სახელწოდება ცვლილება. 2. ოპტიკის სფერო; 3. დისერტაციის სახელწოდება. მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები. მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები.

მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები. მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები. მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები.

მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები. მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები. მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები.

მე თქვენთვის ვთხოვთ, რომ ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები.

**ჩემი დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები; დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები; დისერტაციაში მოხდეს ცვლილებები.**



## მათემატიკური და იმიტაციური მოდელირების მნიშვნელობა და შესაძლებლობები თანამედროვე აგრარული სექტორის განვითარების უზრუნველყოფაში

*სიღამონიძე ნატალი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ბენაშვილი ალექსანდრე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, პროფესორი*

*ჯიქიძე ლევან  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ქვეყნის აგრარული სექტორის განვითარების პროგნოზირების შესაძლებლობები მოდელირების მეთოდით. ასევე სტატიაში შემუშავებულია მოდელირების საწყის ეტაპზე ინტელექტუალური ანალიზის შედეგად დომინანტური კრიტერიუმების გამორჩევა.

**საკვანძო სიტყვები:** მათემატიკური და იმიტაციური მოდელირება, აგრარული სექტორი.

### ძირითადი ტექსტი

აგროკლიმატური, ეთნოკულტურული და სხვა ტრადიციული თავისებურებების გარდა აგრარული სექტორის განვითარება დღეისათვის მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია იმ კონკრეტულ ამოცანებზე, რომელიც წარმოადგენს ამა თუ იმ ქვეყნის აგრარულ პოლიტიკას.

ნებისმიერი აგრარული პოლიტიკის კონცეფცია, პირველ რიგში ითვალისწინებს გააზრებულ გადაწყვეტილებების ერთიან სისტემას, რომელიც დადგენილ ვადებში უნდა განახორციელოს აღმასრულებელმა ხელისუფლებამ.

ამ მიმართულებით თანამედროვე გამოცდილება გვიჩვენებს რომ განვითარებულ ქვეყნებში ბუნებრივი პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზაციის პირობებში, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ინოვაციური ტექნოლოგიების სწრაფ რეალიზაციას წარმოებაში.

ნაკლებად განვითარებულ სისტემაში კი ერთ-ერთ ძირითად პრობლემად რჩება ბუნებრივი პოტენციალის რაციონალური სამეურნეო ათვისება.

შესაბამისად, ჩვენი ქვეყნის აგრარული სექტორის განვითარების პროგნოზირება მოითხოვს გადაწყვეტილებების მიღების ადეკვატური სისტემის შექმნას, სადაც მოდელირების შესაძლებლობების გამოყენების გარეშე შეუძლებელია ოპტიმალური ალგორითმის შემუშავება.

თანამედროვე სახელმწიფო, როგორც ქმედითი მექანიზმი, რთული მრავალკომპონენტური სტრუქტურაა და კონკრეტული გადაწყვეტილების რეალიზაცია ფუნქციების მიხედვით ნაწილდება ამ ერთიანობის შესაბამის კომპონენტებზე [1].

სქემატურად, აგრარულ სექტორში მიღებული გადაწყვეტილება მოითხოვს რამდენიმე აღნიშნული კომპონენტის ერთიან თანაზომად მოქმედებას (იხილეთ ნახ. 1)

ამ სქემის ნებისმიერი კომპონენტი ამავედროულად წარმოადგენს დამოუკიდებელ ქვესისტემას, სადაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ასევე რთული მრავალსაფეხურიანი ალგორითმია.

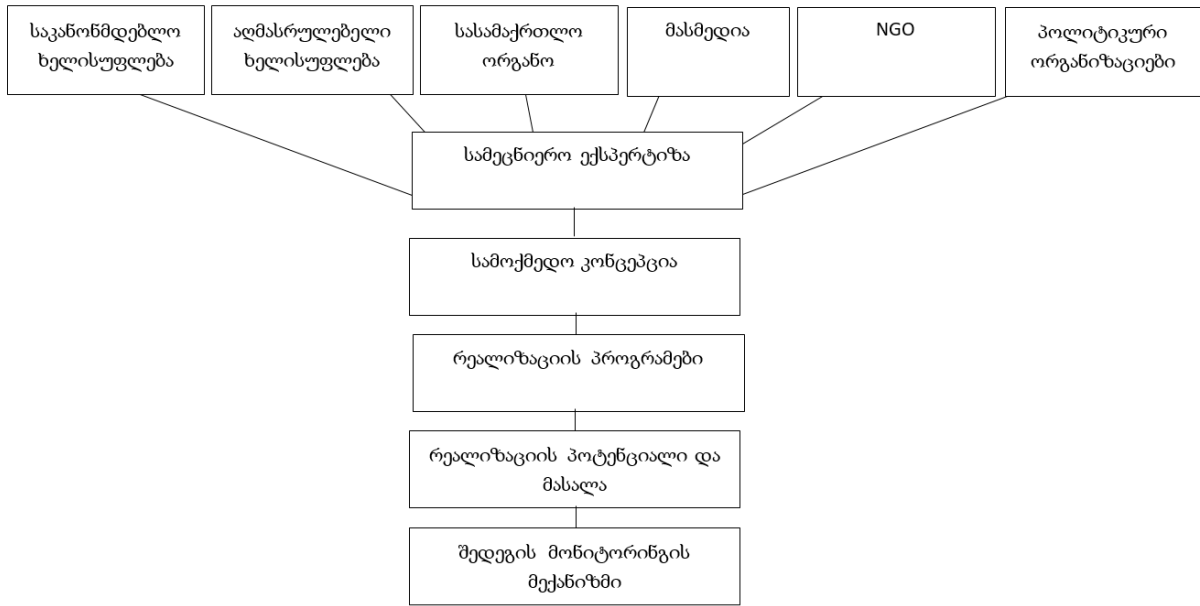
აგრარული სექტორის მოდელირება გულისხმობს ორი ძალზე განსხვავებული ელემენტების ადაპტირებულ ერთიანობას.

ერთის მხრივ აუცილებელია საბუნებისმეტყველო კანონზომიერებების სწორი შეფასება და სამოდულო ფორმალიზაცია. მეორეს მხრივ, ასევე აუცილებელია საზოგადოებრივი განვითარების იმ პროცესების სამოდულო ადაპტაცია, რომლებიც მონაწილეობენ დასახული შედეგის უზრუნველყოფაში. [2]

ამავედროულად, თანამედროვე აგრარული სექტორი დღეს უზარმაზარი საინფორმაციო სივრცეა და ამ სივრცის გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ძალზე დიდია, როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი შედეგის თვალსაზრისით.

ხშირ შემთხვევაში ამა თუ იმ „ფეიკ“-ინფორმაციას შეუძლია მნიშვნელოვანი დესტრუქციული

გავლენა იქონიოს გადაწყვეტილების მიღების ნებისმიერ რგოლზე, დაწყებული საკანონმდებლო ხელისუფლებით, დამთავრებული ცალკეული ფერმერული მეურნეობით [3].



სურ. 1. გადაწყვეტილების მიღების სავარაუდო სქემა

ამ პრობლემის დასაძლევად დღეს შემუშავებულია ინტელექტუალური ანალიზის მეთოდები - Data Mining, რომელთა ამოცანაა დიდი მოცულობის საინფორმაციო ველში დაფარული ან შენიღბული კანონზომიერებების გამოვლენა და შეფასება კონკრეტული ამოცანის ალგორითმის სტრუქტურაში. აღნიშნული მეთოდოლოგია იძლევა საშუალებას მკაცრად ფორმალიზებულ მეთოდებთან ერთად გამოყენებული იყოს არაფორმალური ანალიზის შესაძლებლობები, სადაც თანხლები შეფასების ობიექტებია, როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი პარამეტრები. [4]

ამ კუთხით საინტერესოა საქართველოში გერმანიის საერთაშორისო საზოგადოების (GIZ) ეგიდით ჩატარებული კვლევა, სადაც მშრალი რეგიონის მაგალითზე (დედოფლისწყარო) შეფასდა ხორბლის მოყვანის ალგორითმი (პროფ. ხანს კელნერი). კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ხორბლის მაღალი მოსავლის უზრუნველყოფა და არსებული მოსავლიანობის გაზრდის მიზნით წარმატებული სამეურნეო პროცესის კონკრეტული აგროსექმის შემუშავება [5].

პირველ ეტაპზე განისაზღვრა მოსავლის მოყვანის ძირითადი საფეხურები (სურ.2).

შემუშავებული სქემის საფუძველზე კვლევის პროცესში დადგინდა საკვანძო პარამეტრები, რომლებიც განსაკუთრებულ გავლენას ახდენენ მოსავლიანობაზე. მაგალითად, განისაზღვრა ნიადაგის პირველადი მომზადების კონკრეტული ვადები და ტექნიკური საშუალებები, თესვის დასათესად საჭირო მომზადების პროცედურა თესვის ტექნოლოგია და ვადები, სათესლე მასალის ხარისხი და რაოდენობა ერთ ჰექტარზე, სასუქის შეტანის ვადები და რაოდენობა, ყანის შესაწამლი საშუალებები და შეწამლის სქემა, მოსავლის აღების ვადები და ა.შ.

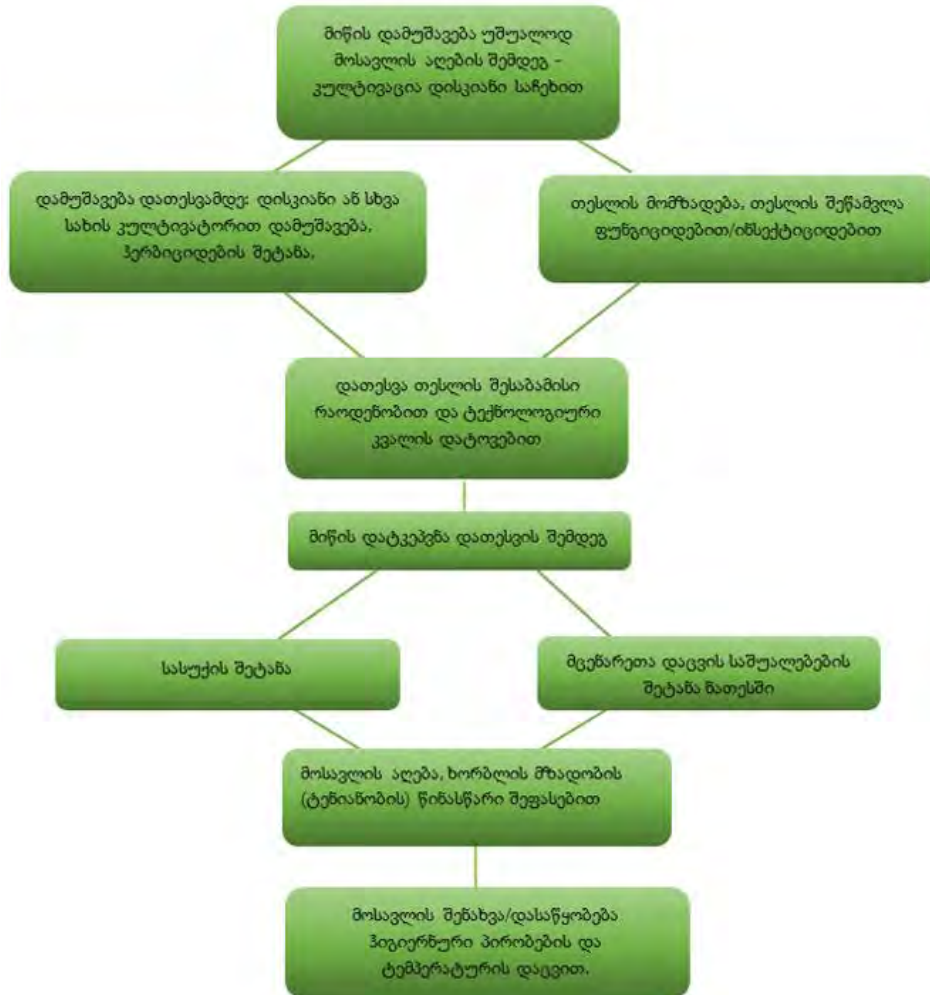
კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემები და მათი სამეურნეო რეალიზაციის კონკრეტული სქემა იძლევა საშუალებას სამოქმედო სისტემაში ჩაიდოს ისეთი პარამეტრები, რომელთა ურთიერთზეგავლენა იქნება რელევანტური.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მოდელირების პროცესში ხშირად ხელოვნურად იქმნება რთული მათემატიკური სტრუქტურები, რომლებიც ადეკვატურად ვერ ასახავენ საწარმოო პროცესის სავარაუდო ალგორითმს.

მეორეს მხრივ, სწორად შერჩეული კრიტერიუმების შემთხვევაში მათი ზეგავლენის აღწერა ექვემდებარება წრფივი განტოლებების გამოყენებას [6].

ჩატარებულმა კვლევებმა გვიჩვენა, რომ მოდელირების ამოცანა უნდა განისაზღვროს კონკრეტული სამეურნეო სექტორი, რომელიც ექვემდებარება ადეკვატურ ინტელექტუალურ ანალიზს ფორმალიზაციას დავალების ჩარჩოში ჩადებული პერსპექტივის უზრუნველყოფით.

მოდელირების საწყის ეტაპზე ძალზედ მნიშვნელოვანია ინტელექტუალური ანალიზის შედეგად დომინანტური (საკვანძო) კრიტერიუმების გამოჩვენება იმ დიდი საინფორმაციო ველიდან, რომელშიც დღეს „ჩაძირულია“ პრაქტიკულად ნებისმიერი საწარმოო ან საზოგადოებრივი პრობლემა. ხანს კელნე-რის მიერ ჩატარებული კვლევა აღნიშნული ინტელექტუალური ანალიზის პირველი ეტაპის კარგი მაგალითია, ხოლო ამ კვლევის შედეგად შერჩეული (კრიტერიუმები) წარმოადგენენ მოდელირების საწყის მასალას.



სურ. 2. მოსავლის მოყვანის მნიშვნელოვანი აგროტექნიკური ეტაპები

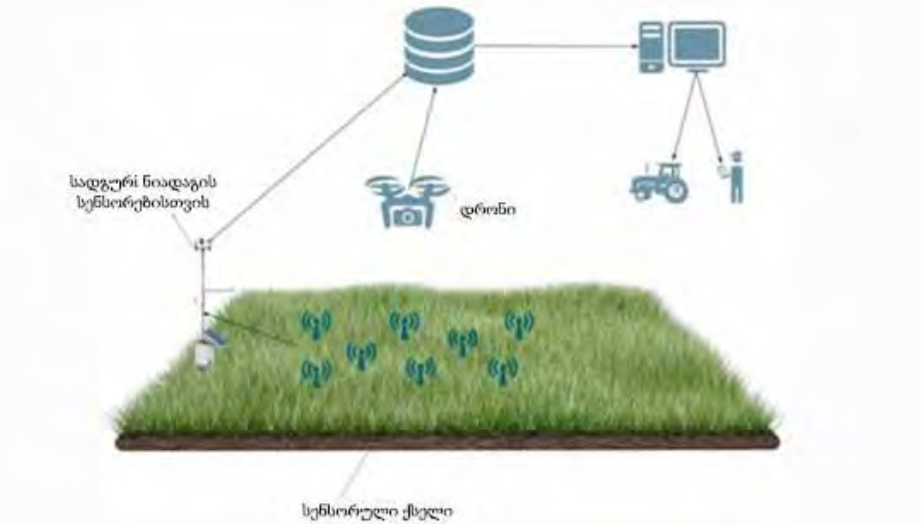
უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს მაღალგანვითარებული აგრარული სექტორის ეფექტური მართვა მოითხოვს მნიშვნელოვან მატერიალურ და ინტელექტუალურ რესურსს, პირველ რიგში სასოფლო-სამეურნეო წარმოების შეფასების ადეკვატური მონაცემების მიღების თვალსაზრისით. განვითარებულ ქვეყნებში სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების პოტენციალის ზრდა ხორციელდება ამ ტიპის ციფრული ერთიანი სისტემის შექმნის პირობებში. ამისათვის ინტენსიურად გამოიყენება როგორც უპილოტო საფრენი აპარატები, ასევე ადგილზე დამონტაჟებული აღრიცხვის სპეციალური ციფრული აპარატურა (სურ. 3)

გასაგებია რომ ამ სახის მოდერნიზაცია მოითხოვს მნიშვნელოვან ფინანსურ და ინტელექტუალურ დანახარჯებს, რაც დღეს ჩვენს ქვეყანაში პრაქტიკულად შეუძლებელია.

ამავდროულად, სწორი სამოდელო სივრცის შექმნა ჩვენი აგრარული სექტორის მდგომარეობის და ამოცანების შესაბამისად, შესაძლებელია კონკრეტული სამეურნეო ამოცანების ლუსტრაციის და აღწერის პირობებში. ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევები გვიჩვენებს რომ მიწის ფონდის მართვის მოდელირება წარმოადგენს კონკრეტულ სამეცნიერო ამოცანას, სადაც უნდა დომინირებდეს ქვეყნის

სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ამოცანა.

შესაბამისად, საქართველოს სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების სტრუქტურა და ფუნქცია აუცილებელია განისაზღვროს ადგილობრივი მარცვლეულის სტრატეგიული მარაგის შექმნის ალგორითმით.



სურ. 3. მოდერნიზირებული მონაცემთა შეგროვება სოფლის მეურნეობაში

**დასკვნა**

ამ ამოცანის ფარგლებში დედოფლისწყაროს მიწის ფონდის მაგალითზე შემუშავებული იმიტაციური მოდელები იძლევა საშუალებას განისაზღვროს ქვეყნის სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის პერსპექტივა ადგილობრივი რესურსების გამოყენების პირობებში.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. თქვენი ორბანიტალი ურცხოეთის ჩრდილოეთით ანუ დეპლომეტი. შტატის კონტაქტის კონტაქტის ოფისის სახელის №52, 25-2825-293564-1-1-1-1, 00, კონტაქტის ოფისი.
2. А. Чешев, Д. Монахов. Использование и охрана ресурсного потенциала территории. Экоtonика и Экология Территориальных Образований, ДГТУ, №2, 2016.
3. Вадимов А., Кошкин М., Степанов В., Король М. Методы и средства для OLAP: OLAP и Data Mining (Методы и средства для OLAP и Data Mining). СПб., БХВ-Петербург 2004. 336 с.
4. А. В. Шурин. Использование информационных систем в управлении сельским хозяйством: Информационные системы в сельском хозяйстве. М.: Колос, 1998, №11, 1, 33-36. А. В. Шурин, М. О. Лещинский, М. О. Шурин. Информационные системы в сельском хозяйстве. М.: Колос, 2016, 457 с. Кошкин М. Информационные системы в сельском хозяйстве. М.: Колос, 2001, 501 с.
5. ხანს კელნერი. გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) „ბიომრავალფეროვნების მდგრადი მართვა სამხრეთ კავკასიაში“. 2017 (CD)
6. J. France J. H. M. Thornley Mathematical Models in Agriculture. A Quantitative Approach to Problems in Agriculture and Related Sciences. [The Quarterly Review of Biology](#) 60(1). 1985.

**იმ პრინციპალთა კონსტიტუციური უმჯობესების ანგარიშის შედეგად შექმნილი მოქალაქის ტვიდინგის მეთოდის  
შედეგად მოქალაქის ანგარიშის შედეგად**

**Sidamonidze Natali**  
*PhD student of Georgian Technical University*

**Benashvili Aleksandre**  
*Professor of Georgian Technical University*

**Jikidze Levan**  
*Professor of Georgian Technical University*

**შუამდგომლობა**

მედიაციის მეთოდის გამოყენების შესახებ კანონის პროექტის განხილვისას, აგრეთვე კანონის პროექტის განხილვისას, მედიაციის მეთოდის შესახებ კანონის პროექტის განხილვისას, მედიაციის მეთოდის შესახებ კანონის პროექტის განხილვისას, მედიაციის მეთოდის შესახებ კანონის პროექტის განხილვისას.

**კანონის** მათემატიკური ანგარიშის უსაბუხოდ დასაბუხების მიზნით

# ადაპტაციური მენეჯმენტის არსის გაგებისათვის

სოსელია მათა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ბეგდარაშვილი თამარ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

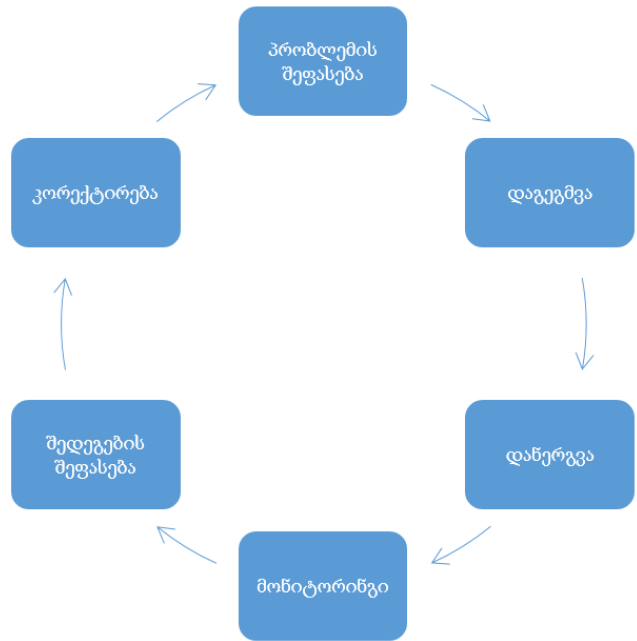
## აბსტრაქტი

ადაპტაციური მენეჯმენტი არის ფორმალური, სისტემატური და თანმიმდევრული მიდგომა, რომელიც შეისწავლის მენეჯმენტის მოქმედებების შედეგებს გარემო პირობების ცვლილებების გათვალისწინებით და მიმართულია მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესებისაკენ. იგი გულისხმობს არსებული ცოდნისა და გამოცდილების თავმოყრას, სხვადასხვა ალტერნატიული მოქმედებების კვლევას და პროგნოზების გაკეთებას მიღებული შედეგების შესახებ. მენეჯმენტის ქმედებები და მათი მონიტორინგის პროგრამები არის შექმნილი ყურადღებით, რათა მივიღოთ სანდო უკუკავშირი და ნათლად დავინახოთ მიღებული შედეგების გამომწვევი მიზეზები. შემდგომი ქმედებები კი უნდა იყოს დამყარებული უკუკავშირზე და მიმართული მიგნებების სრულყოფაზე. გარდა ამისა, გადაწყვეტილებები, ქმედებები და შედეგები უნდა იყოს ნათლად დოკუმენტირებული და ჩანიშნული ყველა ეტაპზე, რათა ხელი შეუწყოს შემდგომ კომუნიკაციის პროცესს, მიღებული ცოდნის გადაცემას და შენახვას.

**საკვანძო სიტყვები:** ადაპტაციური მენეჯმენტი, მართვა, პრობლემის შეფასება, მართვის გეგმა, ჰიპოთეზა, მონიტორინგის პროგრამა, მონიტორინგი.

## ძირითადი ტექსტი

ადაპტაციური მენეჯმენტი შემუშავდა 1970-იან წლებში ბრიტანული კოლუმბიის უნივერსიტეტსა და საერთაშორისო ინსტიტუტში, სი ეს ჰოლინგისა და მისი თანამშრომლების მიერ, გამოყენებითი სისტემების ანალიზისათვის. ამის შემდეგ, დღემდე ის უკვე გამოყენებულია მრავალი სხვადასხვა საკითხის კვლევისას ბიზნესის ყველა მიმართულებით. ადაპტაციური მენეჯმენტი თავის თავში გულისხმობს ექვს თანმიმდევრულ ეტაპს.



პირველი ეტაპია პრობლემის იდენტიფიცირება და შეფასება, რომელიც გულისხმობს ერთ ან რამდენიმე სამუშაო შეხვედრას. ამ ეტაპზე მონაწილეები განასაზღვრავენ მენეჯმენტის პრობლემას და მისადმი მიდგომებს, ახდენენ არსებული ცოდნის სინთეზირებას სისტემაზე და შეისწავლიან ალტერნატიული მენეჯმენტის ქმედებების შესაძლო შედეგებს. ამ ეტაპზე განიხილება გარდაუვალი და აშკარა

შედეგები, რათა შეფასდეს თუ რომელი აქტივობები აკმაყოფილებს ყველაზე მეტად მენეჯმენტის სასურველ შედეგებს. ამ გამოკვლევებისა და პროგნოზირების პროცესში იდენტიფიცირდება ის ძირითადი ხარვეზები, რომლებიც ხელს უშლის სისტემის გაგებას, მაგალითად ისეთი ხარვეზები, რომლებიც ზღუდავს შედეგების პროგნოზირების შესაძლებლობას. ამ აქტივობებში აუცილებელია ჩართული იყვნენ ის ადამიანები, რომელთაც გააჩნიათ მრავალმხრივი პერსპექტივა, უნარები და გამოცდილება ამ საკითხში. სასურველია ისეთი პირების ჩართვა, რომლებიც მომავალში განახორციელებენ დასახულ გეგმებს, მათ მონიტორინგს, აერთიანებთ საერთო მიზანი და განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტოპ მენეჯერებისა და მეცნიერების როლი მსგავს აქტივობებში. როგორც წესი, შედარებით მარტივი პრობლემები უფრო ცოტა რაოდენობის ადამიანის ჩართულობას მოითხოვს, ვიდრე კომპლექსურები. სამუშაო შეხვედრის ფარგლებში მონაწილეები პირველ ეტაპზე სინთეზირებენ არსებულ ცოდნას სისტემის მოდელის შემუშავებით და შემდგომ უკვე მოდელის დახმარებით იკვლევენ სხვადასხვა მართვის ვარიანტებს. მაგალითად, მარტივი პრობლემებისთვის მოდელი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს მარტივი დიაგრამის ან გრაფიკის სახით, მაშინ როდესაც კომპლექსური მოდელებისთვის საჭიროა კომპიუტერული სიმულაციის მოდელი. ხშირ შემთხვევაში საჭირო ხდება არსებული მოდელის გარკვეული მრავალმხრივი მოდელირებაც, თუმცა არსებობს გარკვეული ნაბიჯები რომელიც გარდაუვალია ყველანაირი ტიპის მოდელის შემთხვევაში, ესენია:

მენეჯმენტის პრობლემის მასშტაბის განსაზღვრა;

მართვის გაზომვადი მიზნების და მმართველობის შესაძლო ქმედებების განსაზღვრა;

თითოეული მიზნისთვის მთავარი ინდიკატორი განსაზღვრა;

ალტერნატიული ქმედებების ეფექტების განსაზღვრა ინდიკატორებზე;

ალტერნატიული მენეჯმენტის ქმედებებზე ინდიკატორების საპასუხო რეაქციის შესახებ მკაფიო პროგნოზების გაკეთება;

მიგნებებისთვის ძირითადი ხელშემშლელი ფაქტორების იდენტიფიცირება და შეფასება (ძირითადი გაურკვევლობები);

ადაპტაციური მენეჯმენტის შემუშავების მეორე ეტაპია **მართვის გეგმისა და მონიტორინგის პროგრამის შემუშავება**, რომელიც უზრუნველყოფს სანდო უკუკავშირს არჩეული აქტივობების ეფექტურობაზე. იდეალურ შემთხვევაში გეგმა შემუშავებული უნდა იყოს იმ ინფორმაციის მოსაზიდადაც, რომელიც შეავსებს პირველ ეტაპზე არსებულ ხარვეზებს პრობლემის არსის გაგებასთან დაკავშირებით. სასურველია, შეფასდეს ერთი ან რამდენიმე შემოთავაზებული გეგმა ან დიზაინი შემდეგ ინდიკატორებზე დაყრდნობით: დანახარჯები, რისკები, ინფორმაციულობა და მართვის მიზნების მიღწევის უნარი. როგორც წესი, ეს ეტაპი მოიცავს მართვის ქმედებათა შედარებას მოსალოდნელ შედეგებზე დაყრდნობით. ეს მიდგომა მოხსენიებულია როგორც „აქტიური ადაპტაციური მენეჯმენტი“. მისი ალტერნატივაა „პასიური ადაპტაციური მენეჯმენტი“, რაც გულისხმობს იდეას, რომ ყველაზე მეტად დამაჯერებელი ჰიპოთეზა არის რეალურადაც გამოსადეგი და დანერგილი ქმედებათა ერთობლიობა მოიტანს საუკეთესო შედეგებს. აქტიური ადაპტაციური მენეჯმენტი როგორც წესი უზრუნველყოფს უკუკავშირს, რაც ხდის მას ბევრად სანდოსა და ნაკლებად ორაზროვანს პასიურ ადაპტაციურ მენეჯმენტთან შედარებით.

თუმცა, რიგ შემთხვევებში პასიური ადაპტაციური მენეჯმენტი შესაძლოა აღმოჩნდეს საუკეთესო ან ერთადერთი ალტერნატივა, სადაც: შეუძლებელია ან არაპრაქტიკულია ექსპერიმენტისა და დაკვირვების შემუშავება; დანახარჯები ტესტირებასზე მიუღებლად მაღალია; მაღალია ალბათობა ჰიპოთეზის მართობულობისა და შესაბამისად მასში შემავალი ქმედებებიც საუკეთესოადა აღიარებული; წარსული ქმედებები და გამოცდილება გვიქმნის მკაფიო წარმოდგენას ქმედებათა შესაძლო რეაგირებაზე.

ხშირ შემთხვევაში, მაინც სჯობს რამდენიმე მართვის გეგმისა და მონიტორინგის პროგრამის შემუშავება, რომელთაგან ერთ-ერთი შესაძლოა იყოს „პასიური“ ადაპტაციური მენეჯმენტის გეგმა. გამართლებულია ქმედებათა ტესტირება საპილოტე პროექტში, სანამ მოხდება მათი ტესტირება უფრო მასშტაბურად, რათა შემცირდეს ქმედებათა სპექტრი და დაიხვეწოს მეთოდოლოგია. ისეთ სიტუაციებში,

სადაც მაღალია რისკის ალბათობა და მისგან მოყენებული ზიანი, პირველი და მეორე ეტაპი უზრუნველყოფს მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების გადადებას მანამ, სანამ ნაკლებ მოწყვლად არეაზე არ იქნება უფრო მეტი და ნათელი ინფორმაცია. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია დაგეგმვა სულ მცირე იმ მიმართლებით, თუ როგორ გამოიყენება მიღებული ინფორმაცია და ანალიზი, როგორ იქნება მორგებული აქტივობები და მოდელი მიზნებზე და როგორ დამუშავდება მიღებული ინფორმაცია. უფრო დაწვრილებით, მეორე ეტაპი მოიცავს შემდეგ ქმედებებს:

- მართვის გეგმისა და მონიტორინგის პროგრამის შემუშავება;
- მართვის ვარიანტებისა და ალტერნატივების შეფასება და დასაწერად გამოსადეგი ვარიანტის არჩევა;
- მონიტორინგის პროტოკოლის შემუშავება;
- მონაცემთა მართვისა და ანალიზის დაგეგმვა;
- ჩამოყალბდეს, რა პრინციპით და როგორ იქნება მორგებული მართვის ქმედებები და ამოცანები;
- შედეგებისა და ინფორმაციის კომუნიკაციის სისტემის შექმნა;

მესამე ეტაპია **დანერგვა**, ანუ შემუშავებული გეგმის რეალური განხორციელება. ამ ეტაპზე ძირითადი მოთხოვნაა გეგმის ზედმიწევნით შესრულება. რიგ შემთხვევებში შესაძლოა გარდაუვალი აღმოჩნდეს ორიგინალი გეგმისგან გადახვევა, თუმცა წინასწარ უნდა იყოს განსაზღვრული როდის და რა ტიპის გადახრება საჭირო და მისაღები. ასევე, აუცილებელია, ეს გარემოებები ნათელი და მისაღები იყოს ყველა პარტნიორისათვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლოა გამოიწვიოს პარტნიორების ნდობისა და მხარდაჭერის დაკარგვა. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დანერგვასა და გეგმასთან დაკავშირებული ნებისმიერი გადახრის მკაცრი მონიტორინგი.

ადაპტაციური მენეჯმენტის შემუშავების მეოთხე ეტაპია **მონიტორინგი**. ინდიკატორების მონიტორინგი აუცილებელია, რათა განისაზღვროს ქმედებათა ეფექტიანობა და თანხვედრა სასურველ შედეგებთან და მოხდეს მათ შორის არსებული იმ ურთიერთკავშირის ტესტირება, რომელიც შემოთავაზებულია პროგნოზის ფარგლებში. მონიტორინგი შესაძლოა უფულველყოფილი იყოს მენეჯმენტის ზოგიერთი მიდგომის ფარგლებში, თუმცა ის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მართვის გეგმის გაუმჯობესებისა და სრულყოფისათვის. მონიტორინგი იძლევა საშუალებას შეფასდეს ქმედებათა რეალური ზემოქმედება ინდიკატორებზე. სამომავლოდ ეს ინფორმაცია საშუალებას იძლევა შეფასდეს ალტერნატიულ ქმედებათა ეფექტურობა, დაზუსტდეს მოდელები და ჰიპოთეზები თუ როგორ მოქმედებს სისტემა და გავატაროთ შესაფერისი მაკორექტირებელი ქმედებები. მოკლედ რომ შევაჯამოთ, მონიტორინგი ხორციელდება:

- განხორცილებისა და შესაბამისობისათვის (რეალურად გაკეთდა თუ არა ის რაც იყო დაგეგმილი?);
- ეფექტურობის შეფასებისათვის (გეგმა თანხვედრაშია თუ არა დასახულ მიზნებთან?);

მოდელის პარამეტრებისა და ურთიერთკავშირი ვალიდურობის დასაზუსტებლად (რატომ არის ჰიპოთეზა მართებული?)

მონიტორინგის ეტაპის შემდეგ იწყება **შეფასების** ეტაპი. ეს უკანასკნელი გულისხმობს მიღებული შედეგების შედარებას პირველ ეტაპზე დადგენილ საპროგნოზო შედეგებთან, იმის დადგენას, თუ ხარისხობრივად რამდენად არის ტესტირებული ჰიპოთეზები გამყარებული წინასწარ განსაზღვრული შედეგების მიღებით. ამ პროცესის მიზანია არებული გადახრების დაფიქსირება და შემდეგ უკვე მათი გამომწვევი მიზეზების დადგენა.

შეფასების პროცესი ასევე მოიცავს მომავალი აქტივობებისათვის რეკომენდაციების გაცემას. მსგავსი განსხვავებული შედეგები შესაძლოა გამოწვეული იყოს მმართველობითი ქმედებებიდან ან იმ დამაბრკოლებელი ფაქტორებისგან, რომლებიც კონტროლს არ ექვემდებარება. თუმცა, ეს მიზეზები არაა ურთიერთგამომრიცხავი და შესაძლოა ორივე ზემოქმედოვლილი იყოს განმაპირობებელი. დასკვნების სიმყარე, მაგალითისთვის თუნდაც იმაზე თუ რა ქმედებებითაა გამოწვეული მიღებული შედეგები, დამოკიდებულია ერთი მხრივ შემუშავებულ მართვის გეგმასა და ექსპერიმენტზე და მეორე მხრივ, მონიტორინგისთვის შემუშავებულ პროგრამაზე. რაც უფრო უკეთ და დეტალურადაა გაწერილი ეს პროცესები, მით უფრო ძლიერი დასკვნების გამოტანის შესაძლებლობა იქნება. უნდა აღინიშნოს, რომ



შეფასების ეტაპზე მიღებული უარყოფითი და მოულოდნელი შედეგები ისეთივე ინფორმაციული და მნიშვნელოვანია, როგორც მოსალოდნელი შედეგები. რაც მთავარია, ორივე მათგანი აუცილებლად უნდა იყოს დოკუმენტირებულად ჩანიშნული, რათა ცოდნა და გამოცდილება იქნას გაზიარებული და გამოყენებული შემდგომ მსგავს პრობლემებთან მიმართებაში.

ადაპტაციური მენეჯმენტის შემუშავებისათვის ბოლო და უმნიშვნელოვანესი ეტაპია **კორექტირება**. ეს ეტაპი ეხება უკვე გაწერილ ქმედებებს, მიზნებსა და მოდელს, რომლებიც გამოყენებულ იქნა პროგნოზირებისათვის და კორექტირდება, რათა მოერგოს ახალ მიგნებებს.

ადაპტაციური მენეჯმენტის დანერგვის ექვსივე ეტაპზე მიღებული მიგნებები თავისთავად გამოიწვევს პრობლემათა გადახედვის აუცილებლობას, გააჩენს ახალ შეკითხვებს და სხვადასხვა ვარიანტებსაც პროცესის სრულყოფის მუდმივ ციკლში.

### დასკვნა

ადაპტაციური მენეჯმენტს შემუშავების ციკლში ცვლილებების გასაადვილებლად რეკომენდირებულია პროცესის მონაწილეებმა თავიდასწვე განსაზღვრონ თუ როგორ შეიძლება თითოეული ქმედების კორექტირება აუცილებლობის შემთხვევაში და საწყის ეტაპზევე განიხილონ საპასუხო ქმედებათა ალტერნატივები. თუმცა, ცვლილებები იშვიათადაა თავიდანვე ნათელი, რაც განპირობებულია მათი კომპლექსურობით და აქედან გამომდინარე იშვიათადაა კორექტირებები ისეთივე მარტივი, როგორც ისინი იყო თავდაპირველად. გარდა ამისა, ექსპერიმენტებმა მართვაში შესაძლოა მოგვცეს სასარგებლო, გამოყენებითი ინფორმაცია, რაც იქამდე არ იყო მოსალოდნელი და განსაზღვრული. ხშირ შემთხვევაში ახალი ინფორმაცია გვთავაზობს ახალ მმართველობით გადაწყვეტილებებს, ან სვამს ახალ კითხვებს საპასუხოდ. ამ ყველაფერს კი მივყავართ ახალი ციკლის დაწყებისაკენ - შეფასება, გეგმის შემუშავება, დანერგვა, მონიტორინგი, შედეგების შეფასება, რეკომენდაციები....

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Бодянова И. (1999), Адаптивное управление в организации. М.: Экономика.
2. Holmberg, S., (1978), Adaptive Management in the Public Sector. In: Public Administration, L. 1978.
3. L. J. L. B. (2012), Adaptive Management in the Public Sector. In: Public Administration, L. 2012.

თარგმანი: **სოსელია მაია**

*Soselia Maia*  
Associate Professor at Georgian Technical University

*Begdarashvili Tamar*  
PhD student at Georgian Technical University

### შუამდგომლობა

ადაპტაციური მენეჯმენტის შესახებ ავტორის მიერ მოხდენილი მუშაურობის შედეგად დაგეგმილია მისი გამოქვეყნება და მისი დანერგვა. თუ თქვენს ინსტიტუტში ან თქვენს ორგანიზაციაში არსებობს ინტერესი მისი გამოქვეყნების მიხედვით, გთხოვთ დაგვიკავშირდეთ. მისი დაგეგმილია მისი გამოქვეყნება და მისი დანერგვა. თუ თქვენს ინსტიტუტში ან თქვენს ორგანიზაციაში არსებობს ინტერესი მისი გამოქვეყნების მიხედვით, გთხოვთ დაგვიკავშირდეთ.

**კავშირის მისაღებად:** ადაპტაციური მენეჯმენტის შესახებ, ადაპტაციური მენეჯმენტის შესახებ, ადაპტაციური მენეჯმენტის შესახებ, ადაპტაციური მენეჯმენტის შესახებ.

## ორგანიზაციების მართვის ტრანსფორმაცია ციფრული ტექნოლოგიების დროში

*ქავთარაძე ნინო*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

*იმნაიშვილი სალომე*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

21-ე საუკუნეში, თანამედროვე ტექნოლოგიების და ციფრული ინოვაციების ეპოქაში, მენეჯერებისთვის საკმაოდ მარტივი გახდა ორგანიზაციის მართვა.

ინოვაციურ და თანამედროვე მართვის სისტემებზე აგებული, განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია, ყოველთვის მიიჩნევა სასურველ დამსაქმებლად, რადგან დაუნდობელი, ჯანსაღი თუ არაჯანსაღი კონკურენციის პირობებში, მხოლოდ ის ორგანიზაცია გადარჩება, რომელიც მომხმარებელს საუკეთესო ხარისხის პროდუქტს ან სერვისს მიაწვდის მაქსიმალურად მოკლე დროში და ეს, ერთდროულად, მისთვის ფინანსურად ეფექტიანად იქნება. ყველა კომპანიას აქვს ბაზარზე პირველობის სურვილი და ეს შედეგი, დღეს, მხოლოდ დაუღალავი შრომის, ინოვაციების დანერგვის სიყვარულითა და უკეთესობისკენ ცვლილებების მარტივად ადაპტაციით მიიღწევა.

თუმცა, გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ თუ ხელმძღვანელობას არ აქვს შესაბამისი ცოდნა და უნარები, რომ ჰკვიანურად მოარგოს და დააბალანსოს ტექნოლოგიური შესაძლებლობები ორგანიზაციასა და მასში დასაქმებულ ადამიანურ რესურსს შორის, ამან შეიძლება პროდუქტიულობის ნაცვლად, სხვადასხვა სახის პრობლემა გამოიწვიოს.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციის მართვა, თანამედროვე ტექნოლოგიები, ადამიანური რესურსი, მართვის ტრანსფორმაცია, მართვის თანამედროვე მეთოდები.

### ძირითადი ტექსტი

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების წარმოშობას, წინ სოციალური მართვის და პრაქტიკის თანდათანობითი ევოლუციის პროცესი უძღვოდა. მენეჯმენტის წარმოშობის და მისი განვითარების ისტორია ჩვენს წელთაღრიცხვამდე იწყება. ჯერ კიდევ პირველყოფილი ადამიანების საზოგადოებაში ჩაუყარასაფუძველი, საკვების მოპოვებიდან მის წარმოებამდე პროცესმა, მენეჯმენტის გაჩენის საჭიროებას. ძველ ეგვიპტეში კი ჩამოყალიბდა მართვის პირველი სისტემა. ძველ ბერძენ ფილოსოფოსებსაც თავისებურად ესმოდათ მენეჯმენტის არსი და მიზნები:

სოკრატეს სჯეროდა, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანია, საჭირო ადგილას იყოს საჭირო ადამიანი, რომელიც კარგად ართმევს თავს დასმულ ამოცანებს;

პლატონი ამტკიცებდა, რომ მმართველობა აუცილებელია საზოგადოების სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად;

არისტოტელე საუბრობდა მონებისთვის მმართველის დანიშვნის აუცილებლობაზე, რათა მეპატრონეებს შესძლებოდათ საკუთარი დრო უფრო მნიშვნელოვანი საქმეებისთვის დაეთმოთ.

ძველ რომში - აკონტროლებდნენ შესრულებულ სამუშაოს, ადარებდნენ შედეგებს და იკვლევდნენ, თუ რატომ ვერ შესრულდა სამუშაო გეგმის მიხედვით.

თანამედროვე მართვის ისტორია მე-20 საუკუნის ბოლოდან იწყება და მას შემდეგ, დღემდე, ეტაპობრივად ვითარდება. მის სამშობლოდ ამერიკა სახელდება, 1911 წელს, ფ. ტელიორის წიგნის, „მეცნიერული მართვის პრინციპები“-ს გამოსვლის შემდეგ. ამ წიგნში კარგად იყო ჩამოყალიბებული, მეცნიერული თეორიის საფუძველზე, მართვის თანამედროვე სისტემის აწყობის პრინციპები და მიდგომები. ტელიორი თავის ნაშრომებში წერდა, რომ ორგანიზაციის მართვის უმთავრესი ამოცანაა მეწარმეს მაქსიმალური მოგება, ხოლო საწარმოში დასაქმებულ თითოეულ თანამშრომელს - კეთილდღეობა მოუტანოს. თანდათანობით, ყველასთვის ნათელი გახდა, რომ ორგანიზაციის განვითარება და მისი წარმატება, დიდ წილად, მისი ჰკვიანურად მართვის შედეგია.

ორგანიზაციების გამოჩენასთან ერთად, საჭირო გახდა პრაქტიკაში მართვის ინსტრუმენტების გამოყენებაც. ძველი ორგანიზაციები, მართალია ბევრად განსხვავდებოდნენ დღევანდელი წარმომადგენლებისგან, თუმცა ბევრი რამ მართვის ინსტრუმენტებიდან დღემდე შემორჩენილია. ადრე ორგანიზაციები სულ რამდენიმე ადამიანისგან შედგებოდა, ძირითადად მმართველობა ოჯახის წევრებზე, თაობიდან თაობაზე, მემკვიდრეობით გადადიოდა. შესაბამისად, ხელმძღვანელებს ყველანაირი გამოცდილებისა და თეორიული ცოდნის გარეშე, მხოლოდ წინაპრების გამოცდილებით უწევდათ მართვა, რაც რა თქმა უნდა ზოგჯერ გამართლებული, დიდ წილად კი გაუმართლებელი აღმოჩნდებოდა. ორგანიზაციაში მცირე პერსონალის გამო, ხელმძღვანელი ერთი იყო და არ არსებობდა სხვადასხვა დონის, მაგალითად საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერი. გადაწყვეტილებებს იგი მხოლოდ ინტუიციის დონეზე იღებდა და მართავდა მხოლოდ ბრძანებების გაცემის გზით.

მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯმენტის საფუძვლების ფუნდამენტი, ჯერ კიდევ იმ პერიოდში იყრებოდა, კომპანიები, რომლებიც 19- და მე-20 საუკუნეებში დაარსდა, ერთი ათად გაიზარდა, უხვი შემოსავალიც დააგროვა და დღემდეც წარმატებით მოღვაწეობს. უფრო მეტიც, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ამ კომპანიებმა რაღაც კუთხით მსოფლიოს ხედვაც შეცვალეს. ზუსტად ამ პერიოდში შეიქმნა ჩვენთვის ძალიან კარგად ნაცნობი ბრენდები „Coca-Cola“ (1886 წ.), „Nestle“ (1866 წ.), „Heinz“ (1869 წ.), „Jacobs“ (1895 წ.), „Nokia“ (1865 წ.), ხოლო ცოტა მოგვიანებით კი გაიხსნა Gabrielle Bonheur "Coco" Chanel-ის პირველი ქუდების ატელიე პარიზში (1910 წ.), ფრანგული პარფიუმერიისა და კოსმეტიკის კომპანია „L'Oréal“ (1909 წ.), პარიზში გაიხსნა The House of Dior (1946 წ.), იტალიელმა დიზაინერმა Guccio Gucci-იმ თავის პირველი მაღაზია ფლორენციაში გახსნა (1921 წ.), რომელიც ტყავის ნივთების კერვით იყო დაკავებული, გაიხსნა „ძმები დასლერების ფეხსაცმლის ფაბრიკა“ („Gebrüder Dassler“), რომელიც ძმების საერთო საქმის გაყოფის შედეგად ჩვენთვის დღეს „Adidas“ და „Puma“ სახელით არიან ცნობილი (1925 წ.) და სხვა მრავალი კომპანია, რომელმაც 100 წელზე მეტს გაუძლო და დღეს ბაზრის საკმაოდ დიდი წილი უკავიათ. ეს ის კომპანიებია, რომლებიც დღეს, 21-ე საუკუნის ყველაზე დიდ შესაძლებლობებსაც, თამამად უმკლავდებიან.

მართლაც, დღევანდელ მსოფლიოს დიდი შესაძლებლობები აქვს მართვის ინსტრუმენტების განვითარების და ინფორმაციული ტექნოლოგიების არსებობის კუთხით. მენეჯმენტიც, როგორც მეცნიერება, გამოცდილებასთან ერთად ყოველდღიურად ვითარდება. ბევრი ჩვენგანი ხვდება, რომ მენეჯმენტი არის ყველგან, სადაც ადამიანია. რეალურად, მართვა წლების განმავლობაში გამომუშავებული უნარიც გახდა. არ არის აუცილებელი ადამიანი რომელიმე ორგანიზაციას ხელმძღვანელობდეს, მას ყველაზე მკვიფრის - თავის ცხოვრების მართვა უწევს. ადამიანი, რომელიც დღის განრიგს გეგმავს, გეგმავს რა უნდა გააკეთოს, როდის და რა ფორმით, გეგმავს მომავალს გრძელვადიან პერსპექტივაში და ერთი, კონკრეტული მიზნის მისაღწევად რამდენიმე პუნქტიან ქვემიზნებს ისახავს გონებაში თუ ფურცელზე, ეტაპობრივად მის შესრულებას აკონტროლებს და მიღწეული მიზნის სიახლოვით მოტივირებს - ესეც საკუთარი დროის და ცხოვრების ჭკვიანურად მართვაა. აქედან გამომდინარე, ჩემი აზრით, დღევანდელ რეალობაში მენეჯმენტის საფუძვლების და მართვის ინსტრუმენტების ცოდნა არამარტო ამ დარგის სპეციალისტებისთვისაა აუცილებელი, არამედ ყველა პროფესიის წარმომადგენელთათვის.

მითუმეტეს, თუ რამდენიმე ადამიანის ერთად თავმოყრა და საერთო მიზნისთვის გაერთიანება საჭირო. ადამიანური რესურსის მართვა ყველაზე რთული და სენსიტიური პროცესია ყველა ხელმძღვანელისთვის. ამიტომაც, სასიხარულოა, რომ თანამედროვე მენეჯერები დამატებით ცოდნას ფსიქოლოგიის დარგშიც იმაღლებენ. ცნობილი, მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის პირამიდის მიხედვით, ადამიანს უფრო მაღალი მოთხოვნილება მაშინ უჩნდება, როდესაც მასზე დაბალი საფეხურის მოთხოვნილება მეტ-ნაკლებად მაინც არის დაკმაყოფილებული. შესაბამისად, იგი მოტივატორს აღარ წამოადგენს და მენეჯერმა მის შემდგომ დონეზე უნდა გადაინაცვლოს. აუცილებელია, ხელმძღვანელმა მაქსიმალური კომფორტი შეუქმნას თანამშრომლებს, შეუქმნას კარგი სამუშაო გარემო პროფესიონალთა გუნდით, შესაძლებლობა მისცეს თვითონაც განვითარდეს და ამასთანავე ფინანსური კუთხითაც მომგებიანი იყოს მისთვის დამსაქმებელთან მუშაობა. საჭიროა მაქსიმალურად შევუქმნათ პირობები, რათა

უყვარდეს ის, რასაც აკეთებს, რადგან ეს იქნება გარანტი იმისა, რომ თავის საქმეს აუცილებლად ხარისხიანად გააკეთებს, ხოლო ხარისხიანი და სწრაფი სერვისი კომპანიაზე მხოლოდ დადებითად აისახება.

ბაზრის განვითარების კვლევები ადასტურებს, რომ მომავალი უფრო მალე მოდის, ვიდრე მენეჯერებს აწმყოსთან დაშვებულების სურვილი გაუჩნდებათ. თანამედროვე ცხოვრება თავის წესებს გვკარნახობს და ეს წესები თვალის დახამხამებაში იცვლება. ჩვენი მთავარი ამოცანა, ინოვაციების მიღება და რეალურ ცხოვრებაში დანერგვაა. ისეთი მარტივი მოწყობილობაც კი, როგორც გამომთვლელი მანქანაა, დღეს არ იარსებებდა თავის დროზე შესაბამისი ტექნოლოგიები რომ არა და ადვილად წარმოსადგენია რაოდენ რთული იქნებოდა იმ ბიზნეს პროცესების ზეპირად, „ხელით“ დათვლა, რასაც ყოველდღიურად, ავტომატურ რეჟიმში, ჩვენს მაგივრად, სხვადასხვა სისტემები ითვლიან.

ორგანიზაციის ბიზნეს პროცესების მართვა მისი ყველა რესურსის კონტროლს და თანამედროვე და სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას გულისხმობს. შემდეგ კი უკვე მნიშვნელოვანი ხდება, ამ გადაწყვეტილებების, ორგანიზაციის მიერ, ოპერატიულად და ეფექტურად შესრულება. ინფორმაციული ტექნოლოგიები, თანამედროვე ელექტრონული გამომთვლელი სისტემების გამოყენებით, საშუალებას გვაძლევს შევავროვოთ, უსაფრთხოდ შევინახოთ, ეფექტურად დავამუშავოთ და სწორ სემენტთან გავავრცელოთ ჩვენს ხელთ არსებული ინფორმაცია. რაც მთავარია, შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა წარმოდგენილად მცირეა, შესაბამისად დროც - სწრაფი.

იმისთვის, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიების მეშვეობით ორგანიზაცია ვმართოთ და მისი ეფექტურობა გავზარდოთ, აუცილებელია გავითვალისწინოთ სამი მნიშვნელოვანი რამ:

ორგანიზაცია უზრუნველყოფილი უნდა იყოს თანამედროვე ციფრული აპარატურით;

ორგანიზაცია უნდა ფლობდეს თავის ამოცანებზე, პრინციპებზე და ბიზნეს პროცესებზე მორგებულ პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომელიც ყველა თანამშრომელს გაუადვილებს მუშაობის პროცესს და ეფექტურს გახდის ორგანიზაციის მუშაობას მთლიანობაში. ხოლო ამ პროგრამული უზრუნველყოფით სარგებლობის ინსტრუქცია და მეთოდიკები გასაგები და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა შესაბამისი პირისთვის;

ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს შესაბამისი ინტელექტუალური რესურსი, რომელიც დაგეგმავს სტრატეგიას და ანალიზს გაუკეთებს მოსალოდნელ შედეგებს. რაც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას მიზანმიმართულად გამოიყენოს და უფრო გააფართოვოს კუთვნილი ტექნიკურ - მატერიალური რესურსის არეალი.

შედეგად, შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებით, შესაძლებელია კომპანიის მონაცემებისა და ბაზების შენახვა, დამუშავება და დაცვა, სხვადასხვა ორგანიზაციებთან ელექტრონული სერვისის მეშვეობით ინფორმაციის გაცვლა, პროექტების დაგეგმვის ეტაპიდან მის საბოლოო დანერგვამდე პერიოდის მართვა, ტრანზაქციების მართვა, ელექტრონული აუქციონების და ონლაინ მაღაზიების ორგანიზება, პერსონალის მართვა და კონტროლი, თანამშრომლებს შორის პირდაპირი კომუნიკაცია და ბევრი სხვა რამ, იმის მიხედვით თუ რა სფეროში მოღვაწეობს ესა თუ ის კომპანია. აქედან გამომდინარე, ბიზნესის ყველა მიმართულებისთვის, როგორც B2B (business to business), B2C (business to consumer), B2G (business to government) და C2C-სთვისაც კი (consumer to consumer) - ელექტრონული ბიზნესისა და ელექტრონული კომერციის შესაძლებლობები გადაუჭარბებლად დიდია.

პროცესების ავტომატიზაციის დადებითი მხარეები:

თანამშრომელს არ უწევს ინფორმაციის მოძიება არქივში, მისთვის ნებისმიერ დროს ხელმისაწვდომია საჭირო ინფორმაცია და დოკუმენტაცია და მისგან მხოლოდ კონკრეტული მოქმედებების განხორციელებაა საჭირო;

თანამშრომელს არ უწევს დიდი რაოდენობით მატერიალურ დოკუმენტაციასთან ურთიერთობა;

ყველა თანამშრომლის ქმედება გამჭირვალეა დანარჩენებისთვის, განხორციელებული მოქმედება კი - ხელმისაწვდომია ყველა შესაბამისი პირისთვის;

თანამშრომლებს გაწერილი აქვთ დავალებები და იღებენ მათ შესრულებაზე პასუხისმგებლობას სხვების წინაშე;

ხელმძღვანელებისთვის მარტივია, როგორც ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების და

რესურსების, ასევე თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლიც, მსოფლიოს ნებისმიერი ადგილიდან;

კომპანიის ყველა თანამშრომელი, ხელმძღვანელებთან ერთად, ჩართულია ერთ საკომუნიკაციო სივრცეში, სადაც ინტერაქტიულ რეჟიმში შეუძლიათ განიხილონ მიმდინარე პროექტები და გადაჭრან ნებისმიერი პრობლემა;

შესაძლებელია ერთი ქვეყნიდან მეორეში, ვიდეო არხების მეშვეობით, თათბირების და შეხვედრების ორგანიზება შეუზღუდავი რაოდენობის მონაწილესთან ერთად;

მინიმუმამდეა დაყვანილი შეცდომის რისკი;

ნებისმიერ პარტნიორ სუბიექტთან, ინტერნეტის მეშვეობით, შესაძლებელია ყველანაირი კომერციული გარიგებისა და საქმიანობის განხორციელება;

ხელმძღვანელისთვის, დამატებით დაქირავებული თანამშრომლების უზრუნველსაყოფად გამოსაყოფი ფინანსური რესურსის დაზოგვა. (ხელფასები, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა, ტრენინგები და ა.შ.);

ახალი კლიენტების მოზიდვის შესაძლებლობა ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე. სახლიდან გაუსვლელად, კომპანიაზე სრული ინფორმაციის მიღება შესაძლებელი;

და სხვა.

მიუხედავად, ზემოთ ჩამოთვლილი, პლიუსების გრძელი სიისა, არსებობს ისეთი ლოგიკური საფრთხეებიც, რომელიც ინფორმაციის ელექტრონულ საცავებში შენახვას და მათ დაცვას უკავშირდება. რადგან დღეს, როგორც ორგანიზაციაში დაცულ ინფორმაციაზე, ასევე თანამშრომლების პერსონალურ მონაცემებზე, არასათანადო პირების წვდომამ, შეიძლება გამოუსწორებელი ზიანი მოუტანოს ნებისმიერ მათგანს. ასევე, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კომპანიაში დამუშავებული ინფორმაციის რამდენიმე სარეზერვო ასლი, ე.წ. „Backup“ უნდა არსებობდეს ინფორმაციის განზრახ, ან შემთხვევით დაკარგვის შემთხვევაში.

განსაკუთრებულად მარტივი იყო ციფრული პლატფორმების ათვისება, თვითონ მათი შემქმნელებისთვის, ინფორმაციული ტექნოლოგიის სფეროს წარმომადგენლებისთვის - პროფესიიდან გამომდინარე. დიდი ენთუზიაზმით ეცნობიან და მარტივად ერგებიან სიახლეებს ახალგაზრდებიც. სტუდენტები, სკოლის მოსწავლეები და უკვე, უფრო პატარა ასაკის წარმომადგენლებიც კი, რადგან ზუსტად ისინი წარმოდგენენ ციფრული სამყაროს თაობას. ბევრი დამსაქმებელი საკმაოდ დიდ პლიუსს ხედავს სტუდენტების დაქირავებაში, რადგან კვლევების თანახმად, ხშირ შემთხვევაში, სისწრაფის, სიმარტივის და ინოვაციებისკენ მიდრეკილ, თამამ ახალგაზრდა თაობას, ძველ, გამოცდილ კადრთან კომბინაციაში გადაჰყავს ორგანიზაცია განვითარების ახალ ეტაპზე. სწორედ ამით იხსნება *განათლების სფეროს* დიდი წარმატებები თანამედროვე სწავლების მეთოდების ადაპტაციაში. *სამედიცინო სექტორის* განვითარებაშიც დიდი ადგილი უკავია ინოვაციურ ციფრულ აპარატურას თუ მართვის სისტემებს. მათი დამსახურებით სამედიცინო სფეროს წარმომადგენლები, ერთ ქვეყანაში ატარებენ ურთულეს ოპერაციებს, როცა თვითონ სხვა კონტინენტზე იმყოფებიან. *მცირე ზომის კომპანიებისთვის* ყველაზე მარტივი აღმოჩნდა ახალი სისტემების დანერგვა, როგორც ბიუროკრატიული პროცესების აცილების თვალსაზრისით, ასევე კომპანიაში დანერგვის სიმარტივის შესაძლებლობითაც. მარტივი აღმოჩნდა თანამედროვე ტექნოლოგიებთან *საბანკო სექტორის* ადაპტაციაც. ონლაინ რეჟიმში, უამრავი ფინანსური ოპერაციის და მათი ანალიზის საჭიროებიდან გამომდინარე, წარმოდგენილია არ გამოიყენო ისეთი შესაძლებლობები, რომელიც 100 % სიზუსტით, წამებში შეგისრულებს ერთი შეხედვით თვეების განმავლობაში შესასრულებელ სამუშაოს.

აღსანიშნავია ისიც, რომ თითოეულ სფეროში ინფორმაციული სისტემების განვითარება, დიდ წილად, თვითონ ამ სფეროს წარმომადგენლებზეა დამოკიდებული, რადგან ყოველდღიურად ცდილობენ უფრო მარტივი, სწრაფი და მოქნილი გახადონ ციფრული სისტემები, ნოვატორული იდეებით.

შედარებით რთული პროცესია სახელმწიფო უწყებებში და გიგანტურ ჰოლდინგებში სიახლეების ინტეგრირება, რადგან ეს პროცესი საკმაოდ გრძელვადიან სამუშაოებს მოიცავს და ბევრი მნიშვნელოვანი დეტალის გათვალისწინება და შესაბამის პირებთან შეთანხმებაა საჭირო. თუმცა, თანამედროვე

მსოფლიოში, ელექტრონული მმართველობის მიმართულებით, განვითარების პროცესებში ჩართულ ქვეყნებს, პირდაპირ მოეთხოვებათ, ვადების მიხედვით გაწერილი გეგმის შესრულება და სახელმწიფო უწყებების მართვის ტრანსფორმაცია უახლესი ტენდენციების მიხედვით.

**დასკვნა**

ამრიგად, ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწორად დანერგვით, კომპანიების ხელმძღვანელებს, შესაძლებლობა აქვთ ჭკვიანურად დაგეგმონ, ეფექტურად მართონ და მარტივად აკონტროლონ საკუთარი ორგანიზაციის რესურსები, რაც მათი გუნდური კომპანიის, სწრაფი მოგების და კმაყოფილი მომხმარებლის გარანტი იქნება.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. თინათინიანი ცაფხიძე & შიბიასაძე - Diბიტის მნიშვნელობა კომპანიისთვის: Hოე დიტაფიცილით ან ციფლიტის მნიშვნელობა რესპონსივურობის, განვითარების, სწრაფი მოგების, Gianლესელიძე, Lessანდო მარტივი ტექნიკური სასწავლო წიგნი, 2020 ;
2. Управление инновациями в системе управления инновационным развитием компании, Ю. П. Анискин, 2019;
3. Управление бизнес-процессами по-человечески, А. Б. Семенцов, СилаУма-Паблишер, 2018;
4. თბილესი სახელმწიფო უნივერსიტეტი, პროფესორი, 1998;

**Transformation of organizational management in the Age of Digital Technologies**

*Kavtaradze Nino*

*Professor of Georgian Technical University*

*Imnaishvili Salome*

*PhD student of Georgian Technical University*

**Summary**

16 ტმ 21<sup>სტ</sup> ცხტეში, ვკიცხის ამდგომ ტმ ინფორმაციული ტექნოლოგიის ან დიტაფიცილით ანაბარ ზღ ტმ სიფის რ ა სი პლიტის მნიშვნელობა რესპონსივურობის, განვითარების, სწრაფი მოგების, თბილესი სახელმწიფო უნივერსიტეტი, პროფესორი, 2020 ;

ანისკინი, 2019;

სემენცოვი, 2018;

თბილესი სახელმწიფო უნივერსიტეტი, პროფესორი, 1998;

Herბმ, იტმ ანტიკონტრაბანდის მნიშვნელობა რესპონსივურობის, განვითარების, სწრაფი მოგების, თბილესი სახელმწიფო უნივერსიტეტი, პროფესორი, 2020 ;

## ხარისხი და პაციენტების კმაყოფილება, როგორც მარკეტინგული ინსტრუმენტი ჯანდაცვაში

*ქობლანიძე თამარ*  
სასწავლო უნივერსიტეტი „გეომედი“ ასოცირებული პროფესორი

*ქარდავა ჭაბუკა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ეკონომიკური აქტივობების, დასაქმების, ახალი ტექნოლოგიების კვლევებისა და განვითარების თვალსაზრისით ჯანდაცვა ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანესი სექტორია მსოფლიოსა და საქართველოში. სამედიცინო მომსახურების ბაზარზე წარმატების მისაღწევად აუცილებელია საწარმოს მარკეტინგული მართვა. ნებისმიერი სამედიცინო დაწესებულებებისთვის უმნიშვნელოვანესია სამედიცინო მომსახურების ხარისხზე მუდმივი ზრუნვა, რაც სამედიცინო დაწესებულებას აქცევს ბაზრის ლიდერად და მოთხოვნად დაწესებულებად. ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურება პაციენტისთვის მნიშვნელოვანია; მათ მიერ სამედიცინო მომსახურების ხარისხის აღქმა სუბიექტურია; შესაბამისად, მიზანშეწონილია მუდმივად იყოს ყურადღება გამახვილებული პაციენტთა კმაყოფილების კვლევაზე.

სტატიაში განხილულია საქართველოს კლინიკებში სტაციონარული სერვისებით პაციენტთა კმაყოფილების ონლაინ კვლევა

**საკვანძო სიტყვები:** ჯანდაცვის მარკეტინგი, სამედიცინო სერვისების ხარისხი, ანკეტური გამოკითხვა, პაციენტთა კმაყოფილება

### ძირითადი ტექსტი

ეკონომიკური აქტივობების, დასაქმების, ახალი ტექნოლოგიების კვლევებისა და განვითარების თვალსაზრისით ჯანდაცვა ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანესი სექტორია მსოფლიოსა და საქართველოში. მოსახლეობისთვის სამედიცინო მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა და მისი ხარისხის გაუმჯობესება ჩვენი ქვეყნის განვითარების უმთავრესი პრიორიტეტია, რასაც ადასტურებს ჯანდაცვის სექტორისთვის გამოყოფილი სახელმწიფო ასიგნებების პერმანენტული ზრდა.

ჯანდაცვის სფერო მიზიდველია ინვესტორებისთვისაც; სფეროში მეწარმეობის დაწყება მომგებიანი ჩანს. მაგრამ სამედიცინო დაწესებულებების გახსნისას პრობლემები არსებობს კვალიფიციური პერსონალის მოძიებასა და მოსახლეობისთვის ხარისხიანი მომსახურების მიწოდებაში. ამასთანავე, მწვავედ დგას მომავალი მომხმარებლის (პაციენტების) მოზიდვისა და მათი შეკავების საკითხი. ამ შემთხვევაში, საჭიროა მარკეტინგის საფუძველზე დაფუძნებული სამედიცინო დაწესებულების კომპეტენტური მენეჯმენტი. სამედიცინო დაწესებულებებმა უნდა დააკმაყოფილონ რეალური და პოტენციური პაციენტების საჭიროებები და მოთხოვნილებები.

ჯანდაცვის სფეროში მარკეტინგი შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც სამედიცინო და ფარმაცევტული სერვისების და პროდუქტების წარმოების დაგეგმვისა და მართვის, ფასების პოლიტიკის შემუშავებისა და პოტენციური და რეალური მომხმარებლებისთვის პროდუქტებისა და მომსახურების პოპულარიზაციის ინტეგრირებული პროცესი.

ჯანდაცვის მარკეტინგი ესაა ჯანდაცვის საწარმოების მიერ შეთავაზებული მომსახურებების უწყვეტი შეთანხმების სისტემა საზოგადოების წევრთა ჯანდაცვით მომთხოვნილებებთან. იგი წარმოადგენს პრინციპების, მეთოდებისა და ზომების ერთიან სისტემას, რომელიც ემყარება სამედიცინო მომსახურების მწარმოებელი კომპანიების მიერ რეალურ ან პოტენციურ პაციენტთა მოთხოვნილების სრულყოფილ შესწავლას; ჯანდაცვის სერვისების მომხმარებელთა სეგმენტაციას; ცალკეულ მომსახურებაზე მოთხოვნა - მიწოდების ანალიზს; მომსახურების გაყიდვის ინტეგრირებული პირობების შექმნას; ეფექტური საფასო პოლიტიკის შემუშავებას; კომფორტის უზრუნველყოფას და სხვ. მნიშვნელოვანია კონკურენტების იდენტიფიკაციაც.

ნებისმიერი სამედიცინო დაწესებულებებისთვის აუცილებელია სამედიცინო მომსახურების ხარისხზე მუდმივი ზრუნვა, რადგან კარგი ხარისხიანი მომსახურება სამედიცინო დაწესებულებას აქცევს სამედიცინო ბაზრის ლიდერად და მოთხოვნად დაწესებულებად. ხარისხი მარკეტინგის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია. ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურება პაციენტისთვის მნიშვნელოვანია; თუ ხარისხი მის მოლოდინს ამართლებს და შეესაბამება მის საჭიროებებს, იგი მოცემული დაწესებულების ერთგულია.

სამედიცინო მომსახურების ხარისხის სფეროებად მიჩნეულია ის პროცესები, რომელთაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება; ესენია: 1. ტექნიკური კომპეტენცია (სამედიცინო დაწესებულებების სტანდარტები, ხარისხიანი ინფრასტრუქტურა, პროფესიული კადრები); 2. მომსახურების ხელმისაწვდომობა (გეოგრაფიული, ფინანსური და ოგანიზაციული); 3. ეფექტურობა (ეფექტური მომსახურებით პაციენტმა უნდ მიიღოს სასურველი შედეგი) 4. პიროვნებათაშორისი და საზოგადოებრივი ურთიერთობები (სამედიცინო პერსონალსა და პაციენტს/პაციენტის ახლობლებს/პაციენტის კანონიერ წარმომადგენელს შორის და სამედიცინო დაწესებულებების შორის ურთიერთობები; ასევე, კლინიკებსა და პაციენტებს შორის, სფეროს სხვადასხვა დაწესებულებებს შორის, სადაზღვევო კომპანიებსა და პაციენტებს შორის, სადაზღვევო კომპანიებსა და კლინიკებს შორის ურთიერთობები); 5. უწყვეტობა (პაციენტის მიერ მისთვის საჭირო მომსახურების სრული სპექტრის მიღება შეფერხების, წყვეტის გარეშე); 6. უსაფრთხოება (მოსალოდნელი საფრთხეების წინასწარ განჭვრეტა, შეფერხების თავიდან აცილება; პაციენტი სამედიცინო მომსახურების დაწყებამდე დიდ ყურადღებას აქცევს პროფესიონალიზმს, სამედიცინო მომსახურების უსაფრთხოებას და ამ კრიტერიუმებით ხელმძღვანელობს სამედიცინო დაწესებულებების არჩევას); 7. კომფორტი (მოსაცდელი, შენობა პალატები, კვება და ა.შ.).

ჯანდაცვის სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფის, მართვის და გაუმჯობესების მისაღწევად აუცილებელია მენეჯმენტის, სამედიცინო პერსონალის, პაციენტების და მათი ახლობლების უწყვეტი ჩართულობა სამედიცინო სერვისების სრულყოფის საქმეში, რაც მარკეტინგული სტრატეგიის ნაწილი უნდა იყოს.

ამასთანავე, პაციენტების მიერ სამედიცინო მომსახურების ხარისხის აღქმა სუბიექტურია, თუმცა ყველასთვის მნიშვნელოვანია კვალიფიციური პერსონალი, მათ მიერ მომსახურების დროულად მიწოდება, პატივისცემა და ყურადღება. მრავალი კვლევა არსებობს პაციენტის მიერ სამედიცინო დაწესებულების შერჩევის კრიტერიუმებისა და ასევე, პაციენტთა კმაყოფილების შესახებ. სამეცნიერო ლიტერატურაში ცნობილია პაციენტთა მიერ დასახელებული ექიმის თორმეტი თვისება, რომელიც კვალიფიციური ექიმის „საყვარელ“ და „მოთხოვნად“ ექიმად ტრანსფორმირებას უწყობს ხელს.

სწორედ ზემოთ ჩამოთვლილი კრიტერიუმები უნდა გაითვალისწინოს სამედიცინო დაწესებულებებმა, რათა გახდნენ ლიდერები სამედიცინო ბაზარზე.

ჩვენს მიერ გაანალიზდა სხვადასხვა შრომები და მათი ანალიზის საფუძველზე შემუშავდა სოციოლოგიური გამოკითხვის ანკეტა მიღებული სამედიცინო სერვისების პაციენტთა კმაყოფილების შესახებ; გამოკითხვა მიზნად ისახავდა გამოველინა სტაციონარული დაწესებულებებში სამედიცინო მომსახურების აღმოჩენის პრობლემური საკითხები და დაეხატა პაციენტის თვალთ დასახული პრობლემების ზოგადსექტორული სურათი.

მიმდინარე წლის თებერვალ-მარტში განხორციელდა მოსახლეობის ონლაინ გამოკითხვა. ანკეტა მოიცავდა 15 კითხვას, რომლებიც დაჯგუფებულ იქნა გამოკვლევის მიმართულებების მიხედვით; სულ გამოკითხულ იქნა 185 პაციენტი, რომლებიც ფლობდნენ ფეისბუქგვერდს და სტაციონარულ სერვისებთან შეხება ჰქონდათ ბოლო 3 თვის მანძილზე; 185 ანკეტიდან ვალიდური აღმოჩნდა 160 ანკეტა. 160 ონლაინრესპოდენტთან 97 ქალბატონია. გამოკითხულთა ასაკის დაფიქსირებას ანკეტური გამოკითხვა არ ითვალისწინებდა.

### **კვლევის შედეგებმა გვიჩვენა**

1. სამედიცინო დაწესებულებაში მიმართვიანობის ჯერადობა და იქ მოხვედრის გზები; კლინიკის შესახებ ინფორმირებულობა - გამოკითხული რესპოდენტების უმრავლესობისთვის (62.5%) კლინიკაში



მიმართვა პირველადია, რომელთაგან 81.3% სასწარფო დახმარების საშუალებით მოხვდა დაწესებულებაში. კლინიკებში მოხვედრილ პაციენტების 50%-ს სამედიცინო დაწესებულებების შესახებ ინფორმაცია ნაცნობებისგან ჰქონდა მიღებული.

2. მიმღების თავაზიანობა და მათ მიერ სრული და ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდება - რესპოდენტთა 81.3% თვლის, რომ მიმღებში მომუშავე პერსონალი თავაზიანობით გამოირჩევა და 68.8% აღნიშნავს, რომ მიმღებში მიაწოდეს სრული და ამომწურავი ინფორმაცია; აქვე აღსანიშნავია, რომ ინფორმაციის მიღებით უკმაყოფილო პაციენტების რაოდენობამ 12 % -ს გადააჭარბა.

3. ექიმ-პაციენტის დამოკიდებულება, ექიმის პროფესიონალიზმი და პაციენტისათვის გასაგებ ენაზე ექიმის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია - რესპოდენტთა 68,8% ექიმის დამოკიდებულებით კმაყოფილია, 31,3% ნაწილობრივ. ექიმის პროფესიონალიზმით კმაყოფილება 93,8%-მა გამოხატა, ხოლო პაციენტთა 6,2% -ა=მა უარყოფითად შეაფასა.

4. ექთან-პაციენტის დამოკიდებულება და ექთნების კომპეტენცია - გამოკითხულთა 68,8% ექთან-პაციენტის დამოკიდებულება დადებითად შეაფასა, 25% მ დამოკიდებულებით ნაწილობრივ კმაყოფილია, ხოლო 6,3% უარყოფითად აფასებს. ექთნების კომპეტენციას და უნარებს 53,8% აფასებს დადებითად, 15,4% საშუალოდ.

5. საავადმყოფოს შენობა-ნაგებობისა და კომფორტის პირობები და კვების სერვისი - გამოკითხულთა 62,5% მოსწონს სამედიცინო დაწესებულების შენობა-ნაგებობა და კომფორტის პირობები, 25%-ს ნაწილობრივ, 6,3% უჭირს პასუხის გაცემა; კვების სერვისის შეფასებისას საკმაოდ განსხვავებული იყო რესპოდენტთა პასუხები; პაციენტთა 18,8- 18.8 % აფასებს დადებითად ან ნაწილობრივ დადებითად, 12.5 %-ს უჭირს პასუხის გაცემა, 25%-მა არ გასცა პასუხი, რესპოდენტთა 25 % - მა ვერ შეაფასა კვების სერვისი.

6. ფასი/ხარისხის თანაფარდობა და მომავალი დამოკიდებულების განსაზღვრა- გამოკითხულთა 37,5% თვლის რომ მომსახურების ხარისხი ნაწილობრივ შეესაბამება გადახდილ თანხას, 31,3% აღნიშნავს სრულ შესაბამისობას, 18,8%-თვის კი ფასი/ხარისხის თანაფარდობა მიუღებელი და შეუსაბამოა. არჩევანის არსებობის შემთხვევაში, რესპოდენტთა 87,5% მიმართავდა მოცემულ დაწესებულებას, ხოლო 12,5% სხვა დაწესებულებას

## დასკვნა

სამედიცინო დაწესებულების წარმატება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მარკეტინგულ მიდგომებზე, რომლის უმთავრესი ინსტრუმენტია ხარისხიანი მომსახურების მიწოდება და პაციენტების კმაყოფილების უზრუნველყოფა. სამედიცინო მომსახურების ხარისხის სფეროებია ტექნიკური კომპეტენცია, მომსახურების ხელმისაწვდომობა, ეფექტურობა, პიროვნებათაშორისი და საზოგადოებრივი ურთიერთობები, უწყვეტობა და კომფორტი. ჯანდაცვის სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფის მისაღწევად აუცილებელია მენეჯმენტის, სამედიცინო პერსონალის და პაციენტების უწყვეტი ჩართულობა სამედიცინო სერვისების სრულყოფის საქმეში, რაც მარკეტინგული სტრატეგიის ნაწილი უნდა იყოს.

ჩატარებულმა ფეისბუქკვლევებმა გვიჩვენა, რომ ქვეყანაში მიწოდებული სტაციონარული სერვისების ხარისხს პაციენტები ძირითადად დადებითად აღიქვამენ და მეტნაკლებად კმაყოფილები არიან. თუმცა არის საკითხები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია სამედიცინო კომპანიების წარმომადგენლებისთვის. კერძოდ

მუშაობა ჩასატარებელი მიმღებ განყოფილებებში, სადაც პაციენტებს თავაზიანად ექცევიან, მაგრამ არც თუ იშვიათად სრულ და ამომწურავ ინფორმაციას ვერ აწვდიან;

ექიმების პაციენტებთან დამოკიდებულებით და მათი პროფესიონალიზმით სერვისების მომხმარებლები, მთლიანობაში, კმაყოფილნი არიან, მაგრამ პრობლემებია პაციენტებისათვის მიწოდებული ინფორმაციაში, რომელშიც ვერ გაერკვა 44 %-მდე რესპოდენტი;

ექთან-პაციენტის დამოკიდებულება მისაღებია, თუმცა კითხვები ჩნდება ექთნების კომპეტენციებთან და უნარებთან მიმართებაში, რამდენადაც სრულ და ნაწილობრივ კმაყოფილებას აღნიშნავს



## ქართული ავეჯის წარმოება და ექსპორტზე გასვლის ბარიერები

ქორიძე ნატო

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია საქართველოს ეკონომიკისთვის ერთ-ერთი პრიორიტეტული დარგის - ავეჯის წარმოების, მოთხოვნა-მიწოდების, მომხმარებლების და ადგილობრივი ბაზრის საყურადღებო, მნიშვნელოვანი საკითხები; ასევე ექსპორტზე გატანის ძირითადი ხელისშემშლელი ფაქტორები. სახელმწიფოს და ევროკავშირის როლი მრეწველობის აღნიშნული სფეროს განვითარებაში. ავეჯის წარმოების მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკურ წინსვლასა და ეკონომიკურ მდგრადობაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ავეჯის წარმოება, მრეწველობის დარგი, მცირე და საშუალო მეწარმეები, ექსპორტი, ხელისშემშლელი ფაქტორები, ეკონომიკური აღმავლობა, ეკონომიკური მდგრადობა.

### ძირითადი ტექსტი

გრძელვადიანი მოხმარების საგნების წარმოების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს დარგად, რომლის წლიური ბრუნვაც მრავალ მილიარდ დოლარს ითვლის და ასაქმებს დიდი რაოდენობით მუშახელს, გვევლინება ავეჯის და მისი მაკომპლექტებელი პროდუქციის წარმოება. ხანგრძლივადიანი მოხმარების საგნებზე მოთხოვნა ძალზედ ელასტიურია და დამოკიდებულია მომხმარებელთა ფინანსურ მდგომარეობაზე. შესაბამისად ეკონომიკური რყევები, დადებითი თუ უარყოფითი, პროპორციულად აისახება აღნიშნული პროდუქციის მოთხოვნაზე.

მიუხედავად ბოლო პერიოდის მსოფლიო კრიზისისა, ავეჯის ბაზარი და თანხების წლიური ბრუნვა სულ უფრო და უფრო იზრდება.

ავეჯით საცალო და საბითუმო ვაჭრობა გლობალური ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია. აღნიშნული სფერო მოიცავს საცხოვრებელი, სასტუმრო, გარე, ან საოფისე ავეჯის წარმოებას, დისტრიბუციასა და გასაღებას. ავეჯის ბაზარი ასევე მოიცავს მაკომპლექტებელ პროდუქტებს, როგორც არის მატრასები და სახლის წვრილმანი ავეჯი. მსხვილი კომპანიები, რომლებიც თავად ქმნიან ავეჯის დიზაინს, თავად აწარმოებენ დიდი რაოდენობით მრავალფეროვან პროდუქციას და აწოდებენ მსოფლიო ბაზრებს საკუთარი ლოგისტიკური რესურსებით, გვევლინებიან ბაზრების ლიდერებად, ინვესტიციების დიდი შესაძლებლობებითა და შესაბამისად საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლის მეტი ალბათობით.

მრეწველობის აღნიშნული დარგი ზრდის ტენდენციით ხასიათდება განვითარებად ქვეყნებში. ჩვენი მეზობელი სახელმწიფოები, ასევე პოსტსაბჭოთა ქვეყნები აქტიურად ჩაერთვნენ ავეჯის წარმოებაში და საგრძნობლად შესამჩნევია მათი წინსვლა. შეიძლება გამოიყოს ბულგარეთი, ჩეხეთი, სერბეთი წარმოებული პროდუქციის მოცულობით, მაღალი ხარისხითა და ექსპორტის მნიშვნელოვანი წილით წარმოებულ პროდუქციაში.

საქართველოსთვის, როგორც განვითარებადი ქვეყნისთვის, რომელსაც საკმაოდ კარგი ბუნებრივი თუ საკადრო რესურსები აქვს აღნიშნული სფეროს განსავითარებლად, ავეჯის წარმოებას უდიდესი ეკონომიკური მნიშვნელობა აქვს. მრეწველობის აღნიშნული დარგის განვითარებას უამრავი დადებითი თანმდევი ეკონომიკური ეფექტი ახლავს - დასაქმებული მოსახლეობა, თანხების ბრუნვა, შემოსავლების მიღება და ზრდა, პროდუქციის ექსპორტზე გატანა, ცნობადობის და იმიჯის ამაღლება და სხვა, რაც ეკონომიკური აღმავლობის და სტაბილურობის მნიშვნელოვანი გარანტია.

ჩვენ ქვეყანაში, გარკვეულ რეგიონებში (ძირითადად იმერეთის რეგიონი, ქ. ქუთაისი) დიდი ხნის მანძილზე იწარმოებოდა ხის ავეჯი, რომლითაც საბჭოთა ქვეყნები მარაგდებოდა და ტრადიციულ დარგად ითვლება დღემდე. გააქტიურება შეინიშნება თბილისსა და რუსთავშიც.

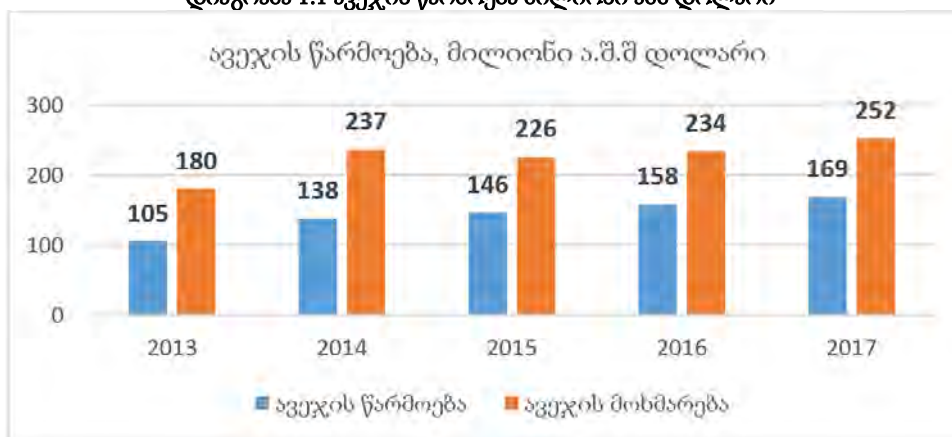
დღეისათვის საქართველოში წარმოდენილია დიდი რაოდენობით ინდივიდუალური, მცირე და საშუალო ზომის ავეჯის საწარმოები. (თუმცა ზოგიერთი მათგანი იმდენად აღსაჭურვია დაზარადადნადგარებით, რომ შეიძლება საწარმოც ვერ ვუწოდოთ).

ოფიციალური მონაცემებით, საქართველოში ავეჯის წარმოება-ვაჭრობის კუთხით 700-მდე კომპანია არის დარეგისტრირებული. მათი 31% იმპორტიორია. ავეჯის მწარმოებლების 24%-ს საკუთარი სარეალიზაციო პუნქტები, მაღაზიები აქვს, დანარჩენი მწარმოებლები კი მზა პროდუქციით ამარაგებენ სხვა იურიდიულ პირებს. ბაზარზე წარმოდგენილი კომპანიების უმეტესობა მხოლოდ ერთი მიმართულების (სასადილო, სამინებელი, მისაღები, საოფისე, გარე) ავეჯს აწარმოებს და მცირე რაოდენობა მათგან კომპლექსურად სთავაზობს მომხმარებელს ყველა ტიპის ავეჯს. პროდუქციის გაყიდვის გამარტივების მიზნით ჩვენ დედაქალაქში ადგილობრივი წარმოების ავეჯის სარეალიზაციო სივრცე ერთ სავაჭრო ცენტრშია თავმოყრილი.

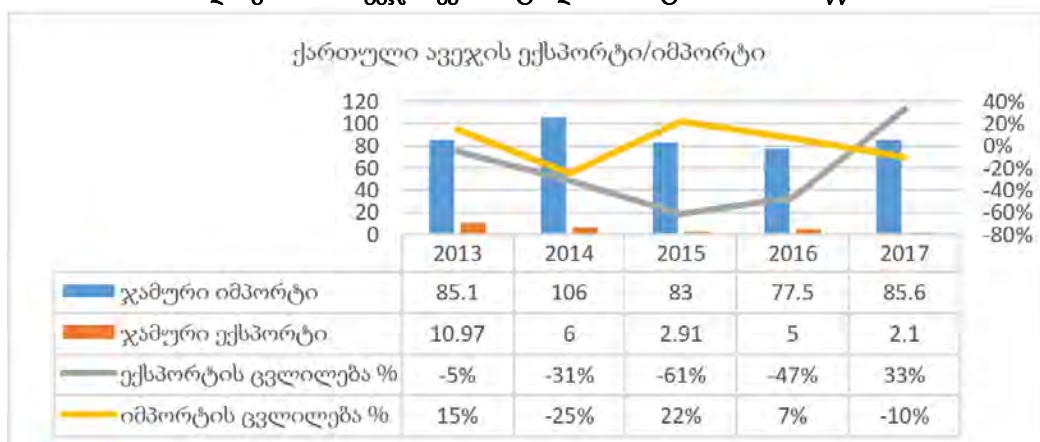
საქართველოში ავეჯის ბაზრის მომხმარებლები შეიძლება 3 პირობით კატეგორიად დავყოთ. პირველი კატეგორია, ეს არის ძალიან დაბალფასიანი ავეჯის მოთხოვნის მქონე მომხმარებლები - ხალხის ის კატეგორია, რომელთა შემოსავლების დონე არის ძალიან დაბალი, შეუძლიათ შეუკვეთონ ავეჯი დასამზადებლად ინდ. ან მცირე მეწარმეს. აღნიშნული სეგმენტისთვის გადამწყვეტია ფასი და არა ხარისხი. მეორე კატეგორია, რომელიც ავეჯის მომხმარებლების ყველაზე დიდ (დაახლოებით 50-60%) ნაწილს წარმოადგენს ავეჯის ბაზარზე, ეს არის მომხმარებლების ის კატეგორია, რომელიც მზად არის ერთეულ პროდუქტში დახარჯოს 700-2500 ლარი, მიუხედავად იმისა, აქვს თუ არა მაღალი შემოსავლები. ისინი მზად არიან გადაიხადონ მეტი თანხა, მაღალი ხარისხის მისაღებად. და მესამე კატეგორია, რომელიც ერთეული ავეჯის შეძენაში ხარჯავს 2500 ლარზე მეტს და იძენენ ხარისხს, ბრენდსა და ტრენდს (აღნიშნული მომხმარებლების 90% იძენს იმპორტირებულ პროდუქციას).

ავეჯის წარმოება და მოხმარება ყოველწლიური ზრდის ტენდენციით ხასიათდება, რაც ნათლად ჩანს დიაგრამაზე.

დიაგრამა 1.1 ავეჯის წარმოება მილიონი აშშ დოლარი<sup>1</sup>



დიაგრამა 1.2 ავეჯის ექსპორტი და იმპორტი - 2013-2017 წწ.



<sup>1</sup> დიაგრამა 1.1; დიაგრამა 1.2 <http://www.enterprisegeorgia.gov.ge/uploads/files/publications/5cadacc5beb1b-3-PRINT-Manufacturing-2019-small.pdf>

როგორც ვხედავთ წარმოება საკამოდ ჩამორჩება მოხმარებას და ადგილობრივი ბაზარი საკმაოდ თავისუფალია.

პროდუქციის ექსპორტზე გატანას საქართველოში არსებული მწარმოებლიდან, მხოლოდ რამდენიმე კომპანია ახერხებს, ისიც მხოლოდ რამდენიმე ქვეყნის ბაზარზე და პროდუქციის მცირე ასორტიმენტით. ეს კომპანიებია „მადერა ჯორჯია“, „იმერი“, „ჯორჯიან პროდაქტსი“, „ფილოლო“ და კიდევ რამდენიმე. როგორც ვხედავთ, მათი რიცხვი მართლაც ძალიან მცირეა. სამწუხაროდ, ექსპორტის მაჩვენებლის მაჩვენებლის ზრდა, უკვე რამდენიმე წელია ფაქტობრივად არ შეინიშნება.

ექსპორტზე პროდუქციის გატანას უამრავი წინააღმდეგობა ახლავს. პირველ ეტაპზე სასურველია მეზობელი ქვეყნების აუთვისებელი ბაზრების კვლევა და პროდუქციის გატანა. ევროპის ბაზარზე პროდუქციის გასატანად საჭიროა უამრავი რესურსი და დიდი გამოცდილება, რომლის დაკმაყოფილებასაც ქართული მრეწველობის აღნიშნული დარგი ამ ეტაპზე ვერ უზრუნველყოფს.

საქართველოს ავეჯის წარმოების ინდუსტრიის გამოწვევები ძალზედ მრავალრიცხოვანია და მათგან შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ძირითადი საკითხები:

ნედლეულის დეფიციტი - ხე-ტყის მასალა, რომლის მოჭრაც ჩვენ ტყეებშია შესაძლებელი, არის იმდენად მცირე რაოდენობით, რომ ევროპის ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილება შეუძლებელი იქნება. ამასთან ერთად არ არსებობს ხე-ტყის მასალის დამუშავებისათვის საჭირო საშრობები და სივრცე დასაწყობებისთვის. ევროპულ ბაზარზე პროდუქციის გასატანად ასევე აუცილებელია

ხარისხისა და წარმოების სერტიფიკატი, რომლის დაკმაყოფილებასაც ჩვენი ნედლეულით ვერ შევძლებთ. ხდება ყველა სახის ნედლეულის (ლამინატი, მდფ, ლითონი, ტექსტილი, ღრუბელი, ფურნიტურა) იმპორტირება უცხო ქვეყნებიდან, რაც პროდუქციის თვითღირებულებას ზრდის და შესაბამისად კონკურენტული ფასით ბაზარზე გასვლა შეუძლებელი ხდება.

კვალიფიციური მუშახელის დეფიციტი - დღისათვის სამწუხაროდ საწარმოების უმეტესობაში დასაქმებულია თვითნასწავლი, „ხელმარჯვე“ მუშა-ხელი, რომელთაც არანაირი პროფესიული განათლება არ აქვთ მიღებული. ჩვენს ქვეყანაში არ არსებობს პროფესიული სასწავლებლები, სადაც შესაძლებელი იქნებოდა კადრების მომზადება წარმოების აღნიშნული სფეროსათვის. ეს დეფიციტი ყველაზე მეტად აისახება პროდუქციის ხარისხზე, რაც ერთ-ერთი უმთავრესი წინაღობაა არა მხოლოდ პროდუქციის ექსპორტზე გასატანად, არამედ ადგილობრივ ბაზარზე პროდუქციის რეალიზებისთვისაც. ასევე საკმაოდ პრობლემატურ საკითხად რჩება ავეჯის დიზაინერების და კონსტრუქტორების ნაკლებობაც. განათლების კუთხით წინააღმდეგობად შეიძლება ჩაითვალოს ის ფაქტორი, რომ ავეჯის წარმოების სფეროში დასაქმებულთა თვითური შემოსავალი, მრეწველობის სხვა სფეროებთან შედარებით დაბალია, და შესაბამისად, ნაკლებად მიმზიდველია როგორც სამომავლო სამუშაო ადგილი.

სახელმწიფოს მხარდაჭერა - საგადასახადო კუთხით არ ხდება რეგულირება იმპორტირებულ პროდუქციაზე. იმპორტული ავეჯი ყველაზე დიდი კონკურენტია ადგილობრივი წარმოების ავეჯის როგორც ხარისხით, ასევე ფასითაც, რაც დიდ დარტყმას აყენებს ადგილობრივ ბაზარს. და, სამწუხაროდ, ჯერ კიდევ ძალიან დაბალია მოქალაქეობრივი თვითშეგნება, რომ შევიძინოთ ქართული ნაწარმი და ამით ხელი შევუწყოთ მრეწველობის განვითარებას. არის უმნიშვნელო შეღავათები ექსპორტზე (მოხსნილია საექსპორტო გადასახადები), არ ხდება სახელმწიფოს მხრიდან ქვეყნის აქტიური პოპულარიზაცია და იმიჯის ამაღლება, სუბსიდიები საკმაოდ მცირერიცხოვანია ამ ეტაპისთვის.

2017 წელს ევროკავშირისა და გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება GI-d - ის დახმარებით შეიქმნა პირველი ქართული კლასტერი, სადაც დღეისათვის 121 მეწარმეა გაერთიანებული. მათი უმეტესობა ტერიტორიულად ერთ სივრცეში (ავჭალის ხელოსნების ქალაქი) არის განთავსებული. თუმცა კლასტერის წევრობა ტერიტორიულად არ იზღუდება და მთელი საქართველოს მასშტაბით არსებულ კომპანიებს შეუძლიათ გაერთიანება. სწორედ კლასტერების შექმნა არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობა პროდუქციის ექსპორტზე გატანისთვის.

ასევე უნდა აღინიშნოს, ბოლო პერიოდში, სახელმწიფოს აქტიური ხელშეწყობა სააგენტო „აწარმოე საქართველოში“ მხარდაჭერით. ევროკავშირის ნაწილობრივი დაფინანსებით ხდება კადრების დატრენინგება, გადამზადება, გამოფენებზე ვიზიტების დაფინანსება, შეღავათიანი სესხების გაცემა და სხვა.

### დასკვნა

სტატიაში განხილულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, რომელიც ეხება საქართველოში მრეწველობის ერთ-ერთი პერსპექტიული დარგის განვითარებასა და ეკონომიკის წინსვლის უზრუნველყოფას. მოცემულია ძირითადი წინააღმდეგობები, რაც აღნიშნული სფეროს განვითარების დამაბრკოლებელ ფაქტორებად გვევლინება. ასევე მათი აღმოფხვრის გზები და მიმართულებები.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოდან ევროკავშირში მრეწველობის და მომსახურების ცალკეული პროდუქტების ექსპორტირების პერსპექტივების შეფასება - Eპრეპი
2. რა ტიპის ავეჯი იყიდება ქართულ ბაზარზე და გადის თუ არა ექსპორტზე ადგილობრივი წარმოების პროდუქცია - Fონტნს.პი
3. Global Furniture Market - Projections 2019
4. Исследования рынка мебели - Meb-შპს/რუს
5. FURNIOURE MANUFACOURING ჩ HALLENGES ON ONE ზ ORLD MARKEი ONE BULGAღIA'S ჩ ASE - დისკუსიონარები
6. მეტეხ უნივერსიტეტი საქართველოს მეცნიერების აკადემია 2018 - შტატიტი
7. Meტეხ უნივერსიტეტი - ინტერვიუ
8. Meტეხ უნივერსიტეტი 2019 - კატალოგი . მეტეხ უნივერსიტეტი საქართველოს მეცნიერების აკადემია -3- PაINT-Maტეხ უნივერსიტეტი-2019-სე ალფა

### პროფესორი მანუელ ხარბიანი

*Koridze Nato*  
PhD student of Georgian Technical University

### შუამ აბა

დევლიტი ტექნოლოგიები და ინოვაციები - ტექსტის, სხვა ასომთხრალის, ისევე, როგორც კომპიუტერული ცენტრის, რელივები Georgia-ში საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებასთან დაკავშირებით. ანალიზის და სწავლის მიზანსთან დაკავშირებით მათი აღმოფხვრის გზები და მიმართულებები. ანალიზის და სწავლის მიზანსთან დაკავშირებით მათი აღმოფხვრის გზები და მიმართულებები.

## კომუნიკაციის წარმართვის სტრატეგიები სამუშაო ადგილზე

*ღამზაშიძე თამარ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ფარესაშვილი დავით*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*თელია კოტე*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

მოლაპარაკების წარმოება არის უნარი, რომელიც გვეხმარება სხვისგან სასურველი ისე მიიღოთ, რომ მასთან ურთიერთობა არ გააფუჭოთ. მოლაპარაკების საშუალებით ადამიანები, რომლებსაც განსხვავებული, ზოგჯერ კი საწინააღმდეგო საჭიროებები და ინტერესები აქვთ, შეთანხმებამდე მისვლას ახერხებენ, სწორედ ამაშია მოლაპარაკების მთავარი აზრი. როგორც არ უნდა განვმარტოთ მოლაპარაკება, საბოლოო ჯამში იგი სადავო ან შესათანხმებელი საკითხების გადაწყვეტის თანამედროვე ცივილიზებული საშუალებაა, რომელიც ძალიან ეფექტური საშუალებაა ყოველდღიურ ცხოვრებასა, პროფესიულ საქმიანობასა თუ საერთაშორისო ურთიერთობებში არსებული პრობლემების გადაწყვეტისა და შეთანხმების მიღწევის საქმეში.

**საკვანძო სიტყვები:** მოლაპარაკების ხელოვნება, ღია კომუნიკაცია, ინტერესების უზენაესობა, შეთანხმების მიღწევა, პოზიტიური ცვლილებები.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე კაცობრიობის განვითარება ერთიანი პროცესია, მაგრამ მიუხედავად მსოფლიო გლობალიზაციის პროცესისა, საზოგადოება მრავალ პრობლემას აწყდება. ამიტომ მოლაპარაკებას, როგორც მხარეთა ურთიერთობის ფორმას უმნიშვნელოვანესი ადგილი უჭირავს ყოველდღიურ ცხოვრებასა თუ პროფესიულ საქმიანობაში. უფრო მეტიც შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მოლაპარაკებები, რომლებიც ადრე დიპლომატიების და პოლიტიკური მოღვაწეების ძალიან ვიწრო წრის პროფესიული საქმიანობის მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენდა, დღეისათვის, მას შემდეგ, რაც ჩვენი საზოგადოება უფრო აქტიური და ღია გახდა, მოლაპარაკებები უკვე ცალკეულ პირთა თუ ორგანიზაციათა ყოველდღიურობის ერთ ერთი მნიშვნელოვანი ატრიბუტი გახდა. ევოლუცია მიმართულია ჩვენი საზოგადოების დემოკრატიზაციისკენ. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები განიცდიან განახლებას, უკვე ნათლად ჩანს, რომ ეპოქას, სადაც საკითხის გადასაჭრელად საკმარისი იყო მისი მეცნიერულ-ტექნიკური ლეგიტიმურობა, მოჰყვა დრო როდესაც საზოგადოების ჩართულობა, კონსულტაცია, ახსნა განმარტება გადაწყვეტილების მისაღებად სულ უფრო მზარდ და გარდაუვალ ეტაპად იქცა. სწორედ ამგვარ დემოკრატიულ მოთხოვნებს აგვარებს მოლაპარაკება გადაწყვეტილებისკენ სვლის პროცესში.

მოლაპარაკების საყოველთაოობა ძალაუვნებურად იწვევს მოლაპარაკების ხელოვნების ფლობის აუცილებლობას. მოლაპარაკების დიდოსტატებად იშვიათად იზადებიან, თუმცა ამის მიღწევა შესაძლებელია. იგი არ წარმოადგენს თანდაყოლილ უნარ-ჩვევებს, არც ზეპირად დასასწავლ მეცნიერებას - ეს გახლავთ მეთოდთა მთელი ანსამბლი, რომლებსაც შუქს ჰვენს მრავალი აკადემიური დისციპლინა (სოციოლოგია, ფსიქოლოგია, ისტორია, პოლიტიკა, ფილოსოფია და ა.შ.). ზოგადად მოლაპარაკების შესწავლა ხდება ორი წყაროს მეშვეობით: პრაქტიკული გამოცდილების, რადგან ეს ის სამჭედლოა სადაც მჭედლად ყალიბდებიან და მოლაპარაკებაში ნაცადი მეთოდებით, რომელთა გაცნობა ნაშრომებისა და სემინარების ფორმატშია შესაძლებელი.

მოლაპარაკება კულტურული, თანამედროვე განვითარებული საზოგადოების განუყოფელი ნაწილია. ჩვენი საქმიანობის მრავალ სფეროში - პოლიტიკაში, ბიზნესში, სოციალურში, ყოფა-ცხოვრებაში თუ სხვაგან, მოლაპარაკებაზე მოთხოვნა ყოველდღიურად იზრდება. საყურადღებოა ისიც, რომ თითოეული ჩვენგანი ამ მნიშვნელოვან პროცესს განსხვავებული თეორიული მომზადებითა და პრაქ-

ტიკული გამოცდილებით წარმართავს, ამიტომ შედეგებიც განსხვავებულია. ფაქტიურად არ არსებობს ადამიანი, რომელსაც რაიმე სახის მოლაპარაკება არ ჩაუტარებია. მოლაპარაკებას მარტო სახელმწიფო მოხელეები და დიპლომატები როდი აწარმოებენ. მას მიმართავს ნებისმიერი ჩვენგანი, როდესაც ვთქვათ, უფროსს ხელფასის მომატებას ვთხოვთ, ვყიდულობთ სახლს ან მანქანას, მასწავლებელს მიღებული შეფასების შესახებ ვეკამათებით და სხვა. ნებისმიერ დროს, როდესაც მეორე მხარისგან რაღაცას ვითხოვთ, მას კი ამ საკითხზე განსხვავებული აზრი აქვს, სავარაუდო მოლაპარაკების სიტუაციაში აღმოვჩნდებით. მოლაპარაკების წარმოება არის უნარი, რომელიც გვეხმარება სხვისგან სასურველი ისე მიიღოთ, რომ მასთან ურთიერთობა არ გააფუჭოთ. მოლაპარაკების საშუალებით ადამიანები, რომლებსაც განსხვავებული, ზოგჯერ კი საწინააღმდეგო საჭიროებები და ინტერესები აქვთ, შეთანხმებამდე მისვლას ახერხებენ, სწორედ ამაშია მოლაპარაკების მთავარი აზრი. როგორც არ უნდა განვმარტოთ მოლაპარაკება, საბოლოო ჯამში იგი სადავო ან შესათანხმებელი საკითხების გადაწყვეტის თანამედროვე ცივილიზებული საშუალებაა, რომელიც ძალიან ეფექტური საშუალებაა ყოველდღიურ ცხოვრებასა, პროფესიულ საქმიანობასა თუ საერთაშორისო ურთიერთობებში არსებული პრობლემების გადაწყვეტისა და შეთანხმების მიღწევის საქმეში. ამას ადასტურებს საერთაშორისო სტატისტიკური მონაცემებიც, საიდანაც ნათლად ჩანს, რომ მხარეებს შორის ნებაყოფლობითი შეთანხმება რეალურად ცხოვრებაში გაცილებით უკეთ სრულდება, ვიდრე სამოქალაქო ან არბიტრაჟული სასამართლოების დადგენილებები.

როგორც იტყვიან იმედი ბოლოს კვდება. რთული მოლაპარაკებების წარმოებისას, დიდია ალბათობა წაგების. მიუხედავად ამისა, პროექტზე პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა ხშირად აიძულებს პარტნიორებს მოლაპარაკებებში შევიდნენ პოზიტიური ცვლილებების იმედით. საუკეთესო შემთხვევაში შესაძლებელია გარკვეული დათმობების მიღება. ამ გზით ასევე დამკვეთთან ურთიერთობისას იკვეთება საერთო ღირებულებების პრინციპის დაცვა - ღია კომუნიკაცია და ადამიანთა ინტერესების უზენაესობა.

ქვემოთ მოყვანილია ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის რამდენიმე სტრატეგიების აღწერა. ყველა ისინი დაკავშირებულია კომპრომისის მიღწევასთან. ეს სტრატეგიები დამყარებულია რაციონალურ მიდგომებზე, მაგრამ ადამიანები, შესაძლოა ძალიან ირაციონალურად იქცეოდნენ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საუბარი „სიკვდილის მარშით მოსიარულე“ პროექტებზეა, ან როდესაც დასახული მიზნები ნებისმიერ ფასად უნდა იყოს მიღწეული, ან როცა პროექტის საფუძველში პოლიტიკური მოტივები დევს.

**დაცინვა სისულელეზე.** ამ დროს საჭიროა *კომპანიონების* მოთხოვნების სრული უსაფუძვლობის დასაბუთება. ძველი გამოცდილი „ხერხის“ მეთოდი ამ შემთხვევაში აუცილებლად უნდა გამოვიყენოთ. კერძოდ, შემდეგი მიმართებით - „ამის გაკეთება შესაძლებელია უფრო სწრაფად, უკეთესად და იაფად, მაგრამ ერთ-ერთ უპირატესობაზე მოგვიწევს უარის თქმა. აირჩიეთ ორი სამიდან. და თუ აღმოჩნდება რომ მხოლოდ ერთი მოთხოვნის დაკმაყოფილებაა შესაძლებელი, რომელ მათგანს მივანიჭებდით უპირატესობას?“. ინსტრუმენტს, რომლის გამოყენებასაც პროექტების ხელმძღვანელებზეა შეტავაზებული სისულელის დასაცინად, „პროექტის განუსაზღვრელობის პროფილი“ ეწოდება. ის საშუალებას აძლევს პროექტის ხელმძღვანელს ოპერატიულად შეაფასოს განუსაზღვრელობის დონე, აჩვენოს პროექტის სავარაუდო მიზნების და მათი მოცემულ დროის ჩარჩოებში მიღწევის ღირებულების განსაზღვრის შეუძლებლობა.

**პროექტის დასრულების ვადის ეჭვის ქვეშ დაყენება .** ამ სტრატეგიას მოქმედებაში დაკვირვების შედეგად . დღის წესრიგში დგება დროის განსაზღვრის საკითხი. კერძოდ, „რატომ არის აუცილებელი პროექტის დასრულება ზუსტად 1-ლი მაისისთვის? რა მოხდება, თუ ჩვენს პროდუქციას ბრუნვაში ერთი კვირის დაგვიანებით ან ორი კვირის დაგვიანებით ჩავუშვებთ? რა შესაძლებლობებს დაგვარგავთ? რა დაგვიჯდება ეს?“ ამ კითხვების დასმის შემდეგ აღმოჩნდება, რომ უმეტეს შემთხვევაში გაგვაჩნია მოქმედების თავისუფლება. რასაკვირველია, რაც შემთხვევებში ეს სტრატეგია უსარგებლოა, ასე მაგალითად როდესაც საუბარია კრიტიკული თარიღისთვის კომპიუტერული სისტემის გამართვაზე, სახელმწიფო კონტრაქტების შესრულებაზე, ან თუ შესაქმნელი პროდუქტი გამოიყენება საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის გამოფენაზე დემონსტრაციის მიზნებისთვის.

**მიზნების შემჭიდროვება.** კლასიკური მიდგომის თანახმად, საჭიროა ყველაფრის გაკეთება, რაც შესაძლებელია, რათა შეიქმნას დამაკმაყოფილებელი და კომპლექსური მომსახურების პროდუქტი, სხვა



სიტყვებით- უნდა ვიპოვოთ პარეტოს დიაგრამაზე ის 20 პროცენტი, რომელიც უზრუნველყოფს რეზულტატის 80 პროცენტს. ეს უარესი სცენარისთვის მზადყოფნის კიდევ ერთი ვარიანტია.

**დროის მოგება.** არ არის საჭირო ნაჩქარევი შეფასებების გაკეთება. აუცილებელია დრო მოსაფიქრებლად, სულ მცირე ერთი საათი მაინც. საჭიროა ხელმძღვანელობაზე მიმართვა შემდეგი განცხადებით: „თუ მე ახლა უნდა მოგცეთ ჩემი შეფასება, ის შესაძლებელია ზედმეტად მაღალი მოგეჩვენოთ, თქვენ არ დაეთანხმებით ჩემს შეთავაზებას და არ მოინდომებთ კარგი შესაძლებლობის გაშვებას. თუ შეფასება აღმოჩნდება ზედმეტად დაბალი, რიგი ფაქტორების ბუნდოვანებიდან გამომდინარე, თქვენ შესაძლებელია მიიღოთ უსიამოვნო სიურპრიზი სამუშაოების დასრულებისას.“ ამ დროს საჭიროა დაუზუსტებელი ფაქტორების სრული სიის გახმოვანება. ასევე პასუხების რამოდენიმე მომზადებული ვარიანტი. ასევე შესაძლებელია შემდეგი ტიპის პასუხი მიმართოთ თვითგახსნის ძალას და უპასუხოთ დაახლოებით შემდეგი: „გულწრფელად რომ გითხრათ, არ ვიცი. არასდროს ადრე ამის მსგავსთან საქმე არ მქონია. მომეცით 24 საათი მოსაფიქრებლად“. ამის შემდეგ საჭიროა მზაობა, რომ პარტნიორებმა ამაზე თანხმობა არ დაადასტურონ. არ არის გამორიცხული რომ რაციონალური მიდგომის გამოყენება საერთოდ არ გამოდგეს. უფრო მეტიც, სიტუაცია შესაძლებელია იმდენად ხისტი აღმოჩნდეს, რომ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების მხარდასაჭერად გარკვეული ციფრების იქვე დასახელებაც გახდეს საჭირო.

**დაკარგულის ანაზღაურება.** ხშირად ხდება იძულებით ადამიანების ზეგანაკვეთური მუშაობის აუცილებლობის შემოღება და ამგვარად სიმწელებზე ასეთნაირად გამკლავება. თუმცა, დიდი ალბათობით, ეს ადამიანები ისედაც მუშაობენ სამუშაო გრაფიკის ზემოთ და არ შეუძლიათ პროექტისთვის დამატებითი დრო გამოყონ. ხოლო პროექტი, იორდონის განსაზღვრების შესაბამისად, სიკვდილის მარშით ‘მიდის’, ეს უკვე იმას გულისხმობს რომ ადამიანები დღეში თვრამეტ საათს მუშაობენ და არც ერთი თავისუფალი წუთი არ აქვთ. ასეთ პირობებში ზეგანაკვეთურ მუშაობაზე დაყრდნობა არარაციონალური იქნება.

**დააზღვიეთ თქვენი რისკები.** ამ პრინციპის თანახმად ზუსტი შეფასებების გაკეთება არ არის მიზანშეწონილი. უმჯობესია მიახლოებითი გათვლები: „დღევანდელი მდგომარეობით ჩვენ დაგვჭირდება სამი თვე და პლიუს-მინუს სამი კვირა“. ოპტიმალურია მიახლოებითი შეფასებები. რეალურად პარტნიორი თანხმდება შუალედურ ან უფრო ადრეულ ვადაზე და მის დაცვას მოითხოვს.

**მე ვარ ექსპერტი.** აქ საუბარი მიდის ექსპერტის ძალის გამოყენებაზე. პროექტის ხელმძღვანელს უწევს პასუხის გაცემა კითხვაზე - რა უნდა გაკეთდეს ამისთვის? ხელმძღვანელის ხელშია გარკვეული ბიუჯეტი, სამუშაოების შესრულების ვადები და სამუშაო ძალა დაქვემდებარებაში. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი უყოყმანოდ აცხადებს, რომ, ამ პროექტის ხელმძღვანელია, ეს მისი სამუშაოა და მხოლოდ მას შეუძლია შესაძლებლობებზე შეფასების გაკეთება“. აქ საქმეში ერთვება ინსტინქტური ძალა ერთ-ერთ საერთო ღირებულებასთან-გამბედაობასთან წყვილში. ამ დროს ხელმძღვანელი ითხოვს მის მიმართ პატივისცემით დამოკიდებულებას. მაგრამ ეს მიდგომა ნაკლებად მუშაობს, თუ თავად არ არის დარწმუნებული საკუთარ ექსპერტულ უნარებში.

**მეტი ადამიანები.** როდესაც საჭიროა მეტი დაქირავებული, მაგრამ, ამასთან ხელმძღვანელობა ესმის, რომ საუბარი კედლის აღმართვას არ ეხება, რომელიც ორჯერ უფრო სწრაფად შეიძლება ამენდეს, თუ ორჯერ მეტ მშენებელს იქირავებს. ვინაიდან პროექტი წარმოადგენს რთულ, განვითარებად სისტემას. ამიტომ სწორხაზოვანი მიდგომის გამოყენება შესაძლებელია დამანგრეველი აღმოჩნდეს.

ფრედერიკ ბრუქსი თავის წიგნში „The Mythical Man Month“ (2005) საუბრობს იმაზე რომ სამუშაო გრაფიკს ჩამორჩენილ პროექტზე მუშაობისას პროგრამისტების რაოდენობის ზრდა უფრო მეტად ამუხრუჭებს პროექტის რეალიზებას. რაც მეტი ადამიანია, მით მეტი ახალი ვარიანტია და ახალი ურთიერთდამოკიდებულება; სამუშაოების შესრულება რთულდება და ითხოვს კონტროლის გაძლიერებას, რაც იწვევს გრაფიკისგან ჩამორჩენას და ითხოვს დამატებითი რესურსის მოზიდვას. ეს ჩადებულია თავად ასეთი პტოექტების ბუნებაში. პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნისას, ისევე როგორც კვლევებთან და ტექნოლოგიების შექმნასთან დაკავშირებულ პროექტში რომელიც მაღალინტელექტუალურ დანახარჯს ითხოვს და მრავალ უცნობ ფაქტორს შეიცავს. ადამიანების რაოდენობის ზრდა ართულებს ისედაც რთულ პროცესებს. ამ პრობლემის გადაწყვეტა იმაში მდგომარეობს რომ მოხდეს მოზიდვა მეტი

ადამიანის და დაიყოს პროექტი ცალკეულ შემადგენლებად. ამ დროს იყოფა რა შესასრულებელი პროცესები ცალკეულ ნაწილებად და გადაეცემა რა ცალკეულ გუნდებს, ეს გვაძლევს პროექტის შიგნით ურთიერთობების მინიმუმაციის საშუალებას და ადამიანებს შორის დამოკიდებულებაში მზარდი დამაბულობის თავიდან არიდების სურათს.

**წესების დარღვევა.** ეს პრინციპი დაკავშირებულია სამუშაოების შესრულების პოლიტიკასთან. ასევე მიღებული გადაწყვეტილებების და გამოსაყენებლად დადგენილი მეთოდოლოგიების დამტკიცების პროცესთან. თქვენ თხოვთ თქვენს სპონსორს ნება დაგროთ დაარღვიოთ ბიუროკრატიული განაწესები. თუ თქვენ არ შეგიძლიათ პირდაპირ გაიაროთ, ეძებთ მოსავლელი გზები. ბიუროკრატიის მშენიერება იმაში მდგომარეობს რომ ხშირად ის თავად წაიბორძიკებს ხოლმე საკუთარ თავზე და ამ დროს თქვენ გემღვევით გარკვეული უპირატესობა. თქვენ გაიძულებენ პოზიციის დათმობას როდესაც ცნობილი გახდება თუ რით ხართ დაკავებული, მაგრამ თქვენ მაგ დროისთვის უკვე სისტემაზე ერთი სვლით წინ იქნებით.

**დასკვნა**

მოლაპარაკების ხელოვნება,, კომპლექსურად იქნა განხილული რამოდენიმე საკითხი, რომლებიც დაინტერესებულ პირებს მიაწვდის საჭირო ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა არის - მოლაპარაკების ხელოვნება, გაეცნობა მოლაპარაკების ძირითად სახეებს, სტრატეგიებს და იმ ტაქტიკურ ხერხებს, რომლებიც კარგი და ეფექტური მოლაპარაკების წინაპირობას წარმოადგენს და დაეხმარება მას საკუთარი მოლაპარაკების ტექნიკის დახვეწაში. მოლაპარაკებები მართო სახელმწიფო მოღვაწეების, დიპლომატების და პოლიტიკოსების ვიწრო წრის საქმეა, როგორც ეს გასულ საუკუნეებში იყო მიღებული, არამედ თითოეული ჩვენგანის ყოველდღიურობის ნაწილია. ჩვენ ყოველდღიურად ვაწარმოებთ მოლაპარაკებას, მიუხედავად იმისა, რომ ხანდახან შეიძლება ვერც კი ვაცნობიერებთ ამ ფაქტს, ჩვენ რაღაც ეტაპზე ყოველდღიურად ამ პროცესის მონაწილენი ვართ.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ლემპერერი ა, პ., კოლსონი ო., „მოლაპარაკების მეთოდები,“ თბილისი., 2001
2. მანველიძე ი., „მოლაპარაკების მეთოდები,“ გამომცემლობა უნივერსალი., თბილისი, 2013
3. მანველიძე ი., ზოიძე ი., „საერთაშორისო მოლაპარაკებები,“ გამომც. უნივერსალი., თბ., 2009
4. ყოფითი მოლაპარაკებები და ქცევის ჩვეულება <http://sabauri.coa.ge/?id=2> 6.სახელმწიფოს ან რეგიონის კულტურული თავისებურება და მოლაპარაკების დომინანტურად მახასიათებელი სტილი <http://sabauri.coa.ge/?id=23>
5. საერთაშორისო ურთიერთობების თეორია <http://www.nplg.gov>.

**შტაბშიძის ტამარის პროფესორი და უნივერსიტეტის ტელია კოტე**

*Ghambashidze Tamar*  
Associate professor of Georgian Technical University  
*Paresashvili David*  
PhD student of Georgian Technical University  
*Telia Kote*  
PhD student of Georgian Technical University

**შ უ მ ი ა რ ე**

A ცემ უნივერსიტეტში დასრულდა ერთი წელიწადიანი კურსი, რომელიც ეძღვნება საერთაშორისო ურთიერთობების თეორიას და პრაქტიკას. კურსის მიზანია, რომელიც ეძღვნება საერთაშორისო ურთიერთობების თეორიას და პრაქტიკას. კურსის მიზანია, რომელიც ეძღვნება საერთაშორისო ურთიერთობების თეორიას და პრაქტიკას. კურსის მიზანია, რომელიც ეძღვნება საერთაშორისო ურთიერთობების თეორიას და პრაქტიკას.

## კომპანიების მიდგომები სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ

*ღურწკაია თათია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ღურწკაია კარლო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული  
ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა შეიძლება გამოვლინდეს მისი საქმიანობის შედეგებით დაინტერესებული მხარეების(მომხმარებლების, დასაქმებულების და ინვესტორების), ასევე გარემოს და მთლიანობაში საზოგადოების მიმართ. ზოგიერთი კომპანია აღიარებს საკუთარ პასუხისმგებლობას სამივე მიმართულებით და ძალისხმევს მაქსიმუმს არ იშურებს წარმატებისთვის თითოეული ამ მიმართულებით. იმავედროულად სხვა კომპანიები სოციალური პასუხისმგებლობის ერთ ან ორ სფეროზე აკეთებენ აქცენტს. არსებობენ ისეთი კომპანიებიც, რომლებიც არც ერთი მიმართულებით არ აღიარებენ საკუთარ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე.

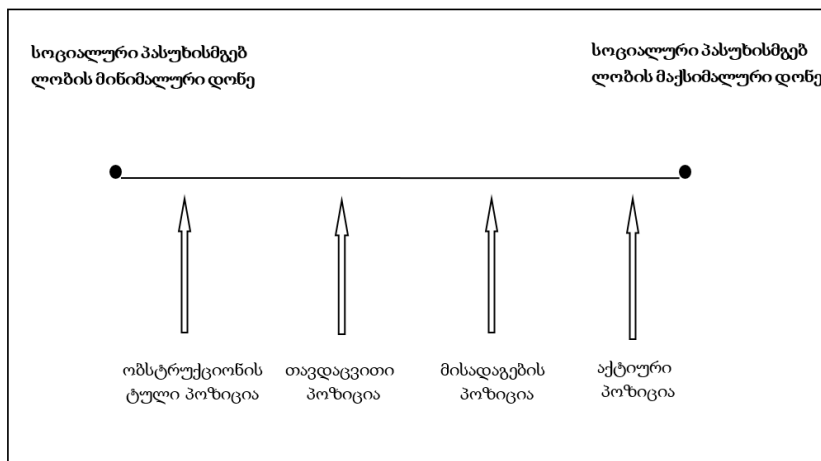
სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანია საქმიანობს ბიზნესის წარმოების სამართლებრივი და ეთიკური ნორმების შესაბამისად, იყენებს ცივილიზებული ბიზნესის სამართლიანი თამაშის წესებს. ამასთან, თუ კომპანიის მესაკუთრეები უცნობია, ხოლო ფინანსური ანგარიშგება არ არის გამჭვირვალე, ქველმოქმედება ნაკლებად გააუმჯობესებს კომპანიის რეპუტაციას. სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანია მოქმედებს შრომის სამართლის ნორმების მიხედვით, ზრუნავს საკუთარი თანამშრომლების შრომით პირობებსა და სოციალურ კეთილდღეობაზე, იხდის გადასახადებს და არის კანონმორჩილი.

სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიას აქვს კონკურენტული უპირატესობა სხვა კომპანიებთან შედარებით: საკუთარი პერსონალის განვითარებით მას შეუძლია არა მარტო თავიდან აირიდოს კადრების გადინება, არამედ მოიზიდოს საუკეთესო სპეციალისტები.

**საკვანძო სიტყვები:** სოციალური პასუხისმგებლობა, ობსტრუქციონისტული პოზიცია, თავდაცვითი პოზიცია, მისადაგების პოზიცია, აქტიური პოზიცია, მისადაგების პოზიცია, აქტიური პოზიცია.

### ძირითადი ტექსტი

ადამიანთა გარკვეული ჯგუფი კომპანიების სოციალური როლის გაზრდას მოითხოვს, მაშინ როდესაც სხვებს მოჰყავთ არგუმენტები იმის თაობაზე, რომ კომპანიის სოციალური როლი ისედაც საკმაოდ მაღალია. ამასთან, თვით კომპანიებს განსხვავებული შეხედულებები აქვთ სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ. როგორც 1.1 ნახაზზეა ნაჩვენები, ოთხი პოზიცია, რომლის დაკავება შეუძლიათ კომპანიებს საზოგადოების წინაშე, კონტინუუმში ხვდება.



**ობსტრუქციონისტული პოზიცია.** ობსტრუქციონისტული პოზიციის მქონე კომპანიები ხშირ შემთხვევაში მინიმალურ ძალისხმევას მიმართავენ სოციალური ან გარემოს დაბინძურებითი პრობლემების მოსაგვარებლად. როდესაც ასეთი კომპანიები ეთიკურ ან სამართლებრივ ზღვარს სცდებიან, მათი ტიპური რეაქცია საკუთარი ქმედებების უარყოფა ან პასუხისმგებლობის არ აღებაა. მაგალითად, რამდენიმე წლის წინ შვედური კომპანია Astra-ს ხელმძღვანელობა დაადანაშაულეს სხვადასხვა ტიპის სამართალდარღვევებში, მათ შორის სექსუალურშიც. როდესაც ინფორმაცია ამ პრობლემების შესახებ პირველად გამოაშკარავდა, კომპანიის უმაღლესი თანამდებობის პირებმა უარყვეს საკუთარი ქვეშევრდომების მხრიდან ნებისმიერი ტიპის სამართალდარღვევა და არც კი უცდიათ გამოძიების ჩატარება. მსგავსი რეაქცია ჰქონდათ კომპანიების Nestle-ს და Danone-ს ხელმძღვანელობას, რომლებიც დაადანაშაულეს 1981 წ. ხელმოწერილი საერთაშორისო შეთანხმების დარღვევაში. შეთანხმების თანახმად, კომპანიებს უნდა განეხორციელებინათ კონტროლი დედის რძის ჩამნაცვლებელი რძის ფაფების გაყიდვებზე. ამასთან, შეთანხმებაში ხაზგასმით იყო აღნიშნული ჩვილი ბავშვების დედის რძით გამოკვების მნიშვნელობა. მიუხედავად ამისა, აღნიშნული კომპანიების წარმომადგენლები დასავლეთ აფრიკის მოსახლეობას უფასოდ აწვდიდნენ საკუთარი პროდუქციის ნიმუშებს. გარდა ამისა, მათ დაარღვიეს ბავშვთა საკვების შეფუთვის სტანდარტები ტოგოსა და ბურკინა-ფასო-ში. ამასთან, კომპანიები უარყოფდნენ რაიმე ტიპის დარღვევას და ცდილობდნენ დაემტკიცებინათ, რომ ისინი მოქმედებდნენ შეთანხმების შესაბამისად.

**თავდაცვითი პოზიცია.** თავდაცვითი პოზიციის შემთხვევაში კომპანია მოქმედებს მხოლოდ კანონის ფარგლებში და არ სცდება კანონის ფარგლებს. ასეთი პოზიციის მქონე კომპანიები თვლიან, რომ მათი საქმე მოგების გენერირებაა. მაგალითად, კომპანიას კანონის თანახმად ევალება საკუთარ საწარმოებში გარემოს დაბინძურების საწინააღმდეგო დანადგარების დამონტაჟება. ამასთან, მას შეუძლია არ დაამონტაჟოს უფრო ხარისხიანი დანადგარი იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს დანადგარი დაბინძურების ხარისხს ამცირებს.

**მისადაგების პოზიცია.** მისადაგების პოზიციის მქონე კომპანიები ასრულებენ სამართლებრივ და ეთიკურ მოთხოვნებს, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში დამატებით ქმედებებსაც მიმართავენ. ასეთი კომპანიები ნებაყოფლობით მონაწილეობენ სოციალურ პროგრამებში, მაგრამ მხოლოდ დამაჯერებელი არგუმენტების წარმოდგენის შემდეგ, რომ ესა თუ ის პროგრამა იმსახურებს კომპანიის ჩართულობას. ისინი თანხვებსაც გამოყოფენ საქველმოქმედო მიზნებისთვის. ამასთან, პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ვინმემ „უნდა დააკაკუნოს“ ასეთი კომპანიის კარზე და ითხოვოს დახმარება-ასეთი პოზიციის მქონე კომპანიები არ იჩენენ განსაკუთრებულ აქტივობას საქველმოქმედო ობიექტების ძიებაში.

**აქტიური პოზიცია.** სოციალური პასუხისმგებლობის დემონსტრირების ყველაზე მაღალ ხარისხს წარმოადგენს **აქტიური პოზიცია**. ასეთი პოზიციის მქონე კომპანიები თვლიან, რომ ისინი არიან საზოგადოების განუყოფელი ნაწილი და აქტიურად ეძებენ საკუთარი წვლილის შეტანის გზებს საზოგადოების კეთილდღეობაში. სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ აქტიური პოზიციის შესანიშნავი მაგალითია „რონალდ მაკდონალდის სახლი“ (Ronald McDonald House), რომელიც კორპორაცია McDonald's-ის მიერ არის რეალიზებული. რონალდ მაკდონალდის სახლებში, რომლებიც ძირითადი სამედიცინო ცენტრების სიახლოვესაა განთავსებული, მინიმალურ ფასად შეუძლიათ იმ ავადმყოფი ბავშვების ოჯახის წევრებს ცხოვრება, რომლებიც მკურნალობენ უახლოეს სამედიცინო დაწესებულებებში. ასეთივე პოზიცია დაიკავა სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ გაბრიელა მელჩიონდამ, არც ისე დიდი კოსმეტიკური კომპანიის მფლობელმა, რომელიც განთავსებულია მენის შტატში. მას შესთავაზეს 2 მილიონი დოლარის ღირებულების კონტრაქტი, მაგრამ მას შემდეგ რაც, მან შეიტყო, მისი პროდუქციის პოტენციური შემძენი ასევე იარაღის ვაჭრობითაც იყო დაკავებული, გაბრიელამ უარი თქვა კონტრაქტის ხელმოწერაზე.

## დასკვნა

მოთხოვნები სოციალური პასუხისმგებლობის გაზრდის მიმართ, რასაც კომპანიებს მსოფლიო თანამეგობრობის ყველაზე განათლებული და წინწასული წარმომადგენლები უყენებენ, დღითი დღე



## საქართველოს სავაჭრო ურთიერთობების განვითარების პერსპექტივები ბალტიის რეგიონის ქვეყნებთან

*ყანდაშვილი თეიმურაზ*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

*კოჭლამაზაშვილი ლეო*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

### აბსტრაქტი

დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ ბალტიისპირეთის ქვეყნები დაადგინეს საგარეო ვაჭრობის ლიბერალიზაციის გზას, დაიწყეს სავაჭრო ბარიერებისგან განთავისუფლება, ბაზრის თანამედროვე ინფრასტრუქტურის შექმნა. საქართველოსგან განსხვავებით ბალტიისპირეთის ქვეყნები ევროკავშირის წევრები არიან და მათი ეკონომიკა განსაკუთრებით მჭიდროდ თანამშრომლობენ ძლიერ ევროპულ ქვეყნებთან. საქართველოს მსგავსად, ბალტიის ქვეყნების ეკონომიკის ძირითადი მიმართულებაა მრეწველობის სოფლის მეურნეობის და მომსახურების სფერო. ნაშრომში განხილულია საქართველოსა და ბალტიის რეგიონის ქვეყნების- ლიეტუვას, ლატვიას და ესტონეთს შორის სავაჭრო - ეკონომიკური ურთიერთობები, რომელსაც სტაბილური ზრდის ტენდენცია გააჩნია და ის ძირითადი სასაქონლო ჯგუფები, რომელთა ექსპორტიც ხდება საქართველოდან. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ქვეყნების ბაზარი არ გამოირჩევა თავისი სიდიდით, საქართველოს ხელისუფლება ძალიან აქტიურად მუშაობს ამ ქვეყნებთან სავაჭრო და ეკონომიკური ურთიერთობების გაფართოების მიმართულებით. ხელმოწერილია და ძალაშია 20-ზე მეტი სამთავრობო დოკუმენტი, რომელიც ხელს შეუწყობს ქართული ბიზნესის განვითარებას.

**საკვანძო სიტყვები:** ბალტიის რეგიონი, საქართველოს საგარეო ვაჭრობა, ექსპორტი, იმპორტი

### ძირითადი ტექსტი

ბალტიის ქვეყნებისათვის - ესტონეთის, ლატვიის და ლიეტუვასთვის საგარეო ვაჭრობა ეკონომიკური განვითარების განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს. მას შემდეგ რაც ამ ქვეყნებმა მოიპოვეს დამოუკიდებლობა, ეს ქვეყნები დაადგინეს საგარეო ვაჭრობის ლიბერალიზაციის გზას, დაიწყეს სავაჭრო ბარიერებისგან განთავისუფლება, ბაზრის თანამედროვე ინფრასტრუქტურის შექმნა. 2004 წლიდან ეს ქვეყნები გახდნენ ევროკავშირის და ჩრდილოატლანტიკური ხელშეკრულების ორგანიზაციის სრულყოფილებიანი წევრები.

საქართველოსგან განსხვავებით, ბალტიისპირეთის ქვეყნები ევროკავშირის წევრები არიან და მათი ეკონომიკა განსაკუთრებით მჭიდროდ თანამშრომლობენ ისეთ ძლიერ ევროპულ ქვეყნებთან, როგორცაა გერმანია, შვედეთი და ფინეთი. თუმცა, სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით, მათ არც რუსული ბაზარი მიუტოვებიათ. უფრო მეტიც, რუსეთი ერთ-ერთი ყველაზე აქტიური პარტნიორია მათი.

საქართველოს მსგავსად, ბალტიის ქვეყნების ეკონომიკის ძირითადი მიმართულებაა მრეწველობის სოფლის მეურნეობის და მომსახურების სფერო.

ბალტიის ქვეყნებში მრეწველობა ძირითადად წარმოადგენილია მაქანქანათმშენებლობით, ხელსაწყოთმშენებლობით, ქიმიური საწარმოებით, ხის დამამუშავებელი მრეწველობით და ფართო მოხმარების საქონლის წარმოებით. მანქანათმშენებლობის დარგში ძირითადი წილი ესტონეთზე მოდის, რომელიც მისი ექსპორტის ძირითად მუხლია. ზოგადად 2018 წელს ესტონეთის საგარეო სავაჭრო ბრუნვამ 2,7 მლრდ. ევრო შეადგინა, აქდან 1.3 მლრდ. ე.აშშ დოლარი - ექსპორტი, ხოლო 1,4 მლრდ. აშშ დოლარი - იმპორტი. ძირითად საექსპორტო პროდუქციას: ელექტრო და რადიომოწყობილობები, საზღვაო გემები, სახერხი და სამშენებლო მასალები, ფიქლის სათბობი, პლასტმასის ნაწარმი და სხვა.

ლიეტუვას საგარეო სავაჭრო ბრუნვა 2018 წელს 56,8 მლრდ. აშშ დოლარი იყო - 26,2 მლრდ. აშშ დოლარი ექსპორტი, ხოლო 30.6 მლრდ. აშშ დოლარი - იმპორტი. ძირითადი საექსპორტო პროდუქციას წარმოადგენს სატრანსპორტო საშუალებები, ავეჯი, მცენარეული და ცხოველური კონსერვები, სამშენებლო მასალები, ტექსტილის ნაწარმი და სხვა.

რაც შეეხება ლატვიის რესპუბლიკის საგარეო სავაჭრო ბრუნვას, მან 2018 წელს შეადგინა 36,9

მლრდ. აშშ დოლარის, სადაც ექსპორტის წილი იყო 15,5 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო იმპორტის წილი - 21,4 მლრდ აშშ დოლარი. ძირითადი საქსპორტო პროდუქციაა ხე-ტყე, ელექტრო მანქანები, ბირთვული რეაქტორების და ქვაბების დეტალები, ლოკომოტივები და საზღვაო ტრანსპორტი, კვების პროდუქტები და სხვა.

ტრადიციულად, ეს ქვეყნები თავიანთი გეოგრაფიული მდებარეობით, მენტალურობით და ეკონომიკით ყოველთვის მიეკუთვნებოდნენ საერთო ევროპული რეგიონის კულტურას. ბალტიის ქვეყნების ეკონომიკის ძირითად მიმართულებებს როგორც აღვნიშნეთ წარმოადგენს სამრეწველო წარმოება, სოფლის მეურნეობა და მომსახურების სფერო.

2014 წლიდან 2020 წლამდე სავაჭრო ბრუნვის დინამიკა ამ ორ სახელმწიფოს შორის ძირითადად მზარდი ტენდენციით გამოირჩევა. (ცხრ.1)

როგორც ცხრილიდან ჩანს, საქართველოს ბალტიის ქვეყნებთან სავაჭრო ურთიერთობებს სტაბილურად ზრდის ტენდენცია გააჩნია. თუმცა ყველაზე აქტიური ვაჭრობა ლიეტუვას რესპუბლიკასთან აქვს. 2015 წელს სავაჭრო ბრუნვამ შეადგინა 78.54 მლნ.აშშ დოლარი, სადაც ექსპორტის წილი იყო 33,32, ხოლო იმპორტის - 45,22 მლნ აშშ დოლარი. 2019 წელს კი სავაჭრო ბრუნვა 81,3 მლნ აშშ დოლარამდე გაიზარდა. აქვე უნდა აღვნიშნოს ისიც, რომ საქართველოდან ექსპორტირებული საქონლის მოცულობამ პრველად გადააჭარბა იმპორტის მოცულობას და შეადგინა 45,02 მლნ. აშშ დოლარი და 36,26 მლნ. აშშ დოლარი შესაბამისად. 2019 წელს ძირითადად ექსპორტირებული იქნა მინერალური და მტკნარი წყლები - 15.05 მლნ. აშშ დოლარი, აზოტოვანი სასუქები - 11,35 მლნ. აშშ დოლარი, ძვირფასი ლითონების ნარჩენები - 5,75 მლნ. აშშ დოლარი, თხილი - 3,46 მლნ.აშშ დოლარი, ღვინო - 1,66 მლნ.აშშ დოლარი.

რაც შეეხება საქართველოში იმპორტირებულ საქონელს, ესენია: სამკურნალო საშუალებები - 3,72 მლნ. აშშ დოლარი, საოფისე მოწყობილობები - 1,86 მლნ.აშშ დოლარი, სატელეფონო აპარატები - 1,70 მლნ.აშშ დოლარი, მინის ტარა - 1,53 მლნ.აშშ დოლარი, პოლიაცეტალები, პოლიეთერები - 1.16 მლნ.აშშ დოლარი.

**ცხრილი 1. სავაჭრო ბრუნვა საქართველოს რესპუბლიკასა და ბალტიის ქვეყნებს შორის (მლნ. აშშ დოლარი)**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>სულ</b>	<b>111,86</b>	<b>104,83</b>	<b>126,07</b>	<b>137,59</b>	<b>137,96</b>
<b>მათ შორის:</b>					
ლიეტუვა	78.54	66.06	80.73	80.00	81.3
ლატვია	26.29	30.30	33.57	45.28	43.55
ესტონეთი	7.03	8.47	12.76	12.03	13.11

**წყარო:** ცხრილი შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მასალების მიხედვით.

საქართველოს აქტიური სავაჭრო - ეკონომიკური ურთიერთობები გააჩნია ასევე ლატვიის რესპუბლიკასთან. 2015 წელს სავაჭრო ბრუნვა 26,29 მლნ.აშშ დოლარიდან გაიზარდა 43,55 მლნ. აშშ დოლარამდე 2019 წელს. მათგან ექსპორტმა შეადგინა 10,63 მლნ. აშშ დოლარი, ხოლო იმპორტმა - 32,87 მლნ. აშშ დოლარი. ძირითადი სასაქონლო ჯგუფები, რომელიც საქართველოდან იქნა გატანილი, იყო ღვინო და სპირტიანი ალკოჰოლური საქონელი - 5,1 მლნ. აშშ დოლარი, სამკურნალო საშუალებები - 1,4 მლნ. აშშ დოლარი, თხილი - 1.05 მლნ აშშ დოლარი და ახალი და შეყინული ბოსტნეული - 0,3 მლნ.აშშ დოლარი. ხოლო, საქართველოში იმპორტირებულ იქნა სპირტიანი ალკოჰოლური სასმელები - 4.7 მლნ. აშშ დოლარი, დაფასოებული და დაუფასოებელი სამკურნალო საშუალებები - 5,3 მლნ.აშშ დოლარი, მზა ან დაკონსერვებული თევზი, ზუთხის ხიზილალა - 1.76 მლნ.აშშ დოლარი, გამომთვლელი მანქანები და მათი ბლოკები - 1,4 მლნ.აშშ დოლარი, საფრენი აპარატები - 0.9 მლნ.აშშ დოლარი, ავეჯი და მისი ნაწილები - 0.9 მლნ.აშშ დოლარი და სხვა.

ბალტიის ქვეყნებიდან საქართველოს ყველაზე მცირე სავაჭრო ბრუნვა ესტონეთთან გააჩნია. 2019 წელს მან შეადგინა 13,11 მლნ.აშშ დოლარი. თუმცა უნდა აღვნიშნოს, რომ 2015 წლიდან მოყოლებული სავაჭრო ბრუნვა ყველაზე სწრაფი ტემპით სწორედ ესტონეთთან იზრდებოდა - 2015 წლის 7.03-და 13,11 მლნ. აშშ დოლარამდე 2019 წელი, ანუ 86.5 % -იანი ზრდა იყო. ასეთივე სწრაფი ტემპით გაიზარდა (236%) საქართველოდან ექსპორტის მოცულობა.

2018 წლის მონაცემების მიხედვით, საქართველოდან ესტონეთის რესპუბლიკაში ექსპორტის ზრდა განაპირობა ძირითადად შემდეგი პროდუქციის ექსპორტის მატებამ:

ცხრილი 2

პროდუქცია	ექსპორტი	ზრდა %-ში
აზოტოვანი სასუქები	2,65	61
სამედიცინო ხელსაწყოები	1,69	26
მსუბუქი ავტომობილები	0,15	1000
ღვინო	1,47	7
სამკურნალო საშუალებები	0,05	500
სპირტიანი ალკოჰოლური სასმელები	0,04	220
სხვა შავი ლითონების ნაწარმი	0,02	2017 წელს ექსპორტი არ განხორციელებულა

**წყარო:** საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ინფორმაცია „საქართველოსა და ესტონეთს შორის სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობების შესახებ“

ამასთან, აღნიშნულ პერიოდში საქართველოდან ესტონეთში საერთოდ არ განხორციელებულა თხილის, ელექტრული გენერატორების, ხმის ჩაწერის მზა მატარებლების, ელექტრული ტრანსფორმატორების, საბეჭდი მანქანების ნაწილების, ნიტრილური შემცველობის ნაერთების და ელექტრული ძრავების ნაწილების პროდუქციის ექსპორტი.

მიუხედავად იმისა, რომ ამ ქვეყნების ბაზარი არ გამოირჩევა თავისი სიდიდით, საქართველოს ხელისუფლება ძალიან აქტიურად მუშაობს ამ ქვეყნებთან სავაჭრო და ეკონომიკური ურთიერთობების გაფართოების მიმართულებით. ხელმოწერილია და ძალაშია 20-ზე მეტი სამთავრობო დოკუმენტი, რომელიც ხელს შეუწყობს ქართული ბიზნესის განვითარებას.

სტრატეგიულ ურთიერთობები ბალტიის რეგიონის ქვეყნებთან და მათი მხარდაჭერა განსაკუთრებით ღირებულია ქვეყნის განვითარების ამ უმნიშვნელოვანეს ეტაპზე. ეს ქვეყნები ევროკავშირის წევრები არიან და მოქმედებს ყველა ის რეგულაციები რაც ევროკავშირის სხვა ქვეყნებში. ქართული ბიზნესის წარმომადგენლებს ეძლევათ საშუალება მოახდინონ თავიანთი საექსპორტო პროდუქციის იმ კონდიციამდე აყვანა, რომელსაც ევროკავშირის ბაზარი მოითხოვს.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
2. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური
3. ესტონეთის სტატისტიკის სახელმწიფო ოფისი. <https://date.stat.ee/profile/country/ee>
4. ლიეტუვას სტატისტიკის დეპარტამენტი. <https://www.stat.gov.lt/lt/>
5. ლატვიის ცენტრალური სტატისტიკური ბიურო. <https://www.csb.gov.lv/lv/sakums>

**ქვემოთაა მოცემულია საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ მოწოდებული ინფორმაცია**

*Kandashvili Teimuraz*  
*Professor of Georgian Technical University*  
*Kochlamazashvili Lela*  
*Professor of Georgian Technical University*

**შუამ აკყ**

აქტიურად მუშაობს იმ მიმართულებით, რომ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ მოწოდებული ინფორმაცია ევროკავშირის წევრებისთვის დასაყრდენი იქნას მათი ურთიერთობების გაფართოების მიზნით. ამ მიზნით საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ მოწოდებული ინფორმაცია ევროკავშირის წევრებისთვის დასაყრდენი იქნას მათი ურთიერთობების გაფართოების მიზნით.



## მომავლის საგანმათლებო სისტემის განვითარების ტენდენციები

*შენგელია ქეთევან*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ჩვენ ვცხოვრობთ სწრაფად ცვალებად სამყაროში. ტექნოლოგიები იმდენად სწრაფად იცვლება, რომ ათიოდე წლის წინ წარმოდგენილი კი იყო. განსაკუთრებით ეს ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს ეხება. ინტერნეტმა სამყარო რადიკალურად შეცვალა, უფრო პატარა, გამჭვირვალე, გლობალურ-ვირტუალურ სივრცედ გადააქცია. ჩვენ წამებში ვიგებთ მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში მომხდარ სიახლეებს.

ცხადია, ეს ყოველივე გავლენას ახდენს განათლების სისტემაზე. გამოწვევები განათლების მიმართ მუდმივად იცვლება. თუკი ადრე უნივერსიტეტში მიღებული ცოდნა ადამიანს ათეული წლების განმავლობაში თან დაყვებოდა და არ იცვლებოდა, დღევანდელი კურსადმთავრებულისთვის სიტუაცია მნიშვნელოვნად შეიცვალა. უნივერსიტეტში მიღებული ინფორმაცია ახალგაზრდამ მუდმივად უნდა განახლოს და პრიორიტეტი თვითგანვითარებას მიანიჭოს. თუმცა მოსაზრება იმის შესახებ, რომ სწავლა საჭირო არაა, ან ახალ ინფორმაციას ინტერნეტიდანაც მივიღებთ, რა საჭიროა უმაღლესი განათლება და სხვა, არაკორექტულია, რბილად რომ ვთქვათ. სკოლაც და უმაღლესი განათლებაც უნდა იყოს იმდაგვარი, რომ ახალგაზრდას განუვითაროს მახსოვრობა, კრეატიული აზროვნება, სიახლეებისაკენ სწრაფვა და თვითგანვითარების უნარი. ეს არ არის მარტივი საქმე.

გადავხედოთ საქართველოს შრომის ბაზარს. უმუშევრობა აღემატება 12,7%-ს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, თუმცა NDI უფრო მაღალ მაჩვენებელზე მიგვითითებს. რამდენი შრომას მოწყურებული ადამიანია, რომელსაც სურს იპოვოს შესაბამისი სამსახური, მაგრამ არ ყოფნის კვალიფიკაცია, ან არც არის სამუშაო ადგილები. იზრდება როგორც ფრიქციული, ასევე სტრუქტურული უმუშევრობა, რაც მძიმე ტვირთად აწევა მოსახლეობას. სიღარიბის აბსოლუტურ ზღვარს ქვევით მყოფი მოსახლეობის წილი 20,1% საკმაოდ მაღალია ასეთი პატარა ქვეყნისთვის.

უმუშევრობის დასაძლევად პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს კერძო სექტორს, რომელიც მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობით მოეკიდება თითოეულ ადამიანს. ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარება არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ცხოვრების დონის ასამაღლებლად და სიღარიბის დასაძლევად. ასე ქვეყანაც უფრო ძლიერი გახდება და საზოგადოებაც განვითარდება.

**საკვანძო სიტყვები:** ხელოვნური ინტელექტი, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, მომავლის განათლება, გლობალური სამყარო, ფრიქციული და სტრუქტურული უმუშევრობა, დასაქმება.

### ძირითადი ტექსტი

განათლებისადმი მზრუნველობით მუდამ გამოირჩეოდა ევროპა. ვოლტერი, დიდრო, რუსო, მონტესკიე, კანტი, ჰეგელი და სხვათა პროგრესული იდეები დღესაც უნათებს ევროპელებს არცოდნის სიბნელეს. ისინი სამყაროს ცენტრში ადამიანს აყენებენ და ყველაზე ფასეულად ცოდნას, გონებას მიიჩნევენ. ამერიკის დამოუკიდებლობის დეკლარაციის ავტორმა თომას ჯეფერსონმაც იგივე მოსაზრება გაიზიარა, როცა აღნიშნა, რომ უცოდინარი ერი არასოდეს იქნება თავისუფალი. კაცობრიობის განვითარება მხოლოდ ცოდნას (განათლებას) ეფუძნება. ცოდნაა მისი პროგრესის უმთავრესი და უშრეტო რესურსი. ძველი ჩინური ანდაზაც ამაზე მიგვანიშნებს: ერთწლიანი გეგმის შედეგი შეიძლება იყოს ბრინჯი, ათწლიანი გეგმისა ხე, ხოლო მთელი სიცოცხლით დაგეგმვისათვის უნდა ასწავლო ხალხს.

სტრუქტურული უმუშევრობის შესამცირებლად სწორედ კრეატიულ-კოგნიტური აზროვნების განვითარებაა მნიშვნელოვანი. ძირითადი აქცენტი ინფორმაციული ტექნოლოგიების ათვისებაზე უნდა გაკეთდეს. მომავალში მრავალი დარგი გაქრება, მაგრამ გაჩნდება ახალი სამუშაო ადგილები სხვა სფეროში, რასაც ადამიანთა გადამზადება დასჭირდება. ვინ აიღებს თავის თავზე ამ პასუხისმგებლობას, სახელმწიფო თუ ბიზნესი? ცხადია, ეს უნდა განხორციელდეს კერძო ბიზნესის ძალისხმევით და

სახელმწიფოს ხელშეწყობით.

რაც შეეხება მომავლის განათლებას, როგორი იქნება ის, ამის წინასწარმეტყველება თითქმის შეუძლებელია, ისევე როგორც ჯონ როკველერს ვერ წარმოედგინა ანტიბიოტიკების, მობილური ტელეფონის ან ინტერნეტის არსებობა. აბრამ ლინკოლნმა არაფერი იცოდა ავტომობილების, თვითმფრინავების, რადიოს თუ ელექტრონათურების შესახებ. რუზველტი ვერც კი იფიქრებდა ქსეროქსზე ან მაგნიტოფონზე. ჯონ კენედი ვერც კი წარმოიდგენდა კომპიუტერების, DVD-ის და ინტერნეტის არსებობას...

ახალი ტექნოლოგიები ახალ ბაზრებსა და შესაძლებლობებს აჩენს. როდესაც ძველი ინდუსტრიები ახალ ტექნოლოგიებს ებრძვიან, ისინი კვდებიან. აშშ კვლევასა და განვითარებაზე წელიწადში 300 მილიარდზე მეტს ხარჯავს. დღეს მეცნიერები ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების ფართო წრეს იკვლევენ, დაწყებული მზის ენერჯით, ელექტრომანქანებით, სიმსივნის საწინააღმდეგო პრეპარატებით, დამთავრებული ხმით მართვადი კომპიუტერებით და გენური ინჟინერიით.

„დრუბლოვანი ტექნოლოგიები“ არის IT ევოლუცია, ინფორმაციული ბაზრის განვითარება. იგი საშუალებას იძლევა უფრო ნაკლები დანახარჯებით შეიქმნას სრულყოფილი ბიზნეს-მოდელი. „დრუბლოვანი ტექნოლოგიის“ სისტემაში მოსახვედრად, საკმარისია ინტერნეტთან მიერთება, რათა შესაძლებელი გახდეს ინფრასტრუქტურის და პროგრამული უზრუნველყოფის სერვისების გამოყენება. „დრუბლოვანი ტექნოლოგიების სერვისებთან დაშვება შესაძლებელია ნებისმიერი ადგილიდან სხვადასხვა მოწყობილობების (ნოუტბუქების თუ პლანშეტების) გამოყენებით. თუმცა ჯერ არ არის ყველა ორგანიზაცია მზად ასეთი ტექნოლოგიების და გადაწყვეტილებების მისაღებად.

მაიკროსოფტის ლიცენზირებული „დრუბლოვანი ტექნოლოგია“ წარმატებით დაინერგა ჯორჯიან ავია სერვის ეიჯენსიში (GASA). ეს გახლავთ office 365, მათ შორის დრუბლოვანი საცავი „One Drive ბიზნესი“, სადაც ტექნიკური სამუშაოები განახორციელა კომპანია „სინტაქსმა“. აღნიშნულმა კომპანიამ ასევე განახორციელა „დრუბლოვანი ტექნოლოგიის“ ტექნიკური სამუშაოები კომპანია „აქსისში“, რომელიც მიმდინარეობდა „მაიკროსოფტთან“ თანამშრომლობის მემორანდუმის ფარგლებში. „One Drive ბიზნესის“ დახმარებით შესაძლებელი ხდება ელექტრონულ დრუბლოვან საცავში შენახული ფაილები ხელმისაწვდომი გახდეს მსოფლიოს ნებისმიერი კუთხიდან ინტერნეტის მეშვეობით.

მაიკროსოფტის ლიცენზირებული დრუბლოვანი ტექნოლოგიები საშუალებას აძლევს კომპანიებს ოპერატიული ინფორმაცია განათავსონ 2 კონტინენტზე გადაზღვეულ დაცულ დრუბლოვან საცავში, რაც მკვეთრად ამცირებს მართვასთან დაკავშირებულ ხარჯებს და კომპანიებს მეტი დრო რჩებათ ბიზნესის განვითარებისათვის. საჭირო ინფორმაცია ხელმისაწვდომია უფლებამინიჭებული თანამშრომლებისთვის. არსებობს კონტროლის არაერთი მექანიზმი, რაც უზრუნველყოფს ქსელურ უსაფრთხოებას და დაცულობას. აღნიშნული ტექნოლოგიების გამოყენება ინერგება სასწავლო პროცესებშიც, ელექტრონული სწავლების განვითარების მიმართულებით, ასევე სხვადასხვა არქიტექტურის და ოპერაციული სისტემის მქონე მოწყობილობებისთვის.<sup>1</sup>

მიუხედავად დიდი გარანტიებისა, რასაც გვთავაზობს „მაიკროსოფტის“ და გუგლის ლიცენზირებული „დრუბლოვანი ტექნოლოგია“, რისკები მაინც არსებობს. მსოფლიო გამოცდილება ადასტურებს, რომ არის კიბერ შემოტევის ცალკეული შემთხვევები, რომლის დროსაც ტრადიციული დაცვის მექანიზმები სრულიად უშედეგო ხდება. დღეს მსოფლიოს გამოცდილი პროვაიდერები მუდმივად ცდილობენ რისკების აღმოჩენას და მათ გაუვნებელყოფას.

მუდმივად ვითარდება ხელოვნური ინტელექტი. ილონ მასკი აცხადებს, რომ ხელოვნური ინტელექტი ბევრად უფრო ჭკვიანი იქნება, ვიდრე ყველაზე გონიერი ადამიანი. როგორც შიმპანზე ვერ გაუგებს ადამიანს, ისე ვერ გაუგებს ადამიანი ხელოვნურ ინტელექტს. მასკი ამ ყველაფერში დადებით გავლენასთან ერთად ადამიანისთვის დიდ საფრთხესაც ხედავს. იგი აცხადებს, რომ ამჟამად მუშაობს თავის ტვინის მიკროჩიპებზე, რომლებიც ადამიანის ტვინს კომპიუტერთან დააკავშირებს. მან

<sup>1</sup> ქეთევან შენგელია, „პროექტების მართვის და ბიზნეს სფეროს ფუნქციონირების ეფექტიანობისათვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების როლი და მომავალი პერსპექტივები“, ჟურნ. სოციალური ეკონომიკა, 2018. №4, გვ. 66.

მსოფლიოს ნეირომეცნიერებს მოუყარა თავი ლაბორატორიაში, კალიფორნიის უნივერსიტეტში და ამ კვლევისთვის 100 მლნ. დოლარის ინვესტიცია განახორციელა. ტვინის და კომპიუტერის დაკავშირების ახალი ტექნოლოგიების შექმნის მცდელობისთვის, მრავალი ადამიანი აღფრთოვანებულია. ჯერ კიდევ პლატონი ოცნებობდა, ნეტავ შეიძლებოდა „ორი სულის სიახლოვით ერთი სულიდან მეორეში სიბრძნის გადასხმა, ისევე, როგორც წყალი გადაისხმება სავსე თასიდან ცარიელში“. ამ ოცნების ასრულებაზე მუშაობს სწორედ ილონ მასკი. თუმცა არიან სკეპტიკურად განწყობილებიც. ფრაიბურგის უნივერსიტეტის მიკროტექნოლოგიების დეპარტამენტის წარმომადგენლის თომას შტიგლიცის აზრით, ფანტასტიკას უფრო გავს მოსაზრება იმის შესახებ, რომ არსებული ინფორმაცია შეიძლება მიკროჩიპით ჩაიტვირთოს ადამიანის ტვინში. იგი აღნიშნავს, რომ ამ მიმართულებით ფსიქოლოგიური, სამედიცინო და ეთიკურ-სამართლებრივი მხარე საკმაოდ ბუნდოვანია. ხელოვნური ინტელექტის განვითარებამ შესაძლოა ადამიანთა არსებობას საფრთხე შეუქმნას. თუმცა ვინ იცის?! მრავალი ფანტასტიკა ხომ აცხადდა...

**მაგრამ საზოგადოებას პირველ რიგში ახალი ტექნოლოგიების უსაფრთხოება ჭირდება. იქმნება გარკვეული რეგულირება მომხმარებელთა დასაცავად, რათა შეიქმნას ცხოვრების ჯანმრთელი, უკეთესი ხარისხი.** როგორც ბრაიან თრეისი, მრავალი ბესტსელერის ავტორი აღნიშნავდა, ადამიანთა ბედნიერების 85 % მომდინარეობს ადამიანური ურთიერთობებიდან, ხოლო მხოლოდ 15% მოაქვს პროფესიულ წარმატებებს.

ძნელი წარმოსადგენია რა იქნება მომავალში. ერთი რამ კი ცხადია, თანამედროვე ადამიანისთვის გონების განვითარებაა მნიშვნელოვანი. თუმცა ამის მიღწევა მხოლოდ ინტერნეტ-ტექნოლოგიებით, გაჯეტებით არ შეიძლება. პირიქით, ზოგ შემთხვევაში საზიანოც კია. მაგალითად, საფრანგეთში სკოლის მოსწავლეებისთვის აიკრძალა მობილური ტელეფონებით სარგებლობა. მედიცინა მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ თანამედროვე გაჯეტები ერთი მხრივ აწვითარებს გონებას, მეორეს მხრივ კი თრგუნავს მას. მოზარდები გადაეჩვივნენ საუბარს, ურთიერთობას და ვირტუალურ სამყაროს ამჯობინებენ. მათი გონება ზარმაცდება. პატარა ბავშვები ვერ იწყებენ ლაპარაკს იმის გამო, რომ ნაადრევად ეჩვევიან და ინტერნეტ-დამოკიდებულნი ხდებიან. უნივერსიტეტის სტუდენტებსაც უჭირთ მეტყველება და საკუთარი აზრის თანმიმდევრულად გადმოცემა. დაუქვეითდათ მახსოვრობის უნარი. ჩვენი დედები და მამები სკოლაში საზეპიროებს რომ სწავლობდნენ, ეს შეიძლება არაფერში გამოადგათ, მაგრამ მათი გონება ბევრად უფრო გამოწრთობილი იყო. როგორც ფოლადი იწრთობა მაღალ ტემპერატურაზე, ისე იწრთობოდა ადამიანის ტვინი სხვადასხვა ტექსტების დამახსოვრებით. სამწუხაროდ, ამას ბევრი უგულებელყოფს. ოპონენტები იტყვიან..... თუმცა რეალობა ასეთია.

მართალია, მომავლის საგანმანათლებლო სისტემა პროფესორის მოვალეობას მნიშვნელოვნად ცვლის, შემფასებლის ფუნქცია მას უკვე ჩამოშორდა, მაგრამ იგი ყოველთვის დარჩება მიმართულების „შუქურად“, მნიშვნელოვან კონსულტანტად. სტუდენტისთვისაც პროფესორთან უშუალო დიალოგი, ლექციის მოსმენა ან მასალის მოყოლა, კიდევ უფრო საჭირო და სიღრმისეული გახდება. ზოგჯერ სტუდენტი ფიქრობს, რომ მასალა სწორად გაიგო, მაგრამ დიალოგში აღმოჩნდება, რომ რაღაცას სრულყოფილად ვერ ჩასწვდა. შესაბამისად, მასალის სიღრმისეული ანალიზისთვის სტუდენტს მუდმივად ჭირდება ცოცხალი დიალოგი პროფესორთან. მრავალი მსგავსი მაგალითის მოყვანა არის შესაძლებელი.

## **დასკვნა**

ისევე, როგორც ძველი ბერძენი მოაზროვნეების, სოკრატეს, პლატონის, არისტოტელეს შეგონებები არ კარგავს აქტუალურობას და დღესაც ღირებულია, ასევე იქნება ღირებული მოაზროვნე პროფესორთა რჩევები ცოდნის შესახებ მომავალშიც. პლატონი სამართლიანად მიიჩნევდა, რომ „ბუნებრივად ადამიანის იარაღს წარმოადგენს გონიერება“, შესაბამისად ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ბუნებრივი მონაცემების, ნიჭის, აზროვნების, ენერჯის მიხედვით. ცხადია, ამ განსხვავებას ილონ მასკის „ტვინის მიკროჩიპები“ ვერ შეცვლის. ისევე, როგორც წიგნის გამოგონებამ გარკვეული „ყავარჯნები“ შეუქმნა ადამიანის მახსოვრობას, მსგავსი „ყავარჯნების“ როლს შეასრულებს მომავლის მიკროჩიპები

სავარაუდოდ. ისიც გარკვეული საფრთხის სანაცვლოდ. მედიკოსები აღიარებენ, რომ ადამიანის ტვინში ამგვარი მიკროჩიპების ჩანერგვამ შეიძლება ტვინის შემუშუბაც კი გამოიწვიოს. თუმცა ეს მომავლის მოვლენაა... ზედმეტმა ტექნოლოგიამ შეიძლება ადამიანი თავის პირვანდელ მდგომარეობაში, ადამის და ევას ეპოქაშიც კი დააბრუნოს...

ახლა კი უნდა ვიფიქროთ უშუალოდ დღევანდლობაზე. საქართველოს შესაძლებლობები შეასრულოს სატრანზიტო ქვეყნის როლი საერთაშორისო თანამეგობრობის ყურადღებას მუდმივად იზიდავს. მისი გეოპოლიტიკური და გეოეკონომიკური პოზიცია საერთაშორისო ინტერესის საგანს წარმოადგენს. საქართველოს გლობალიზაციის პროცესში მონაწილეობისთვის ქვეყნის სატრანზიტო როლი, რასაკვირველია, მნიშვნელოვანია. ტვირთების, ინვესტიციების და საინფორმაციო ნაკადების ზრდასთან ერთად, შესაბამისად, გაიზრდება საქართველოს მსოფლიო ეკონომიკასთან ინტეგრაციის ხარისხი.

ისეთი მცირე ეკონომიკის მქონე ქვეყნისთვის, როგორც საქართველოა, საერთაშორისო ფუნქციის მოპოვება სახელმწიფოს მშენებლობის რთულ პროცესში აუცილებელია, არა მხოლოდ ეკონომიკური, არამედ პოლიტიკური თვალსაზრისითაც. სატრანსპორტო კორიდორის სრულფასოვანი ფუნქციონირება საჭიროებს სხვა დარგების განვითარებასაც – ტელეკომუნიკაციები, ენერგეტიკა, სასტუმროები, სამრეწველო და სასოფლო-სამეურნეო წარმოება და მომსახურების დარგები. 1

საქართველოს ბაზრის მოცულობა ძალიან მცირეა და მოთხოვნა ძირითადად კმაყოფილდება იმპორტის ხარჯზე. ამდენად, ბაზრის ზომაზე ორიენტირებული ინვესტიციებისათვის საქართველოს მიმზიდველობის ხარისხი არც ისე მაღალია. მიუხედავად ამისა, იზრდება უცხოური კომპანიების დაინტერესება საქართველოთი, რადგან თავისი ადგილმდებარეობით ქვეყანა არის ერთგვარი ხიდი, რომელიც აკავშირებს მსოფლიოს უმნიშვნელოვანეს რეგიონებს. ესენია ევროპა (მოსახლეობა 495 მილიონი), შავი ზღვის აუზის ქვეყნები (მოსახლეობა 243 მილიონი), თურქეთი (მოსახლეობა 73 მილიონი), კავკასიის რეგიონი (16 მილიონი). უცხოურ კომპანიებს საქართველოში ინვესტირებით შეუძლიათ მოემსახურონ რეგიონის ბაზრებს და განიმტკიცონ პოზიციები.

გლობალიზაციის და ინტეგრაციის შესაძლებლობების გამოყენებით, ქვეყნები უფრო მეტად ეკონომიკურ სარგებლიანობას ნახულობენ, ვიდრე აწყდებიან სირთულეებს. საქმე იმაშია, რომ ინტეგრაციის პროცესი თანაბარზომიერად არ მიმდინარეობს და ამ პროცესში ის ქვეყნები ხვდებიან გართულებებს, რომლებიც ისევე სწრაფად ვერ ერთიანდებიან გლობალურ ეკონომიკაში, როგორც სხვები. ბოლო გამოკვლევების მიხედვით ქვეყნებმა, რომლებმაც მოახერხეს გლობალიზაციის პროცესში წარმატებულად ჩართვა, მიაღწიეს ეკონომიკურ ზრდას. ამ ქვეყნებში სიღარიბის მაჩვენებელი მცირდება. ხოლო მაღალი ინფლაცია, უმუშევრობა, სიღარიბე, ეკონომიკური სტაგნაცია დამახასიათებელია ისეთი ქვეყნებისათვის, რომლებიც მსოფლიო ეკონომიკური ინტეგრაციისგან მოწყვეტით ვითარდებიან.

საქართველოს ინტეგრაციის მაღალ ხარისხზე მიუთითებს ახალი საუნივერსიტეტო პროექტი, რომელიც იგეგმება ქალაქ ქუთაისში მიუნხენის ტექნოლოგიურ უნივერსიტეტთან ერთობლივი სასწავლო პროგრამებით, რაც ამ ქალაქს გადააქცევს ევროპული სტანდარტის საუნივერსიტეტო ჰაბად. ამ პროექტში ერთი მილიარდი ინვესტიცია განახორციელა ქართველმა ბიზნესმენმა და მეცენატმა ბიძინა ივანიშვილმა. ახალ ტექნოლოგიურ უნივერსიტეტში უცხოელი პროფესორ - მასწავლებლები ქართველებთან ერთად წაუკითხავენ ლექციებს სტუდენტებს. სტუდენტების პირველი ნაკადის მიღება 2020 წლის შემოდგომიდან იგეგმება.

<sup>1</sup> ქეთევან შენგელია, „გლობალური კომპანიების ზეგავლენა და საქართველოს პერსპექტივები.“ ჟურნ. ეკონომიკა, 2016წ. №3-4, გვ. 331-342.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. არისტოტელე (1981). რიტორიკა. თბ., „თსუ“.
2. პლატონი. სახელმწიფო. წიგნი VI, წიგნი VII.
3. ქეთევან შენგელია, „პროექტების მართვის და ბიზნეს სფეროს ფუნქციონირების ეფექტიანობისათვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების როლი და მომავალი პერსპექტივები“. ჟურნ. სოციალური ეკონომიკა, 2018წ. №4, გვ.66.
4. ქეთევან შენგელია, „გლობალური კომპანიების ზეგავლენა და საქართველოს პერსპექტივები“. ჟურნ. ეკონომიკა, 2016წ. №3-4.
5. ling Dong, Lun Han et al, The Shallow Analysis of the Enlightenment of Cloud Computing to Distance Education, 2010 International Conference on e-Health Networking, Digital Ecosystems Technologies pp-301-303.
6. <http://www.aum.news/nauka/1206-poslednyaya-statya-s-p-kapitsy>
7. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

**იხილეთ მუშაოები ავტორის სხვა ნაშრომების შესახებ**

*Shengelia Ketevan*  
*Associated Professor of Georgian Technical University*

**შუამდგომლობა**

პროფესორი ქეთევან შენგელია, სოციალური მედიის განვითარების ცენტრის დირექტორი და სოციალური მედიის განვითარების ცენტრის ხელმძღვანელი, ავტორი და გამომცემელია მრავალი სტატიისა და მონოგრაფიის, რომლებიც ეხებათ სოციალური მედიის როლს საქართველოში. მისი ნაშრომები გამოქვეყნებულია სხვადასხვა საერთაშორისო და ეროვნულ ჟურნალებში.

ქეთევან შენგელიას მიერ დაწერილი ნაშრომები წარმოადგენს სოციალური მედიის განვითარების შესახებ მნიშვნელოვან ინფორმაციას და ასევე ეხმარება სოციალური მედიის განვითარების შესახებ უკეთეს გაგებას. მისი ნაშრომები გამოქვეყნებულია სხვადასხვა საერთაშორისო და ეროვნულ ჟურნალებში.

თქვენთვის მიმართულია მისი ნაშრომების შესახებ ინფორმაციის მიწოდების თხოვნა. თუ თქვენთვის საინტერესოა მისი ნაშრომები, გთხოვთ დაგვიკავშირდეთ მისი მისამართის მეშვეობით.

# Hi-Tech პროდუქციის მარკეტინგული მოდელი ჯეფრი მურის მიხედვით

გურამ ჯოლია

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

## აბსტრაქტი

Hi-Tech პროდუქციის კლასიკური მარკეტინგული მოდელის აქტორების (ნოვატორები, ადრეული მიმდევრები, ადრეულ უმრავლესობა, გვიანი უმრავლესობა და ჩამორჩენილები) სიმრავლე, ბაზარზე მათი სამომხმარებლო ქცევა და ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი განსხვავებულია. თითოეულ მათგანს ახასიათებს სპეციფიკური რეაქცია და მარკეტინგული ინტერესი. ყოველივე კი საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების მიხედვით უფსკრულისა და ნაპრაღის ტიპის გარღვევებს წარმოშობს, რაც მათი დაძლევის აუცილებლობას განაპირობებს.

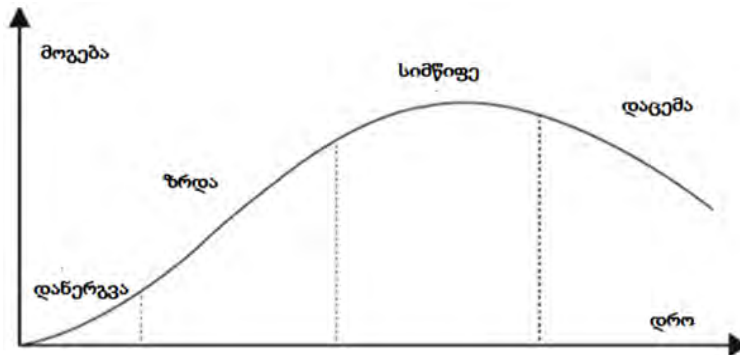
**საკვანძო სიტყვები:** ნოვატორი, ტექნოლოგია, მარკეტინგი, ბაზარი, აქტორი, პროდუქცია, მოდელი, ტრანსფორმაცია.

## ძირითადი ტექსტი

მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის მარკეტინგულ მოდელს რიგი თავისებურებები ახასიათებს, რაც მოცემული საკითხის უფრო სიღრმისეულ შესწავლას მოითხოვს. მხედველობაში უნდა მივიღოთ Hi-Tech პროდუქციის მომხმარებელთა განსხვავებული ქცევა საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების მიხედვით.

ვერნონის სასიცოცხლო ციკლის უნივერსალური თეორიის თანახმად, ყოველი საქონელი ბაზარზე, მისი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში, კლასიკურ შემთხვევაში, თანამიმდევრულად, ოთხ სტადიას (დანერგვის, ზრდის, სიმწიფისა და დაცემის) გაივლის (ნახ. 1).

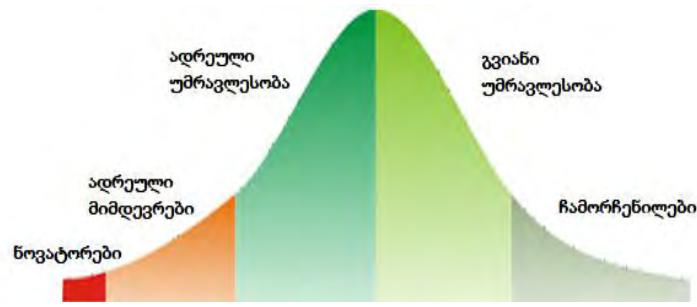
ნახ. 1. საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კლასიკური მოდელი



მოცემული თეორიით, ძირითადად, ყურადღება მახვილდება ბაზარზე პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობაზე ან შემოსავალზე, შესაბამისი დროითი პერიოდების მიხედვით. თუმცა, სიღრმისეული კვლევის მიღმა რჩება გამრღვევი ანუ რადიკალური ცვლილებების მომტანი ნოვაციების, იგივე Hi-Tech პროდუქციის, მარკეტინგული აქტორების ქცევითი ასპექტები, მათი ფსიქოსოციალური და დემოგრაფიული მახასიათებლების გათვალისწინებით. მხედველობაშია მისაღები ის გარემოება, რომ გამრღვევი ანუ რადიკალური ტექნოლოგიები არსებითად ცვლიან არსებულ სტანდარტებს, მათი მოხმარების წესებსა და პროცედურებს, რაც წინააღმდეგობაშია მომხმარებლების ცნობიერებაში მყარად დამკვიდრებულ ნორმებთან.

ქვემოთ მოყვანილი მოდელი აღწერს ახალი ტექნოლოგიების ბაზარზე გავრცელებას, როგორც ერთი ტიპის მომხმარებლიდან მეორეზე გადასვლის პროცესს მთელი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში (ნახ. 2).

<sup>1</sup> მაღალტექნოლოგიური. თანამედროვეობის შედარებით ახალი და პროგრესული ტექნოლოგია.



ნახ. 2. Hi-Tech პროდუქციის მარკეტინგის კლასიკური მოდელი

ეს მოდელი სქემატურად წარმოადგენს ზარისებურ მრუდს, რომელშიც მომხმარებელთა ყოველ ჯგუფს საშუალო კვადრატული გადახრა შეესაბამება. მაგ., ადრეული უმრავლესობა და გვიანი უმრავლესობა ერთ საშუალო კვადრატულ გადახრაშია განაწილებული, ადრეული მიმდევრები და ჩამორჩენილები – ორში, ნოვატორები ახალი ტექნოლოგიების დასაწყისში არიან და ნორმას თითქმის სამი საშუალო კვადრატული გადახრით ჩამორჩებიან.

მომხმარებელთა ყოველი ჯგუფი ერთმანეთისაგან განსხვავდება გამრღვევი ნოვაციების მიმართ მათ მიერ გამოვლენილი რეაქციის ხასიათით. თითოეული მათგანი ფლობს უნიკალურ და კომპლექსურ ფსიქოგრაფიკულ პორტრეტს – ფსიქოლოგიური, სოციალური და დემოგრაფიული მახასიათებლების ერთობლიობას, რაც განაპირობებს მათ დამოკიდებულებას საბაზრო გარემოს სტიმულებისადმი. ამიტომ მომხმარებელთა ამ ჯგუფების თავისებურებებისა და მომიჯნავე ჯგუფებთან მათი ურთიერთობის კარგად გაცნობიერება Hi-Tech პროდუქციის პროფესიული მარკეტინგის სფეროში კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ხდება.

მოკლედ დავახასიათოთ მომხმარებელთა თითოეული ჯგუფი:

**ნოვატორები** ყოველგვარ ტექნოლოგიურ სიახლეს დიდი ინტერესითა და ყურადღებით აკვირდებიან და ბაზარზე გამოჩენამდე მის დაუფლებას აქტიურად ცდილობენ. მათ ცხოვრებაში ახალ ტექნოლოგიას ცენტრალური ადგილი უკავია, მიუხედავად იმისა, თუ რა ფუნქციას ასრულებს იგი. ნოვატორების რაოდენობა მცირეა, მაგრამ მარკეტინგული კამპანიის დასაწყისში მათი ყურადღების მიქცევას, შემდეგში სხვების დასარწმუნებლად, საკვანძო მნიშვნელობა ენიჭება.

**ადრეული მიმდევრები**, ნოვატორების მსგავსად, ნოვაციებისადმი ცხოველ ინტერესს სასიცოცხლო ციკლის დასაწყისში იჩენენ, მაგრამ, მათგან განსხვავებით, ტექნოლოგიურ ნიუანსებში ნაკლებად ერკვევიან. თუმცა, Hi-Tech პროდუქციის უპირატესობების შეცნობა/ შეფასება და სარგებლიანობის გაგება კარგად შეუძლიათ. შესაბამისად, ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებას, საკუთარი ინტუიციითა და შორსმჭვრეტელობით, პირადი ინტერესებიდან გამომდინარე, სხვებისაგან დამოუკიდებლად იღებენ. ნოვატორებისა და ადრეული მიმდევრების საბაზრო წილი, ერთობლივად, დაახლოებით, 1/6-ია.

**ადრეულ უმრავლესობას**, ადრეული მიმდევრებისაგან განსხვავებით, გამძაფრული პრაქტიციზმის გრძნობა აქვთ. მართალია, ისინი Hi-Tech პროდუქციისადმი წინამორბედების სწრაფვას ნაწილობრივ ითვალისწინებენ, მაგრამ მათ შეეძინა მაინც არ ჩქარობენ, სხვებს აკვირდებიან და სანდო ინფორმაციის მიღებას ავტორიტეტული წყაროებიდან ელოდებიან. იმის გამო, რომ ადრეული უმრავლესობა ბაზრის საერთო აუდიტორიის, თითქმის, 1/3-ია, მათი სიმპათიების მოპოვება წარმატებული მარკეტინგისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

**გვიანი უმრავლესობა**, ძირითადად, მხარს უჭერს ადრეულ უმრავლესობას, მაგრამ, მათგან განსხვავებით, Hi-Tech პროდუქციის შექენით გამოწვეული სირთულეების დამოუკიდებლად გამკლავება არ შეუძლიათ. ამიტომ მანამდე იცდიან, სანამ Hi-Tech პროდუქცია საზოგადოებრივ აღიარებას არ მოიპოვებს. და ამ შემთხვევაშიც, ისინი სერიოზულ მხარდაჭერასა და დახმარებას სხვებისაგან, უმეტესად, მსხვილი და ნდობით აღჭურვილი მომწოდებლებისაგან ელოდებიან. გვიანი უმრავლესობის საბაზრო წილი, დაახლოებით, 1/3-ია.

**ჩამორჩენილები** მომხმარებლების ბოლო ჯგუფია. მათ არ სურთ Hi-Tech პროდუქცია, მაგრამ,

დროის უღმობელი მოთხოვნების გამო, გარემო პირობებისა და ფაქტორების გათვალისწინებით, იძულებით იძენენ. ჩამორჩენილების საბაზრო წილი, დაახლოებით, 1/6-ია.

ზოგადად, საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ლოგიკის ფუნდამენტი ასეთია: საზოგადოებაში საქონლის აღქმა ეტაპობრივად ხდება, რადგან მომხმარებლებს განსხვავებული ფსიქოლოგიური და სოციალური თავისებურებები აქვთ.

როგორც ვხედავთ, Hi-Tech პროდუქციის წარმოდგენილი მარკეტინგული მოდელი საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კლასიკური მოდელის მსგავსია: მომხმარებელთა ერთ ჯგუფს, ციკლის ეტაპების მიხედვით, თანამიმდევრულად, მეორე ცვლის. ამასთან, ყოველი წინა ჯგუფი, გარკვეულწილად, მისი მომდევნო პლაცდარმია, ავტორიტეტია, სამომავლო ქმედების მთავარი ორიენტირია.

მთავარი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ Hi-Tech პროდუქციის მარკეტინგული პროცესი გახდეს რაც შეიძლება უწყვეტი, ნარნარი, ესტაფეტის გადაცემისმაგვარი, ბაზარზე წინ წაწევადი, მსგავსად ჯუნგლებში ველურად გაზრდილი ლეგენდარული გმირის, ტარზანისა, რომელიც უღრან ტყეში, ხეების მოქნილი ტოტების გამოყენებით, მხეცებისაგან დასაცავად, საქანელას პრინციპით, ოსტატურად იკაფავს გზას.

მოცემული მარკეტინგული მოდელი Hi-Tech პროდუქციის მსოფლიო ინდუსტრიის ცნობილი გიგანტების (Microsoft, Oracle, Autodesk...) წარმატებული გამოცდილების ბაზაზე შეიქმნა. მაგრამ, პრობლემა იმაშია, რომ ამ მოდელმა სხვა კომპანიებისათვის იშვიათად იმუშავა. სწორედ ამ ფაქტმა მიიქცია პროფესორ ჯეფრი მურის ყურადღება და მან Hi-Tech პროდუქციაზე მორგებული სასიცოცხლო ციკლის საკუთარი მოდელი შემოგვთავაზა.<sup>1</sup>

მართალია, მურის მიერ შემუშავებულ Hi-Tech პროდუქციის მარკეტინგულ მოდელში (ნახ. 3), კლასიკურ მოდელში არსებული ძირითადი კომპონენტები უცვლელად გადმოვიდა, მაგრამ მომიჯნავე ფსიქოგრაფიკულ ჯგუფებს შორის არსებული გარღვევები გამოჩნდა.

ისინი ერთმანეთისაგან მეზობელი ჯგუფების დაშორებას ასახავს და იმ წინააღმდეგობებსაც ადასტურებს, რომლებსაც მაშინ ექნება ადგილი, როცა მომხმარებელთა კონკრეტულ ჯგუფს Hi-Tech პროდუქცია მისი წინამორბედის ანალოგიური მეთოდებით მიეწოდება. განსხვავებულია გარღვევათა ზომებიც. მეტად საყურადღებოა ისიც, რომ თითოეული გარღვევა საშიში მუქარის შემცველია, რადგან მათი გაუთვალისწინებლობის შემთხვევაში, მარკეტინგული კომპანია ბაზარზე დაკარგავს წამყვან მამომრავებელ ძალას, მომდევნო საბაზრო სეგმენტებს და ვერ მიაღწევს მისთვის სასურველ „აღთქმულ მიწას“ – ლიდერობას მარჟასა და მოგებაში საქონლის სასიცოცხლო ციკლის მარკეტინგული მოდელის ზარისებური მრუდის შუაგულში.



ნახ. 3. Hi-Tech პროდუქციის მარკეტინგული მოდელი ჯეფრი მურის მიხედვით

**მურის მიხედვით, გარღვევები ორ კატეგორიად იყოფა: ნაპრალები და უფსკრული.**

**ნაპრალები.** Hi-Tech პროდუქციის მარკეტინგული მოდელის მრუდზე სამი ნაპრალია. მათგან არსებით ინტერესს მხოლოდ ორი იწვევს: 1) ნოვატორებსა და ადრეულ მიმდევრებს შორის; 2) ადრეულ და გვიან უმრავლესობას შორის. მე-3 ნაპრალი, რომელიც გვიან უმრავლესობასა და ჩამორჩენილებს ერთმანეთს აშორებს, ნაკლებად რელევანტურია, რადგან ამ დროისათვის Hi-Tech პროდუქცია თითქმის ძველია და ყურადღების აქცენტი ახალ გარღვევაზეა გადატანილი. თანაც, ჩამორჩენილების აუდიტორია ბაზარზე არც ისე დიდია (დაახლოებით, 1/6 ანუ 16-17%).

ნოვატორებსა და ადრეულ მიმდევრებს შორის ნაპრალი მაშინ ჩნდება, როცა Hi-Tech პროდუქცია

<sup>1</sup> Мур Джеффри. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. "Манн, Иванов и Фербер". 2013. 336 с.



ადიქმება როგორც ძნელად გამოყენებადი, ახლადგამომცხვარი, პრინციპული სიახლე, თუნდაც სასარგებლო, რომელიც მისი მფლობელის რაიმე შესაძლებლობას აფართოებს. აღნიშნულის კარგი მაგალითია ევროპული ენების მასალის ბაზაზე შექმნილი ხელოვნური საერთაშორისო ენა – ესპერანტო. ნოვატორი აღმერთებს ამ ენის არქიტექტურას, მაგრამ არავინ იცის მისი გამოყენების არეალი.

მეორე ნაპრალი ადრეულ და გვიან უმრავლესობებს შორის არსებობს. ამ მომენტში Hi-Tech პროდუქცია ბაზარზე წარმატებით ათვისებულია, რის გამოც ადრეულ უმრავლესობას იგი აღარ აინტერესებს. ასეთ სიტუაციაში არსებითია გვიანი უმრავლესობის ტექნიკური კომპეტენციების ფლობის დონე. სხვა სიტყვებით, თუ ადრეულ უმრავლესობას Hi-Tech პროდუქციის დაუფლებისადმი ტექნიკური კომპეტენციის ამაღლების სურვილი მძაფრი ჰქონდა, გვიან უმრავლესობაში ასეთი დამოკიდებულება ნაკლებად შეიმჩნევა. შედეგად, მომდევნო ჯგუფზე Hi-Tech პროდუქციის ბაზარზე გავრცელება მნიშვნელოვნად ფერხდება ან საერთოდ ქრება. ამიტომ, როცა Hi-Tech პროდუქცია ბაზრის ამ ეტაპზე გადავა, მისი გამოყენება მაქსიმალურად მარტივი უნდა იყოს. საყურადღებოა ის გარემოებაც, რომ გვიანი უმრავლესობის ჯგუფის აუდიტორია საკმაოდ ტევადია (მომხმარებელთა საერთო აუდიტორიის, თითქმის, 1/3 ანუ 33%).

**უფსკრული.** ბაზარზე Hi-Tech პროდუქციის გავრცელებისას, ძირითადი პრობლემა არა ნაპრალები, არამედ ის უფსკრულია, რომელიც ადრეულ მიმდევრებსა და ადრეულ უმრავლესობას შორის ჩნდება.

– რა განაპირობებს უფსკრულს?

უმთავრესად, Hi-Tech პროდუქციისადმი ადრეული მიმდევრებისა და ადრეული უმრავლესობის წარმომადგენლების განსხვავებული ხედვა. თუმცა, მისი შემჩნევა ძნელია, რადგან ამ ჯგუფების შეხედულებები მოჩვენებითად მსგავსია. სინამდვილეში კი, ისინი Hi-Tech პროდუქციას სხვადასხვა დანიშნულებით იძენენ. მაგ., ადრეული მიმდევრები შეთავაზებულ ტექნოლოგიას ცვლილებათა კატალიზატორის ან რევოლუციური ტრანსფორმაციის მიზნით ყიდულობენ, რის გამოც მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად გამალებით იღწვიან. ისინი, გზამკვლელების მსგავსად, მზად არიან დასძლიონ Hi-Tech პროდუქციასთან დაკავშირებული ყოველგვარი სირთულეები.

მათგან განსხვავებით, ადრეულ უმრავლესობას Hi-Tech პროდუქციის შემენით სურს არსებული პროცესების არა რევოლუცია, არამედ ევოლუცია – მწარმოებლობის ამაღლება. ეს ჯგუფი ახალსა და დამკვიდრებულს შორის განსხვავების მინიმიზაციას ცდილობს. მისი მიზანი ერთადერთია – ბიზნესის წარმართვის ტრადიციული წესის შენარჩუნება და, იმავდროულად, ტექნოლოგიის გაუმჯობესება. შესაბამისად, ამ პროცესში წარმოშობილ ყოველგვარ შეცდომას, წინააღმდეგობას თუ დაბრკოლებას, ვერა და ვერ ეგუება. თუმცა, ყოველივე თქმული, აისბერგის მხოლოდ ხილული, პატარა, ნაწილია. Hi-Tech პროდუქციის შესაძენად, ადრეული უმრავლესობისათვის უმთავრესია მათივე მსგავსი ავტორიტეტული კომპანიის (მომხმარებლის) გამოცდილება. ამით იკვეთება აისბერგის უფრო დიდი, დაფარული ნაწილი. იქმნება პარადოქსული სიტუაცია – ადრეული უმრავლესობისათვის სანდოა მხოლოდ წინამორბედი ადრეული უმრავლესობა!

– რატომ უფსკრული და არა ბზარი?

უპირველესად, იმიტომ, რომ ბზარის არსებობის შემთხვევაში, მომიჯნავე ჯგუფებს მათივე საერთო თვისებები ერთმანეთთან აახლოებს. მაგ., ადრეული მიმდევრები მუდმივ კონტაქტში არიან ერთუზიასტ-ნოვატორებთან, როგორც ავტორიტეტებს ენდობიან და პატივს სცემენ მათ აზრს. ანალოგიურად იქცევა გვიანი უმრავლესობა (კონსერვატორები) ადრეული უმრავლესობის (პრაგმატიკოსების) მიმართ. უპირველესად, ისინი ერთმანეთს ადიქვამენ, როგორც ბიზნესმენები და შემდეგ, როგორც Hi-Tech პროდუქციის მყიდველები. თუმცა, პრაგმატიკოსები Hi-Tech პროდუქციას მეტად ენდობიან და საკუთარი შესაძლებლობებისაგან სჯერათ, შექმნილ სიტუაციას ადეკვატურად აფასებენ და რისკზედაც შედარებით იოლად მიდიან. მათგან განსხვავებით, კონსერვატორები უფრო ფრთხილობენ და ხშირად მერყეობენ, მართალია პრაგმატიკოსების აზრს ინტერესით ეცნობიან, მაგრამ მათი ზედმეტი დარწმუნებულობა აფრთხობთ კიდევ.

გაცილებით დიდია ადრეული მიმდევრებისა (წინასწარმჭვრეტელების) და ადრეული უმრავ-

ლესობის (პრაგმატიკოსების) შეხედულებებს შორის განსხვავება, რაც განაპირობებს კიდევ უფსკრულის სიღრმესა და სიგანეს. მათ შორის 4 მახასიათებელი არსებობს (ცხრ. 1).

**ცხრ. 1. ადრეულ მიმდევრებსა და ადრეულ უმრავლესობას შორის განმასხვავებელი მახასიათებლები**

მახასიათებელი	ადრეული მიმდევრები	ადრეული უმრავლესობა
პატივისცემა კოლეგების გამოცდილებისადმი	დარგში Hi-Tech პროდუქციას პირველები ამჩნევენ, რითაც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას ცდილობენ. კოლეგებზე ჭკვიანებად თვლიან თავს.	Hi-Tech პროდუქციის ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას დარგის ავტორიტეტების აზრს ითვალისწინებენ.
ინტერესი ახალი ტექნოლოგიებისადმი	განსაზღვრავენ მომავალს. აინტერესებთ მაღალი ტექნოლოგიები და არა მიწიერი პრობლემები.	უპირატესობას აძლევენ ბიზნესის პრობლემებს. თვლიან, რომ სწრაფი ცვლილებები ნაკლებად შედეგიანია.
დამოკიდებულება ინფრასტრუქტურისადმი	სისტემებს ქმნიან ნულიდან. თავიანთ ხედვებს პრაქტიკაში ახორციელებენ. არსებულ სტანდარტებსა და პროცედურებს ახლით ცვლიან. საკუთარი თავის იმედი აქვთ. პასუხისმგებლობის ასაღებად მზად არიან.	თავიანთ კარიერას წელი ტემპით იწყებენ.
დამოკიდებულება მდგრადობისადმი	წარმატების მიუხედავად, ხშირად იცვლიან კომპანიებს, თანამდებობებს.	უპირატესობას აძლევენ გრძელვადიან ვალდებულებებს. დიდი ცვლილებების მიმართ ეჭვიანობენ.

კიდევ ერთი წინააღმდეგობა მდგომარეობს იმაში, რომ Hi-Tech პროდუქციის მწარმოებელ და მარკეტინგულ კომპანიებს მათი გაყიდვა სწრაფად სურთ, ხოლო ადრეულ უმრავლესობას (პრაგმატიკოსებს) – ლოდინი და დაკვირვება.

ისმის ლოგიკური კითხვა: – როგორ გადაილახოს ეს უფსკრული?

ადრეულ უმრავლესობას სურს Hi-Tech პროდუქციამ დაამტკიცოს თავისი უპირატესობა და ბაზარზე არსებობდეს მათი ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მომსახურების ფართო ქსელი.

ამ უფსკრულის დასაძლევად, მარკეტინგული თვალსაზრისით, საჭიროა ორივე აქტორის (როგორც ადრეული მიმდევრების, ისე ადრეული უმრავლესობის) ძალისხმევის იმ მიმართულებით გაძლიერება, რაც მათ სურვილებსა და განწყობებს ერთმანეთს დაახლოებს.

**დასკვნა**

Hi-Tech პროდუქციის მარკეტინგული მოდელი სხვა პროდუქციის მოდელისაგან განსხვავდება, რის გამოც ღრმად შესასწავლია ბაზრის აქტორების სამომხმარებლო ქცევის თავისებურებები და გასათვალისწინებელია მათ შორის არსებული უფსკრულისა და ნაპრალების გადალახვის წინააღმდეგობები.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Мур Джеффри. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. "Манн, Иванов и Фербер". 2013/Geo **ფრენს ა. მოსი**. ჩრსსსბ ტმ ჩ კამ : მაშმტბ ანლ უაფფფფჩბკ-თმც Proლუკტს მმინტუჩჩ ჩ უსტმჩჩ. 1991.

**მარკეტინგული უმრავლესობის პროდუქტის აკადემიური გაცნობის მოწევა**

*Julia Guram  
Professor of Georgian Technical University*

**შუმი არჩ**

აღნიშნული ტექსტი Hi-თმც პროდუქტის ცნობის დასაწყისში მ აღიქმე ნუშ ბერ, ცნსუშ ერბაჰპიტი ანლ ტმ პრზმს ტრუშკ ვკიცი ტმ ატრთ 06 უშე ცაბპოიბი- I66წატრტ) Eააქ AაუბტიქEააქ Maწიტიქსატმაწიტიქ Lაბბააქს – მ აამ პუბ.ჯსიბ ლიტინტს ლუწომ არმლლ. Eაქ ცაბპუქ ისცარტმრქეაქ სპიტმცმეაქტინტანლ მ არმტმ იტმუხტმქსეაიშმრცხ ლეაბტაჰს აცოჩიბ ტტმ სტაჰს ინტმ ლუ ციცაოზაარლუკტსანლ ცტაბტჰ ნეცმსიტტლწმარტმ ე ტმ ცვსამ .

Keქ ჰ ოქ: I66წატრტთმცნლწუშ, მაშმტბ, მაშმტმაშმტბEააქტრტ) პროდუქტმოლწიხნსუწი ატტო

**სექცია II**  
**ფინანსების, საბანკო საქმის, საბუღალტრო ალკიბუხისა და**  
**ჯუდიტის აქტუალური პრობლემები**

**კომერციული ბანკების ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის ასპექტები**

*აბუთიძე გოჩა*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

**აბსტრაქტი**

კომერციულ ბანკს, ისევე როგორც ნებისმიერ სხვა მეურნე სუბიექტს, გააჩნია ეკონომიკური დამოუკიდებლობა, შესაბამისად შეუძლია დამოუკიდებლად განსაზღვროს ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფისთვის შესაბამისი ქმედებები. მაგრამ ეს საკითხის მხოლოდ ერთი მხარეა, ვინაიდან მეორე მხრივ, მისი საქმიანობა ექვემდებარება სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირებას, რომელსაც ასევე გააჩნია საკუთარი ინსტრუმენტები ბანკების საქმიანობაზე გავლენის განსახორციელებლად.

ბანკების და მთლიანად საბანკო სისტემის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის გარე და შიდა მეთოდებისა და ინსტრუმენტების განხილვის და შესწავლის შედეგად შეიძლება აღინიშნოს, რომ არსებობს საკმაოდ ბევრი ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნეს ბანკების ფინანსური მდგრადობა და უსაფრთხოება. ამავე დროს, კვლევამ აჩვენა, რომ ამ სფეროში არსებული კვლევები არასისტემატიზებულია და განიხილავს ამ პრობლემის მხოლოდ ცალკეულ ასპექტებს.

აღსანიშნავია, რომ ზოგი მკვლევარი ფაქტობრივად აიგივებს ერთმანეთთან საბანკო რეგულირებას, საბანკო კონტროლს და საბანკო ზედამხედველობას და მათ აერთიანებს ერთი ცნების ქვეშ - საბანკო რეგულირება. ჩვენი აზრით, ეს არასწორია, რადგან ისინი სხვადასხვა სახის საქმიანობას მოიცავს, რომლებიც მიზნად ისახავს განსხვავებული ამოცანების შესრულებას, მაგრამ გააჩნიათ ერთი მიზანი - კონკრეტულ ბანკში ან მთლიანად ქვეყნის საბანკო სისტემაში ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა.

**საკვანძო სიტყვები:** ფინანსური მდგრადობა, საბანკო რეგულირება, საბანკო კონტროლი, საბანკო ზედამხედველობა, ფინანსური უსაფრთხოება, ეკონომიკური ლიმიტები და ნორმატივები.

**ძირითადი ტექსტი**

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ჯერ კიდევ არასაკმარისად არის შესწავლილი ბანკების ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის მეთოდები და მექანიზმები. შეიძლება ითქვას, რომ არსებულ კვლევებში კუთხით მხოლოდ გარკვეული საკითხებია გაანალიზებული. რა თქმა უნდა, ხორციელდება ბანკების ფინანსური სტაბილურობის შესწავლა, ანალიზდება ფინანსური მენეჯმენტის სრულყოფის ვარიანტები, მიმდინარეობს კვლევები ლიკვიდობასა და საბანკო რისკებთან დაკავშირებით. კვლევის ყველა ეს მიმართულება წარმოადგენს ბანკების ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის ცალკეულ ასპექტებს. ამავე დროს, არასაკმარისია ისეთი სახის კვლევები, რომლებიც კომპლექსურად ასახავს ბანკის ფინანსური მდგრადობის და უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფის ინსტრუმენტებსა და მეთოდებს.

ცნობილია, რომ გამართულად ფუნქციონირებადი ბანკისა და ფინანსური სიმწელების მქონე ბანკის მართვა განსხვავდება ერთმანეთისგან, შესაბამისად, აუცილებელია გავმიჯნოთ მიმდინარე და ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მეთოდები. ამ შემთხვევაში საუბარია არა არსებული ინსტრუმენტების განსხვავებულ ჩამონათვალზე, არამედ გამიჯვნაზე, რაც საშუალებას იძლევა გამოყენებულ იქნეს კომერციული ბანკების ფინანსური მენეჯმენტის და ფინანსური სტაბილურობის კუთხით არსებული ცოდნა და გამოცდილება.

ბანკის ფინანსურ მენეჯმენტს გააჩნია დამახასიათებელი თვისებები, რასაც განაპირობებს თვით საბანკო საქმიანობის არსი, ვინაიდან ბანკები საგრძნობლად განსხვავდებიან სხვა მეურნე სუბიექტ-

ბისგან საქმიანობის სფეროთი.

კომერციული ბანკის ფინანსების მართვა არის მისი ოპერაციების მართვა და წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული პროცესის განუყოფელ ნაწილს, რომლის ფარგლებში გამოირჩევა ლიკვიდობის და გადახდისუნარიანობის მართვა, საბანკო რისკების მართვა, შემოსავლიანობის მართვა, აგრეთვე ცალკეული სახის საბანკო ოპერაციების ეფექტიანობის მართვა.

როდესაც განვიხილავთ ფინანსურ უსაფრთხოებას, როგორც ეკონომიკურ კატეგორიას, უნდა აღინიშნოს, რომ იგი თავისთავში მოიცავს ფინანსურ სტაბილურობას, ანუ კომერციული ბანკის ფინანსური სტაბილურობა მნიშვნელოვანი პირობაა მისი ფინანსური უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად.

ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის მეთოდები შეიძლება დაიყოს შიდა და გარე მეთოდებად. თავის მხრივ, ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის შიდა მეთოდები შეიძლება დაიყოს მარეგულირებელ (ბანკის აქტივების და პასივების მართვა; რესურსების ოპტიმიზაცია; საქმიანობის დივერსიფიკაცია და ა.შ.) და მასტაბილიზირებელ (სადაზღვევო რეზერვების ფორმირება; მომგებიანობის ამაღლება; მენეჯმენტის ეფექტურობა; რისკის დონის შემცირება და ა.შ.) მეთოდებად. აღნიშნულ დაყოფას ახასიათებს ნაკლი, რადგან მასში უგულებელყოფილია ფინანსური მენეჯმენტის ინსტრუმენტები.

კომერციული ბანკების ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის გარე ინსტრუმენტები მოიცავს საბანკო კონტროლს, საბანკო ზედამხედველობას და საბანკო რეგულირებას.

ბანკებზე და საბანკო სისტემაზე ზემოქმედი გარე ინსტრუმენტების კლასიფიკაციის განხილვისას ზოგიერთი ავტორი გვთავაზობს განსხვავებულ მიდგომას, რომელიც ასევე ორ ჯგუფად იყოფა:

- მარეგულირებელი (ფულად-საკრედიტო, სამართლებრივი, ეკონომიკური);
- მასტაბილიზირებელი (რეგისტრაცია, ლიცენზირება, რეორგანიზაცია).

მოტანილ კლასიფიკაციაში მეთოდები ხშირად ერთმანეთის ფუნქციების იმეორებს. მაგალითად, სამართლებრივი მარეგულირებელი მეთოდები მოიცავს მასტაბილიზირებელი ფაქტორების ჯგუფიდან - რეგისტრაციას და ლიცენზირებას.

გამომდინარე ზემოთქმულიდან, უმჯობესია გამოვიყენოთ საზოგადოდ მიღებული მეთოდოლოგია, რომლის თანახმად ბანკებზე და საბანკო სისტემაზე მოქმედ ძირითად გარე ინსტრუმენტებს წარმოადგენს საბანკო რეგულირება, ზედამხედველობა და კონტროლი. [7]

ამ კლასიფიკაციაში ეკონომისტებსა და მეცნიერებს შორის არ არსებობს ერთიანი აზრი, გამომდინარე იმ ფაქტიდან, რომ ზოგი მკვლევარი ფაქტობრივად აიგივებს ერთმანეთთან აღნიშნულ სამ ჯგუფს და მათ აერთიანებს ერთი ცნების ქვეშ - საბანკო რეგულირება.

ჩვენი აზრით, ეს არასწორია, რადგან საბანკო რეგულირება, საბანკო კონტროლი და საბანკო ზედამხედველობა სხვადასხვა სახის საქმიანობას მოიცავს, რომლებიც მიზნად ისახავს განსხვავებულ ამოცანების შესრულებას, მაგრამ გააჩნიათ ერთი მიზანი - კონკრეტულ ბანკში ან მთლიანად ქვეყნის საბანკო სისტემაში ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა.

ბანკების ფინანსური უსაფრთხოების უზრუნველყოფის გარე ინსტრუმენტები მიმართულია:

- ისეთი საკანონმდებლო და სხვა პირობების შექმნაზე, რომლებიც ბანკებს საშუალებას მისცემს განახორციელონ საკუთარი ეკონომიკური ინტერესები და ქმნიან პირობებს საქმიანობაში რისკების გარკვეული კრიტიკული დონის თავიდან ასაცილებლად;

- ფულად-საკრედიტო რეგულირების გზით კომერციული ბანკების ოპერაციებზე ზეგავლენისათვის, რაც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს მიმოქცევაში არსებული ფულის მასის მოცულობასა და სტრუქტურაზე და ბანკების რესურსების მოცულობაზე;

- ეფექტური საბანკო ზედამხედველობის უზრუნველყოფა საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტის ძირითადი პრინციპებისა და ქვეყნის კანონმდებლობის შესაბამისად, რაც თავის თავში მოიცავს თავდაპირველი კონტროლის, ადგილზე გაუსვლელად ზედამხედველობის, ადგილზე გასვლით კონტროლისა და ბანკის საქმიანობის სისტემური ანალიზის შეხამებას.

„საქართველოს ეროვნული ბანკის შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონის შესაბამისად, საბანკო რეგულირება არის საქართველოს ეროვნული ბანკის ერთ-ერთი ფუნქცია. საბანკო რეგულაციის განხორციელება საქართველოს ეროვნული ბანკის ერთპიროვნული საქმიანობაა.

ასევე საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს ეროვნული ბანკის შესახებ“ განსაზღვრავს საბანკო რეგულირებისა და ზედამხედველობის მთავარ მიზნებს, ესენია საქართველოს საბანკო სისტემის სტაბილურობის შენარჩუნება და მეანაზრეებისა და კრედიტორების ინტერესების დაცვა.

საქართველოს ეროვნული ბანკის სტრუქტურაში შედის სპეციალური ორგანო - საფინანსო სექტორის ზედამხედველობის კომიტეტი, საფინანსო სექტორის საქმიანობის ზედამხედველობისა და რეგულირების პოლიტიკის შემუშავების და განხორციელების მიზნით. კომიტეტი მუდმივმოქმედა და ურთიერთქმედებს ბანკის იმ განყოფილებებთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ მარეგულირებელი და საზედამხედველო ფუნქციების შესრულებას.

ამრიგად, საბანკო რეგულირება წარმოადგენს ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელთა მეშვეობით სახელმწიფო, ცენტრალური ბანკის მეშვეობით უზრუნველყოფს საბანკო სექტორის სტაბილურ და უსაფრთხო ფუნქციონირებას, ხელს უშლის დესტაბილიზაციურ პროცესებს, რითაც ქმნის ცალკეული ბანკებისა და მთლიანად ქვეყნის საბანკო სისტემის ფინანსური უსაფრთხოების საკმარისი ღონის უზრუნველყოფის აუცილებელ პირობებს.

საბანკო რეგულირების ძირითადი ამოცანებია:

- საბანკო სისტემის სტაბილურობისა და მისდამი ნდობის შენარჩუნება საბანკო ორგანიზაციების გადახდისუნარიანობის და სისტემური რისკის პრევენციის მეშვეობით;

- საბანკო სისტემის მეანაზრეებისა და სხვა მომხმარებლების დაცვა ზიანის მიყენების მაღალი რისკისგან და სხვა სახის ზიანისგან, რასაც ადგილი აქვს ფინანსური კომპანიების მხრიდან გაკოტრების, თაღლითობის, თანამდებობის ბოროტად გამოყენებისა და სხვა სახის მართლსაწინააღმდეგო ქმედებების შედეგად;

- ფინანსური ბაზრების ეფექტიანი, საიმედო და შედეგიანი ფუნქციონირების უზრუნველყოფა.

საბანკო რეგულირების მეთოდები გამოხატულებას ჰპოვებს ღონისძიებების სისტემის მეშვეობით, რომელიც პირობითად იყოფა პრევენციულ და პროტექციონისტულ ღონისძიებებად.

პრევენციული მეთოდები გამოიყენება კონკრეტული ეკონომიკური სიტუაციიდან შესაძლო უარყოფითი შედეგების თავიდან ასაცილებლად, ხოლო პროტექციონისტული მეთოდები გამოიყენება უკვე არსებული რისკებისგან დასაცავად.

პრევენციული ზომები მოიცავს მოთხოვნებს ბანკის საკუთარი კაპიტალის ზომისა და სტრუქტურის მიმართ, ლიკვიდობასთან დაკავშირებით, საბანკო რისკების დივერსიფიკაციასთან და ოპერაციების შეზღუდვასთან დაკავშირებით.

მაგალითად, „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, საქართველოში კომერციული ბანკებისთვის დადგენილი სავალდებულო ეკონომიკური ლიმიტებია:

ა) საწესდებო კაპიტალისა და საზედამხედველო კაპიტალის მინიმალური ოდენობები;

ბ) ბანკის სხვადასხვა სახეობის კაპიტალის კლასიფიცირებულ აქტივებთან თანაფარდობა ეროვნული ბანკის წესების შესაბამისად;

გ) ბანკის მიერ მოზიდული ანაზრების ზღვრული თანაფარდობა ბანკის საზედამხედველო კაპიტალთან;

დ) ბანკის მიერ ერთ მსესხებელზე (ინსაიდერზე, აუტსაიდერზე) გაცემული კრედიტებისა და სხვა ვალდებულებების საერთო თანხის თანაფარდობა ბანკის საზედამხედველო კაპიტალთან;

ე) ბანკის მიერ ყველა ინსაიდერზე (ბანკთან, აგრეთვე ერთმანეთთან დაკავშირებულ პირებზე) გაცემული კრედიტებისა და სხვა ვალდებულებების საერთო თანხის თანაფარდობა ბანკის საზედამხედველო კაპიტალთან.

კომერციული ბანკი ვალდებულია დაიცვას ეროვნული ბანკის მიერ დადგენილი შემდეგი ეკონომიკური ნორმატივები:

ა) ლიკვიდური სახსრების მინიმალური ერთობლივი თანხის ან ასეთი სახსრების კონკრეტულ სახეობათა თანაფარდობა აქტივების (მიღებული გარანტიებისა და გირაოს ჩათვლით) ღირებულებასთან ან მათი ღირებულების ცვლილებასთან. ასეთი თანაფარდობა შეიძლება დაწესდეს ზოგადად აქტივებთან ან ვალდებულებებთან (გარესაბალანსო ვალდებულებების ჩათვლით) ან მათ კონკრეტულ სახეობებთან დაკავშირებით. ბანკს აქვს ლიკვიდურობის დაცვის მოთხოვნის უზრუნველსაყოფად ეროვნულ

ბანკში შესაბამისი სახსრების განთავსების უფლება;

ბ) კრედიტებისა და ინვესტიციების ან მათი განსაკუთრებული სახეების მაქსიმალური ერთობლივი თანხის შესახებ;

გ) აქტივებისა და გარესაბალანსო ვალდებულებების კლასიფიკაცია და მათი შესაძლო დანაკარგების რეზერვების ფორმირება და გამოყენება, აგრეთვე ის ვადები და პირობები, რომლებითაც აქტივების მიხედვით მისაღები თანხები აღარ აღირიცხება შემოსავალში, გარდა ნაღდად მიღებულისა;

დ) აკრძალვების, შეზღუდვების ან პირობების შესახებ, რომლებიც ეხება:

დ.ა) გაცემული კრედიტებისა და განხორციელებული ინვესტიციების სახეობებსა და ფორმებს;

დ.ბ) აქტივებისა და ვალდებულებების (გარესაბალანსო და სხვა ვალდებულებების) მიხედვით დაბრუნების ვადებისა და პროცენტების შესაბამისობას;

დ.გ) დადგენილი ლიმიტების გადამეტებით წარმოქმნილ ღია პოზიციებს უცხოურ ვალუტაში, ძვირფას ლითონებში ან ძვირფას ქვებში.

საქართველოს ეროვნული ბანკი უფლებამოსილია, რისკზე დაფუძნებული ზედამხედველობის პრინციპებიდან გამომდინარე, თითოეული კომერციული ბანკის მიმართ დაადგინოს ეკონომიკური ლიმიტებისა და ნორმატივების ინდივიდუალური მაჩვენებლები და სხვა მოთხოვნები.

პროტექციონისტული ზომები მოიცავს:

- ანაზრების გარანტირების სისტემის შექმნა;
- ბანკების მიერ რეზერვების ფორმირება საკრედიტო და სხვა რისკების დასაფარად;
- კომერციული ბანკების ცენტრალური ბანკის მიერ რეფინანსირება;
- სხვა სახელმწიფო ორგანოების დახმარება.

საბანკო რეგულირების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად დიდი მნიშვნელობა აქვს სამართლებრივი უზრუნველყოფის საკითხს. საქართველოს საბანკო სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფის ელემენტებს შეადგენს საქართველოს კონსტიტუცია და კანონები, საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებები, საქართველოს პარლამენტის და მთავრობის დადგენილებები, საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის და ვიცე-პრეზიდენტების ბრძანებები, ასევე ფინანსთა სამინისტროს დადგენილებები და სხვა.

თანამედროვე პირობებში, საბანკო რეგულირება, უპირველეს ყოვლისა, დაიყვანება საბანკო ოპერაციებზე ზედამხედველობის განხორციელებაზე ქვეყნის მთელი ეკონომიკის სტაბილურობის უზრუნველყოფის მიზნით. საბანკო ზედამხედველობის სტრატეგიული მიზანია შესაძლო დარღვევებზე და ბანკების საქმიანობაში ნეგატიურ გადახრებზე დროული რეაგირება როგორც ცალკეული ბანკების, ისე მთლიანად საბანკო სისტემის ფინანსური მდგომარეობის განმტკიცების, აგრეთვე სტაბილურობის და სანდოობის შენარჩუნების მიზნით.

საბანკო ზედამხედველობის განხორციელება ბანკების ფინანსური უსაფრთხოების აუცილებელი დონის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მეთოდია.

საბანკო ზედამხედველობა წარმოადგენს ცენტრალური ბანკის კონტროლისა და აქტიური მოქმედებების სისტემას, რომელიც მიზნად ისახავს ბანკების და სხვა საფინანსო-საკრედიტო ინსტიტუტების მიერ მათი საქმიანობის შესაბამისობას ქვეყნის კანონებთან და დადგენილ ნორმატივებთან, საბანკო სისტემის სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად და შენარჩუნება ინტერესების დასაცავად.

საბანკო ზედამხედველობის სისტემის წინაშე რამდენიმე ამოცანა დგას, რომელთაგან მთავარია:

- საბანკო სექტორის სიჯანსაღის გარანტია, საბანკო საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა და ეკონომიკაში კრედიტების თანაბარი განაწილების წახალისება, ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობის მიზნით;

- წვრილი მენაზრეების დაცვა ცუდი მენეჯმენტისა და თაღლითობისგან;

- მომხმარებელთა დაცვა სისტემური რისკისგან, რაც იმაში მდგომარეობს, რომ ერთი ბანკის გაკოტრებამ შეიძლება გამოიწვიოს სხვა ბანკების გაკოტრება და ნდობის დაკარგვა მთლიანად საბანკო სისტემის მიმართ;

- საბანკო სფეროში გაზრდილი კონკურენცია: საბანკო კანონები და რეგულაციები მიმართული

უნდა იყოს კონკურენციის წახალისებისკენ.

საზედამხედველო საქმიანობის სისტემა მოიცავს რამდენიმე მნიშვნელოვან სფეროს, კერძოდ:

- სახელმწიფო ზედამხედველობა, რომელსაც ახორციელებს ცენტრალური ბანკი;

- შიდა საბანკო კონტროლი (შიდა აუდიტი), რომელსაც ახორციელებს საბანკო დაწესებულების შესაბამისი სამსახური;

- გარე აუდიტი, რომელსაც ახორციელებენ დამოუკიდებელი აუდიტორული კომპანიები.

საბაზრო რეგულირების ბაზელის კომიტეტმა, ეფექტური საბანკო ზედამხედველობის ძირითადი პრინციპები ჩამოაყალიბა 1997 წელს, რომელიც შემდეგში მდგომარეობს:

- ზედამხედველობის მთავარი მიზანია მეანაზრეების და სხვა კრედიტორების დანაკარგების რისკის შემცირება, ასევე საფინანსო-საბანკო სისტემის მიმართ ნდობის შენარჩუნება;

- ზედამხედველებმა უნდა უზრუნველყონ დახმარება ბაზრის დისციპლინის განხორციელებაში ეფექტური კორპორაციული მართვის ჩამოყალიბების გზით, აგრეთვე ხელი შეუწყონ ბაზრის გამჭვირვალობის გაზრდას კონტროლის გასაადვილებლად;

- თავიანთი მოვალეობების ეფექტურად შესრულებისთვის, ზედამხედველების თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ ოპერაციული დამოუკიდებლობა, ინფორმაციის მიღების საშუალება და უფლებამოსილება, როგორც ადგილზე, ისე დისტანციურად, ასევე მიღებული გადაწყვეტილებების გამოყენების უფლებამოსილება;

- ზედამხედველები სრულად უნდა აცნობიერებდნენ საბანკო ოპერაციების არსს და აკონტროლებდნენ რისკებს, რომლებიც გააჩნიათ ბანკებს;

- ზედამხედველები დარწმუნებული უნდა იყვნენ იმაში, რომ ბანკების რესურსები საკმარისია ამა თუ იმ რისკის საკუთარ თავზე ასაღებად;

- აუცილებელი მჭიდრო თანამშრომლობა სხვა ქვეყნების საზედამხედველო ორგანოებთან, განსაკუთრებით საერთაშორისო საბანკო ოპერაციებისას.

2008 წლის გლობალური ფინანსური კრიზისიდან გამომდინარე, რომელმაც გამოავლინა ხარვეზები საბანკო რეგულირებაში, საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტმა 2010-2011 წლებში შეიმუშავა ბაზელის ხელშეკრულების მესამე ნაწილი, რომელიც შეიცავს მეთოდურ მითითებებს საბანკო რეგულირების კუთხით. მისი შექმნის მიზანი იყო ბანკებში რისკების მართვის ხარისხის ამაღლება და, შედეგად, ქვეყნის ფინანსური სისტემის გაძლიერება. ბაზელი III-ზე გადასვლა უნდა დასრულებულიყო 2019 წელს, თუმცა მასზე საბოლოო გადასვლის ვადა გაგრძელდა 2022 წლამდე.

ბაზელი III შემდეგში მდგომარეობს:

- საბანკო კაპიტალის საკმარისობის მიმართ დამატებითი მოთხოვნების შემოღება (სააქციო კაპიტალის შემადგენლობის, პირველი დონის კაპიტალის, მეორე დონის კაპიტალის, ბუფერული კაპიტალის, მთლიანი კაპიტალის);

- სავალდებულო ნორმატივების შემოღება, რომლებიც მიზნად ისახავს ფინანსური ბერკეტის შეზღუდვას (ლევერიჯი - ნასესხები და საკუთარი კაპიტალის თანაფარდობა);

- ლიკვიდობის ახალი სავალდებულო ნორმატივების შემოღება: მოკლევადიანი ლიკვიდობის მაჩვენებლის და რეგულარულ საფუძველზე წმინდა სტაბილური ფონდირების მაჩვენებლის.

გარე საბანკო კონტროლი, ეკონომიკური ლექსიკონების უმეტესობაში განსაზღვრულია, როგორც კომერციული ბანკების საქმიანობაზე ცენტრალური ბანკის მიერ განხორციელებული კონტროლი.

საბანკო კონტროლის არსი რიგი მკვლევარების მიერ განმარტებულია, როგორც ეკონომიკური ურთიერთობების სისტემა, რომელიც მიმართულია ბანკებისა და მათ მიერ განხორციელებული ოპერაციების საიმედოობის, უსაფრთხოების, ეფექტურობისა და კანონიერების უზრუნველყოფაზე.

საბანკო სფეროსთვის დამახასიათებელი თვისებები და მისი როლი ქვეყნის უსაფრთხოების საქმეში, განსაზღვრავს სახელმწიფო მხრიდან ბანკებზე და საბანკო საქმიანობაზე კონტროლის სპეციფიკას:

- საბანკო სისტემას ახასიათებს სისტემური რისკის მაღალი დონე, რომელიც ვრცელდება არა მარტო საბანკო სისტემაზე, არამედ ქვეყნის მთელს ეკონომიკაზე;

- საბანკო არხებით მოძრავი ფულადი სახსრები ექვევნიან განსაკუთრებული ყურადღების ქვეშ





## გადასახადით დაბეგვრის ეთიკური პრინციპის ალგორითმი

*აბრალავა გრიგოლ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ჯორბენაძე ზურაბ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

გადასახადით დაბეგვრის პრინციპებს შორის მნიშვნელოვანი სახეა დაბეგვრის ეთიკური პრინციპი. მისი საწყისი სამართლიანობის პრინციპიდან მომდინარეობს და დაბეგვრის საყოველთაობის, განსაზღვრულობის, სიმარტივის და მოხერხებულობის, ეფექტურობის და ნეიტრალობის ნიშნულებს ე.წ. ზნეობრივ სისტემაში ათავსებს.

დაბეგვრის ეთიკური პრინციპი შინაარსობრივად დინამიურია და განვითარების ისტორია გააჩნია. დაბეგვრის ეთიკური პრინციპის რეალიზაციის პროცესი საგადასახადო სივრცის ჰუმანიზაციის პროცესის ტოლფასოვანი არის.

დაბეგვრის ეთიკური საწყისი სრულიად საგადასახადო სივრცეში სახელმწიფოს ქმედების არეალში ძვეს. სხვა შემთხვევაში დაბეგვრის ეთიკური პრინციპი თეორიაში უბრალოდ გამოეკიდება, ხოლო საკითხის პრაქტიკული მხარე, რაოდენობრივ ნიშნულს ვერ გასცდება. ამ დროს კი საგადასახადო ურთიერთობის ჰუმანიზმი "მიღევადი" ხდება, ხოლო საგადასახადო სისტემის ცივილიზობაზე საუბარი კი არარეალური არის. ამ რეალობის განეიტრალება საკმაოდ რთულია და მას მხოლოდ უარყოფითი შედეგის მოტანა შეუძლია. ამ რეალობაში გადასახადით დაბეგვრის ეთიკური პრინციპის ალგორითმი საყურადღებო მოცემულობა არის და მას სრულად გაცნობიერებული დამოკიდებულება სჭირდება.

**საკვანძო სიტყვები:** დაბეგვრის პრინციპები, საგადასახადო კულტურა, დაბეგვრის ეთიკური პრინციპი, ეთიკური პრინციპის ისტორიულ-ლოგიკური ნიშნული, რეალიზაციის ალგორითმი.

### ძირითადი ტექსტი

დაბეგვრის პრინციპი გარკვეული წესისა და ნორმის ერთობლიობაა. იგი ერთგვარი ორიენტირია, რომლითაც გადასახადის გადამხდელმა და საგადასახადო ორგანომ უნდა იხელმძღვანელოს. დაბეგვრის პრინციპის დაცვით შესაძლებელია სახელმწიფო ორგანოსა და გადასახადის გადამხდელს შორის ბალანსის მიღწევა, სხვა შემთხვევაში გადასახადით დაბეგვრის პროცესი პოლიტეკონომიკურად დამახინჯებული იქნება.

გადასახადით დაბეგვრის პრინციპის სრულად შეცნობა და მისი საგადასახადო სივრცეში რეალიზაცია მხოლოდ თეორიული ღირებულების მატარებელი არ არის, ის ასევე საგადასახადო პრაქტიკისათვის დიდი მნიშვნელობის მატარებელია. ამიტომ გადასახადის დაბეგვრის სისტემის მკვლევარი თეორიტიკოსი, ისე "მოსარგებლედ" პრაქტიკოსი მოვალეა სიღრმისეულად ჩაწვდეს გადასახადით დაბეგვრის პრინციპის მოცემულობას, მისი რეალიზაციის ნიშნულს.

გადასახადით დაბეგვრის პრინციპების სრულად შეცნობა და დაცვა-რეალიზაცია ქვეყნის საგადასახადო სივრცეში საგადასახადო დარღვევის თუ "გადაცდომის" დაძლევის რეალურ მექანიზმს აყალიბებს, ხოლო საგადასახადო სივრცეში კი საერთო საგადასახადო ურთიერთობის კულტურის დონის ამაღლების საშუალებად გამოდის.

გადასახადით დაბეგვრის ეთიკური პრინციპი რთულად აღსრულებად, ზოგჯერ კი, აბსოლუტურად მიუღწევებელ პრინციპს წარმოადგენს. ის სხვა მეტ-ნაკლებად ადვილად შესასრულებელი პრინციპების, კერძოდ გადასახადის მრავალგვარობის პრინციპის, გადასახადის მოხერხებულობის პრინციპის, გადასახადის ეფექტურობის პრინციპის გვერდით არსებობს. სამართლიანობისა და თანასწორობისკენ სწრაფვის ფონზე სახელმწიფო ეფექტიან საგადასახადო სისტემას უბრალოდ ვერ ააგებს, თუ ის "გვერდს ჩაუვლის" გადასახადით დაბეგვრის ეთიკური პრინციპს.

გადასახადით დაბეგვრის პრინციპების მიმართ ინტერესი როგორც სახელმწიფოს ისე გადასახადის გადამხდელის მხრიდან საკმაოდ მაღალია. ამ სახის მოცემულობაში სახელმწიფოს პოზიცია ნათლად ფიქსირდება საგადასახადო კანონმდებლობის, და სხვ. ადექვატური საკანონმდებლო აქტების მოქმედების არეალში. სახელმწიფოს მიერ გადასახადით დაბეგვრის პრინციპებში სიღრმისეულმა ჩაძიებამ და მისი სახელით შესაბამისი სამსახურების კორექტულმა ქმედებამ გადასახადის გარშემო არსებული "ბუნდოვნების" გახსნა უნდა უზრუნველყოს. ამ რეალობაში პარალელურ რეჟიმში ნათელია გადასახადის გადამხდელის პოზიცია: ბიზნესს ხომ "არ სიამოვნებს" გადასახადთან ურთიერთობა, მაგრამ გადასახადის გარდაუვლობიდან გამომდინარე იხდის გადასახადს, ცდილობს საგადასახადო დარღვევისგან "განრიდებას", ან, უკიდურეს შემთხვევაში, დარღვევის საფრთხის მინიმალიზაციის უზრუნველყოფას. ამ რეალობაში ის ითხოვს გადასახადის ყველა ნიშნულის "საჯაროებას".

საგადასახადო ურთიერთობის მხარეებს შორის ჰარმონიზაცია წარმოუდგენელია გადასახადით დაბეგვრის პრინციპების რეალიზაციის გარეშე, სხვა შემთხვევაში სახეზე იქნება შინაარსობრივად ამორფული და ზნეობრივად "ამორალური" სისტემა. საგადასახადო სივრცეში საგადასახადო ურთიერთობების ცივილურობის დონის მსაზღვრელი სწორედ დაბეგვრის პრინციპების რეალიზაციის ნიშნული ნიშნულია.

დაბეგვრასთან დაკავშირებული ე.წ. ვალდებულებითი წესი პირველად ა. სმიტმა განიხილა. მან წინ წამოსწია გადასახადის გადამხდელთა ინტერესი, გადასახადის ამკრეფს კი მოქმედების წესები განუსაზღვრა. სმიტის ნააზრევი ა. ვაგნერის მიერ განვითარდა და გადასახადით დაბეგვრის სფეროში სახელმწიფოს ინტერესის პრიორიტეტის პოზიცია დაფიქსირდა. ამით დაბეგვრის პრინციპების სმიტისეული დოქტრინა "შეივსო", ფინანსურ, ეკონომიკურ-სამეურნეო, ეთიკურ და საგადასახადო ადმინისტრირების ჯგუფებში დაბეგვრის ცხრა პრინციპი გაერთიანდა. დაბეგვრის პრინციპების ვაგნერისეული თეორია განავითარა ფ. ნოიმარკმა და გადასახადით დაბეგვრის პრინციპების ვაგნერისეული პოზიცია "ცივილურიც" გახადა.

დაბეგვრის ეთიკურ პრინციპი ფორმით მარტივია, ხოლო შინაარსობრივად კი საკმაოდ დატვირთული ბუნების არის. იგი დაბეგვრის ზნეობრიობის კონტექსტში ჯდება და საბოლოო ჯამში დაბეგვრის ჰუმანიზაციის მოცემულობასთან მივყევართ.

დაბეგვრის ჰუმანიზაციის საწყისი გადასახადით დაბეგვრის სამართლიანობის პრინციპში ძვეს. ა.სმიტის მიხედვით ერთნაირი შემოსავალის მქონე პირს ერთნაირი საგადასახადო ვალდებულება უნდა ჰქონდეს, ხოლო სხვადასხვა შემოსავლის მქონე პირს სხვადასხვა საგადასახადო ვალდებულება უნდა დაეკისროს. შემდგომში ეს მოსაზრება horizontal equiti ანუ ჰორიზონტალური სამართლიანობისა და vertikal equiti ანუ ვერტიკალური სამართლიანობის ცნებებში გაიშალა, და, განვითარება დაბეგვრის საყოველთაობის, თანაბარზომიერების და პროპორციულობის ნიშნულებში ჰპოვა. ეს "ტრიადა" დაბეგვრის ზნეობრიობის რეალიზაციის მიმართულებებია და დაბეგვრის სფეროს ჰუმანიზმის წანამდღვრებს ჰქმნის.

გადასახადის დაბეგვრის ჰუმანიზმი გადასახადით დაბეგვრის სამართლიანობის პრინციპის შესახებ ა. სმიტის მოსაზრების განვითარების შედეგია; თავდაპირველად სმიტი თეორიულად ადგენს გადამხდელისთვის "სასურველ" პირობებს. შემდეგ კი გადასახადით საყოველთაოდ დაბეგვრის აუცილებლობის საკითხი განისაზღვრა და გადასახადის გადამხდელის მატერიალური შესაძლებლობის ფონზე სახელმწიფოს ინტერესებთან შესაბამისობის დასაბუთება მოხდა. XIX საუკუნეში კი კონკრეტული ქვეყნის პირობების გათვალისწინებით გადასახადით დაბეგვრის სამართლიანობის ნორმების დადგენა მოხდა; მეცნიერ-მკვლევარების მიერ განისაზღვრა გადასახადით დაბეგვრის სამართლიანობის რაოდენობრივი შეფასების აუცილებლობა და მისი მნიშვნელობა დასაბუთდა. XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან დაიწყო გადასახადით დაბეგვრის სამართლიანობის შეცნობისა და რეალიზაციის გამორჩეული პერიოდი და იგი დღემდე გრძელდება. ამ პერიოდისათვის მეწარმე სუბიექტების საგადასახადო გადასახდელების ოპტიმიზაციის პროცესი შეინიშნება. ამ ფაქტმა კი გადასახადით დაბეგვრის რაოდენობრივი შეფასების მეთოდის შემუშავება მოითხოვა. შედეგად განისაზღვრა გადასახადით დაბეგვრის სამართლიანობის "ამსახველი" ნიშნულები: საგადასახადო ტვირთის, საგადასახადო პოტენციალის და

სხვ. მაჩვენებლები.

გადასახადით დაბეგვრის ეთიკურის დონის ანალიზი საკმაოდ მოთხოვნადია; აქ იყენებენ საგადასახადო ტვირთის, საგადასახადო პოტენციალის და სხვ. სახის მაჩვენებლებს. მაგალითისათვის მოვიყვანოთ გადასახადით დაბეგვრის ეთიკურობის და საგადასახადო ტვირთის მიმართების საკითხი. საგადასახადო ტვირთი როგორც ქვეყნის ეკონომიკაზე ისე ცალკეულ გადასახადის გადამხდელზე გადასახადის ერთობლივი ზემოქმედების მაჩვენებელია და იურიდიული და ფიზიკური პირებისგან მიღებული გადასახადის ეშპ-სთან ურთიერთობას ასახავს. ზედაპირზე იგი ყველასთვის - იურიდიული და ფიზიკური პირისთვის სამართლიანია, მაგრამ თუ რეალობას ჩავწვდებით აღმოჩნდება, რომ ის ჰუმანური სრულებით არ არის, რამდენადაც იგი საშუალო სტატისტიკურ გადამხდელს ეყრდნობა, კონკრეტული სუბიექტის ინდივიდუალურ თავისებურებას კი არ ითვალისწინებს; აქ, ერთ "ქვაბში" თავმოყრილი გადასახადები არაფრით არ ადასტურებს გადასახადის გადახდის პროცესის ეთიკურად წარმართვას, ჰუმანიზმის დაცულობას და ა.შ. გადასახადის მობილიზაციის მაღალი ნიშნული სრულებით არ ნიშნავს რომ სიტუაცია ლაფერის მრუდის წვერზე აღმოჩნდა.

გადასახადის დაბეგვრის ეთიკური პრინციპი მატერიალურია და საგადასახადო ურთიერთობის სუბიექტების ურთიერთმოქმედების დროს სრულიად ხელშესახები მოცემულობა არის. მისი რეალიზაციის ალგორითმი გადასახადით დაბეგვრის ყველა პრინციპთან სრულ შესატყვისობაშია. ეთიკურობა ცივილურ საგადასახადო სივრცეს და ცივილურ ეკონომიკას გულისხმობს. დაბეგვრის ეთიკურობა საგადასახადო ვალდებულების ყველასთვის თანაბარზომიერების უზრუნველყოფის ნიშნულია, ხოლო, საგადასახადო პოტენციალის "სიმძლავრის" დადგენა ეთიკურ საგადასახადო რეალობაზე გადის. ამიტომ როცა ქვეყნის ეკონომიკის საგადასახადო პოტენციალის, ან, ამა თუ იმ დარგის ან/და ფირმის საგადასახადო შესაძლებლობის რეალიზაციის შეცნობის დაინტერესება წარმოიშვება, მაშინ რეალობა ვერ იქნება სრულყოფილი, თუ გადასახადით დაბეგვრის ეთიკურობის მოცემულობა არ იქნება გათვალისწინებული.

### **დასკვნა**

გადასახადით დაბეგვრის ეთიკური პრინციპი სხვა არსებითი მნიშვნელობის პრინციპების გვერდით სრულიად საგადასახადო ურთიერთობის ზნეობრიობის ძირეული მსაზღვრელია. ამ ნიშნულის გათვალისწინებით ეთიკური პრინციპის წარმოშობა უშუალო კავშირშია დაბეგვრის სამართლიანობის მოცემულობასთან და მასთან ერთად ვითარდება. იგი უპირატესად გადასახადის გადამხდელისთვის არის "მოგებიანი" და სასარგებლო, რამდენადაც ეთიკური საგადასახადო ურთიერთობა გადასახადის გაანგარიშებისა და გადახდის საკმაოდ რთულ პროცესში გაუგებრობის და ეჭვის ფაქტორს გამორიცხვას. რაც შეეხება სახელმწიფოს მხრიდან დაბეგვრის ეთიკურობისადმი დამოკიდებულების საკითხს, აქ ძირეული დაინტერესება არც თუ ისე მაღალია. ერთიან საგადასახადო სივრცეში ეთიკური პრინციპის რეალიზაცია ზნეობრიობის მატერიალიზაციის ტოლფასოვანი პროცესია. ამ რეალობაში ეთიკური პრინციპის რეალიზაციის ალგორითმი სახელმწიფოს მხრიდან აბსორბირების მეთოდით სარგებლობას ითხოვს. სხვა შემთხვევაში საგადასახადო სივრცე თავს ვერ დააღწევს რყევას და ინტერესთა კონფლიქტს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. თბილისი 2017.
2. თ. კბილაძე. საგადასახადო ტვირთის ოპტიმალური დონის განსაზღვრის პრობ-ლემები საქართველოში. სადისერტაციო ნაშრომი ბიზნესის ადმინისტრირების აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად. თბილისი 2014 წელი.
3. ა. აბრალავა. ზ. ჯორბენაძე. საგადასახადო რისკი სამეწარმეო-ეკონომიკური რისკის სისტემაში. თბილისი. 2017
4. Еременко Е. А. Принципы налогообложения: Историко-Теоретический аспект. ст. 82. ∇∇∇. აკადემიის გამომცემი.



## ფულის წარმოშობა და ბიზნესი

*ბლიაძე სოფიო*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ქაჯაია ქეთევან*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ფული არა მხოლოდ გამოგონება იყო, მან მენტალური რევოლუცია მოახდინა და ნდობის განსაკუთრებული სისტემა შექმნა, ეს იყო ბორკილები რომლებმაც დაგვიმონა, ფულმა დაიპყრო მსოფილო, აიძულა ვაჭრები რომლებიც კვეთდნენ კონტიგენტებს რათა მოეხდინათ საქონლის გაცვლა-გამოცვლა რომელიც შემდგომ გახდა ცივილიზაციის პროგრესის მამოძრავებელი მექანიზმი ხოლო ფული კი მისი საფლავი, ფულმა გამოიწვია შრომის გადანაწილება. აქცია მონაწილეები დურგლებად, მხატვრებად, ჯარისკაცებად, ბიზნესმენებად და მმართველებად. ფულმა აქცია მსოფლიო თანამედროვე სამყაროდ, ჩვენ კი ეს ყველაფერი საშინლად გავართულეთ, ოქროს მონეტების მონაცემებით . ფულის ისტორია ჩვენი ისტორიაა, ყოველი მონეტა ჩვენს მიერ აღიარებული ფასეულობის, ჩვენი გაბატონებული და ჩვენი კულტურის სიმბოლოა, ფული გახდა მსოფლიოს სამეტყველო ენა, ეს ისტორია იმაზეა თუ როგორ გაათანამედროვა ფულმა მსოფლიო, როგორ შეცვალა და დაამსხვრია საზღვრები, როგორ შეცვალა მსოფლის უძველესი ხანა და დაამკვიდრა ვაჭრობის, დაქირავებული მუშების, მეწარმეობის და მილიარდერების რთული ცივილიზაცია. ამავე დროს მან აიძულა ვაჭრები გადაეკვეთათ საზღვრები განძის საძიებლად.

### ძირითადი ტექსტი

ფული ადამიანების საბაზისო მოთხოვნილებაა თუმცა მე ეს ცოტა არ მესმის. თუ 200 მილიონი დოლარი გაქვთ, 300 მილიონი რაღად გინდათ, სადამდე შეიძლება ფულის ხარისხის აწევა, მაგრამ ყველა ადამიანი 200 მილიონის შემდეგ სულ უფრო მეტის შოვნას მოითხოვს (გამონაკლისის გარდა).

ჩვენ დაგროვების მიმართ დიდი სწრაფვა გვახასიათებს, ეს კაპიტალიზმის ბნელი მხარეა და რაღაც მნიშვნელობით ცივილიზაციის ბნელი მხარეცაა, ჩვენი მდაბიო სურვილების თვითგამანდგურებელ ნაკადს პასუხობს, მასში თანამედროვე ცხოვრების, მრავალი უბედურების (გამანდგურებელი) ფესვებია. ვაჭრობის და გარიგების დროს ტვინის იმ უბანს ვაქტიურებთ, რომელსაც დასაჩუქრების სისტემას ეძახიან, ეს სისტემა დიდი ხნის წინ განვითარდა და მეცნიერებმა ერთმანეთს შეადარეს ორი ადამიანის ტვინის სურათები; ერთმა კოკაინი მიიღო მეორემ კი დიდი მოგება, ამ სურათებში განსხვავება თითქმის არ იყო. ხოლო როდესაც ადამიანი ფულს კარგავს თავის ქერქის წინა ნაწილი აქტიურდება, რადგან ტვინის ეს ნაწილი შიშზეა პასუხისმგებელი, ასე რომ ქვეცნობიერად ფული ადამიანებზე ზემოქმედებას ახდენს. ადამიანებმა არ იციან როდის უნდა გაჩერდნენ, ჩვენი მიმართულება წინსვლას განაგრძობს რასაც ჩვენ არაჯანსაღად მივიჩნევთ. ადამიანი ისეთ პლანეტას ქმნის სადაც ყველას ერთადერთი საჭიროება ამოძრავებს მიიღოს და მოიხმაროს. საიდან მოდის ასეთი საქციელი? . ფული ადამიანის უძველეს ერთ-ერთ ინსტიქტს აღვიძებს რაც მეტი მით უკეთესი, გადარჩენის შანსი მეტია და ჩვენც ნებისმიერი ხერხით უნდა გადავრჩეთ ანუ ფულის ფასად, როდესაც ჩვენს ხელში მონეტა მოხვდა ჩვენ მეტის მიღების მარტივი საშუალების ძებნა დავიწყეთ და თან რაც შეიძლება სწრაფად, შიში რომ ყველაფერს დავკარგავთ აზარტის შემადგენელი ნაწილია, კაზინოში ბანქოს ერთი გადმოტრიალებით შეიძლება მივიღოთ ან დავკარგოთ იმდენი რამდენსაც მილიარდობით ადამიანი მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ვერ იშოვის, მაგრამ უკან არ ვიხევთ, რადგანაც ჩვენ ფიზიკურადაც და გონებრივადაც ფულზე ვართ დამოკიდებულნი და როდესაც ადამიანი რაღაცაზეა დამოკიდებული მისი მართვა იმ ადამიანს შეუძლია, რომელიც მას ამ საგანს აწვდის.

ჩვენ სასურველ სამსახურში ვმუშაობთ, ცუდ სამუშაოს ვაკეთებთ, იმიტომ კი არა რომ ეს გვინდა არამედ იმიტომ რომ იძულებულები ვართ, მაგრამ ფულის ღირებულება ზომიანა და დამოკიდებული.

ბოლოს მივხვდებით, რომ ეს ფული იმდენად ფასეული არ არის როგორც ჩვენ გვგონია, როდესაც ფულის ილუზია იმსხვრევა და როდესაც გვახსენებენ რომ ფულს არანაირი ფასეულობა არ გააჩნია გარდა იმისა რაზეც ჩვენ დავთანხმდით მთელი მსოფლიო ზანზარებს და თანამედროვე ფული არარეალურად რაღაც მირაჟად გვეჩვენება, ინდუსტრიები თვლის დახამხამებაში შენდება და ინგრევა და ყველა ამ გარიგების ციფრული მონაცემებით ერთიანებისა და ნულების მეშვეობით ვადევნებთ თვალყურს, ყოველ დღე მილიარდებით დოლარი ერთი ანგარიშიდან მეორეზე გადადის, თანამედროვე ფულის ნაკადი თითქმის უხილავია, მაგრამ როგორ ხდებოდა საუკუნეების მანძილზე ფულით გარიგებები, ეს მონეტებით სავსე ტომრებით გადაცემას ნიშნავდა. ყოველივე ეს კი ერთი ადამიანის „კუბულაის“ იდეა შეცვალა. იგი ფულს 1279 წლიდან ხის ქექისაგან ამზადებდა და მისი ფული ქალაქის იყო, რომლითაც დიდი რაოდენობით მიწებს ყიდულობდა და მისი მოსაზრებით ამ ფულით მთელს იმპერიას უნდა ესარგებლა და ზოგადად მან თქვა: თუ ჩემი ფულით ადამიანები არ ისარგებლებენ დავხოცავ, თუ გაყალბებას შეეცდებიან მაინც დავხოცავ.

იმ პერიოდში ხალხი ვერცხლს აბარებდა და მის ნაცვლად ქალაქს იღებდა, თითქოს ის ქალაქადში გადაცვალა რომელსაც იმ ვერხლის ფასი აქვს რომელიც მას ქონდა (ჩვენს შემთხვევაში შეინახა) ეს ხდებოდა ძირითადად ჩინეთში იმ პერიოდში ქალაქ ვერცხლზე და ოქროზე ძლიერია ამიტომ ქალაქის ფული ბევრი იბეჭდებდა სხვადასხვა მთავრობების მიერ და ბევრი მთავრობა ქალაქის ფულს იმისთვის იყენებდა, რომ სიმდიდრე დაეგროვებინა, გაეზარდა ფასები და ბაზარზე აქტიურობა. ესე იგი ფასების გაზრდის შემდეგ ხდებოდა ფულის იმფლაცია და ასეთ დროს მთელს მსოფლიოში ხალხს ეჭვი უჩნდებოდა ცენტრალური ბანკების მიმართ რომლებიც ფულს ბეჭდავენ. ამასთანავე ხალხს საერთაშორისო დაწესებულებების მიმართ ეჭვები უჩნდებოდა თუმცა აშშ-ის მთავრობას მაინც ენდობოდნენ, თანამედროვე ეკონომიკური სისტემა ნდობაზეა აშენებული. აშშ თავის ვალუტას სათანადოდ იცავდა, თუმცა სავარაუდოდ აშშ-ის ვალუტას აყალბებდნენ ყველაზე ხშირად, 1878 წლიდან აშშ-ის ქალაქის მიმწოდებელი გახდა კომპანია „ტრენისმიეზერი“ იგი მასალის შემადგენლობით გამოირჩეოდა და გამოირჩევა, რომელიც ძირითადად ნატურალურ ბოჭკოებს ბამბასა და სელს იყენებს, ესე იგი დღესაც აშშ-ის ვალუტა ნატურალურ ბოჭკოზე იბეჭდება და არა ხის გადამუშავებულ ქალაქზე. რადგანაც ძალიან ბევრი ჭკიანი ადამიანი ფულის გააღებებს ცდილობს აშშ-ის 100 დოლარიანზე დამცავი ნიშანი „ბენჯამენ მაკლინის“ პორტრეტია, რომელიც ქალაქის წარმოების დროს დაიტანება, ხოლო ყველაზე მთავარი ელემენტი სამგანზომილებიანი დამცავი ლენტია, როგორც ვიცით ნაღდი ფული ბიზნესს და ადამიანს ანონიმურობის გარანტიას აძლევს, ნაწილობრივ ქალაქის ფული მთელს მსოფლიოში ამიტომაც ფასობს. მათი გაკონტროლება შეუძლებელია და ამიტომ მოსახლეობა მთელს მსოფლიოში ქალაქის ფულს კვლავაც ენდობა.

დაბადებიდან და მთელი ცხოვრების მანძილზე ფული ჩვენი ცხოვრების ნაწილია და ჩვენი გარდაცვალების შემდეგაც დარჩება, ე.ი. ფული ჩვენი არსებობის მანძილზე განუყოფელ ნაწილად დარჩა, ცხოვრება და გადარჩენა ფულის გარეშე შეუძლებელია, ფული გვათანამედროვეებს ის ყოველთვის ტექნიკურ ინოვაციებს მიჰყვება და დღეისათვის ფული თანდათან უხილავი ხდება და ამიტომ მომავალში მისი გადახდა მომავლის მაღაზიებში სახის ამოცმობით მოხდება. ე.ი. ნაღდი ფულის გადახდა ხელზე საჭირო აღარ იქნება (როგორც ნაწილობრივ დღეს). ფული ყოველთვის ადამიანის პიროვნებასთან და მის სტატუსთან იყო დაკავშირებული, ამიტომ ფული ჩვენი ისტორიის გაუყრელი ნაწილია. ყოველი გაცვეთილი კუპიურა იდუმალ ისტორიას ფარავს, ფული ხელოვნების ნიმუშია, რომელსაც ჩვენ ვიყენებთ, ფულმა ადამიანები გააერთიანა, მოგვცა დამწერლობა და მათემატიკა ე.ი. ფული ქმნის და ფული ანადგურებს, მან ააშენა თანამედროვე ცივილიზაცია და დაიმონა ადამიანები, მაგრამ უპირველეს ყოვლისა ფული ეს ჩვენი გამოგონებაა და ჩვენივე მოთხოვნილებების მიხედვით იცვლება და როდესაც ისტორიის ფურცლებზე ჩვენს შესახებ დაწერენ ჩვენი მონეტები და კუპიურები ისაუბრებენ ჩვენზე ასე რომ ფული კაცობრიობის ერთ-ერთი უდიდესი გამოგონებაა.

დღეისათვის შეიძლება განვსაზღვროთ, რომ ფული ნიშნავს ყველაფერ იმას, რომელიც ჩვეულებრივად გამოიყენება ბიზნესში საქონლისა და მომსახურების ასანაზღაურებლად. ყველასათვის ცნობილია, რომ დღეს ყველაფერი ფულზე იყიდება, თუ ფული არ გაქვს ადვილად დაიხაგრები ესე იგი



## დისტანციური საბანკო მომსახურება საქართველოში

*გლობალური ლალი*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

*აფცაური ია*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

*დვალი თორნიკე*  
KPMG Georgia, უფროსი აიტი სპეციალისტი, ტექნიკის მეცნიერებათა კანდიდატი

*შიუკაშვილი მარიამ*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

მსოფლიოში მიმდინარე სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესისა და კონკურენციის პირობებში ფინანსური ინსტიტუტებისა და ბანკების ნორმალური ფუნქციონირების ერთ-ერთ გზას სიახლეებისადმი მუდმივი სწრაფვა და ინოვაციური საბანკო პროდუქტების დანერგვა წარმოადგენს. საქმიანობის ახალი პირობები ახალი ტექნოლოგიებით რეალიზებული ტექნიკის და მეცნიერების თანამედროვე მიღწევების და ტრადიციული საბანკო გადაწყვეტილებების აქტიურ გამოყენებას გულისხმობს. ელექტრონული საგადასახადო სისტემები წარმოადგენენ საბანკო მომსახურების ტექნოლოგიებს, რომელიც გულისხმობს კლიენტის მიერ განკარგულებათა დისტანციურად გაცემას (ბანკში ვიზიტის გარეშე), რაც ყველაზე ხშირად ხორციელდება კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით. მიუხედავად იმისა, რომ ბანკების უმეტესობა სრულყოფს დისტანციური საბანკო მომსახურებისა და ანგარიშსწორების ორგანიზაციის ნორმატიულ ბაზას, ელექტრონული გადახდების საერთო თეორიის ფუნდამენტური საკითხები და მათი ეფექტიანი და უსაფრთხო ფუნქციონირების უზრუნველყოფის პერსპექტივები მუდმივად დამუშავებისა და განვითარების სტადიაში არიან.

**საკვანძო სიტყვები:** ბანკები, საფინანსო ორგანიზაციები, ინოვაციური საბანკო პროდუქტები, ელექტრონული საგადასახადო სისტემები, დისტანციური მომსახურება.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე დაჩქარებული სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესისა და გამლიერებული კონკურენციის პირობებში ფინანსური ინსტიტუტებისა და ბანკების გადარჩენისა და ნორმალური ფუნქციონირების ერთ-ერთ გზას სიახლეებისადმი მუდმივი სწრაფვა და ინოვაციური საბანკო პროდუქტების დანერგვა წარმოადგენს. საქმიანობის ახალი პირობები მოითხოვს არა მხოლოდ ტრადიციული საბანკო გადაწყვეტილებების აქტიურ გამოყენებას, არამედ ახალი ტექნოლოგიებით რეალიზებული მეცნიერებისა და ტექნიკის თანამედროვე მიღწევების დანერგვას.

ბანკების უმეტესობა სრულყოფს დისტანციური საბანკო მომსახურებისა და ანგარიშსწორების ორგანიზაციის ნორმატიულ ბაზას, მაგრამ ელექტრონული გადახდების საერთო თეორიის ფუნდამენტური საკითხები და მათი ეფექტიანი და უსაფრთხო ფუნქციონირების უზრუნველყოფის პერსპექტივები მუდმივად დამუშავებისა და განვითარების სტადიაში არიან.

თანამედროვე სამყაროში ელექტრონული ეკონომიკური საქმიანობის ყველაზე ინტენსიურად განვითარებად სახეს წარმოადგენს ელექტრონული ვაჭრობა, ელექტრონული საბანკო საქმიანობა და მისი შემადგენელი ნაწილი—ინტერნეტ ბანკი. ინფორმაციული სისტემის ტიპების მიხედვით, გამოყოფენ დისტანციური საბანკო მომსახურების სხვადასხვა სახეებს. დისტანციური საბანკო მომსახურება (დსმ) – საბანკო მომსახურების გაწევის ტექნოლოგიების აღმნიშვნელი ტერმინია და გულისხმობს კლიენტის მიერ განკარგულებათა დისტანციურად გაცემას (ბანკში მისი ვიზიტის გარეშე), რაც ყველაზე ხშირად ხორციელდება კომპიუტერული ქსელების გამოყენებით [1].

ინგლისურ ენაში დსმ ტექნოლოგიების აღსაწერად გამოიყენება სხვადასხვა ტერმინები: on-line



banking, remote banking, direct banking, home banking, internet banking, PC banking, phone banking, mobile-banking, WAP-banking, WAP-სტანდარტი, SMS-banking, GSM-banking, TV-banking.

აღსანიშნავია, რომ დსმ ტექნოლოგიები შეიძლება კლასიფიცირდეს იმ საინფორმაციო სისტემების (პროგრამულ-აპარატურული საშუალებების) მიხედვით, რომლებიც გამოიყენება საბანკო ოპერაციების განხორციელებისათვის:

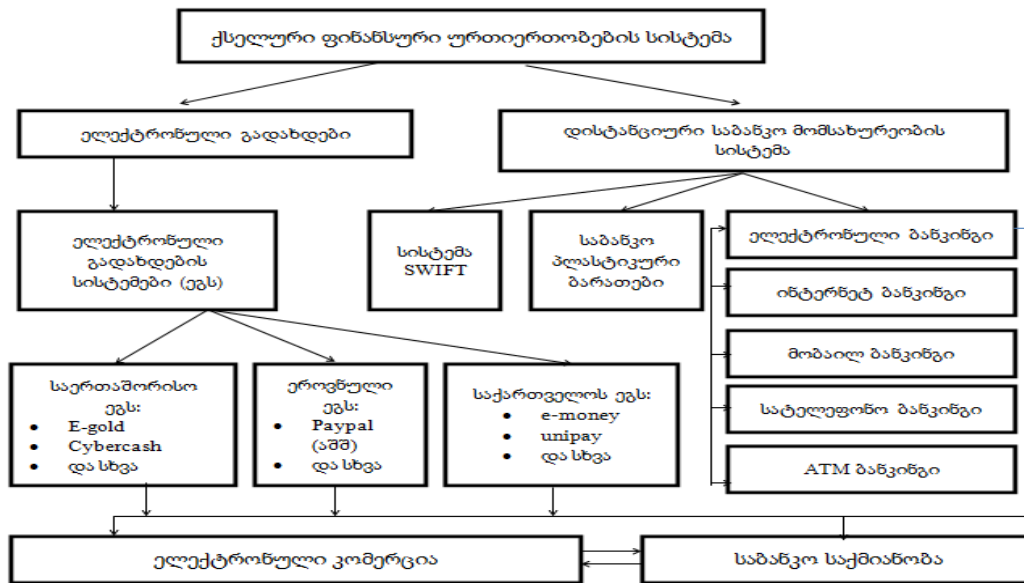
PC-banking (ამ კატეგორიას შეიძლება მივაკუთვნოთ სისტემები „კლიენტი-ბანკი“);

ინტერნეტბანკი;

მობაილბანკი;

სატელეფონო ბანკი (ხანდახან გამოიყენებენ ტერმინს „ტელე ბანკინგი“);

- ბანკომატები (ATM-banking) და საბანკო თვითმომსახურება (ნახ. 1)



ნახ.1. ქსელის ფინანსურ ურთიერთობათა სისტემა

„კლიენტი-ბანკი“ ტიპის სისტემები ემყარება ბანკის მიერ მოწოდებულ პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომელიც დაინსტალირებულია კლიენტის სამუშაო სადგურებზე და მას კომუნიკაციის საშუალებად შეუძლია გამოიყენოს როგორც კერძო, ასევე ინტერნეტ ქსელი. ამ დროს ბანკი სთავაზობს კლიენტს ტექნიკურ და მეთოდურ მხარდაჭერას სისტემის დაყენებისა და კლიენტის პერსონალის საწყისი სწავლების და პროგრამული უზრუნველყოფის განახლების დროს, შემდგომში – კონსულტაცია-რეკომენდაციებსაც [2]. სისტემები „კლიენტი-ბანკი“ უზრუნველყოფს როგორც სრულფასოვან საანგარიშსწორებო და დეპოზიტურ მომსახურებას, აგრეთვე, სავალუტო ანგარიშების მართვას ბანკის კლიენტის დაშორებული სამუშაო ადგილიდან. ამ სისტემების გამოყენება იურიდიული პირების მომსახურებისთვის კვლავაც რჩება დსმ ტექნოლოგიის ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ სახედ.

ინტერნეტბანკი არის იმ დსმ ტექნოლოგიების ზოგადი დასახელება, რომელთა დროსაც ანგარიშსა და ოპერაციებთან წვდომა შესაძლებელია ნებისმიერ დროს და ინტერნეტქსელში ჩართული ნებისმიერი კომპიუტერიდან. ოპერაციების შესასრულებლად გამოიყენება ბრაუზერი, ე.ი. არ არსებობს კლიენტის ნაწილში სისტემის პროგრამული უზრუნველყოფის დაყენების აუცილებლობა. ვებბრაუზერი (Web browser) წარმოადგენს ვებგვერდების ძიების, ნახვის, მართვისა და რედაქტირების პროგრამულ უზრუნველყოფას. იგი კომპლექსური აპლიკაციაა ვებგვერდების სხვადასხვა შემადგენლების გამოტანისა და დამუშავების, აგრეთვე, ვებსაიტსა და მის მომხმარებელს შორის ინტერფეისის შექმნისათვის. თითქმის ყველა პოპულარული ბრაუზერი ვრცელდება უფასოდ ან ოპერაციულ სისტემასთან „კომპლექტში“: Internet Explorer (მოჰყვება Microsoft Windows-ს), Mozilla Firefox (უფასო), Opera (უფასო), Safari (მოჰყვება Mac OS-სან უფასოა Windows NT-სათვის).

როგორც წესი, ინტერნეტბანკს მომსახურებები შეიცავს:

- ამონაწერებს ანგარიშებიდან;
- ინფორმაციას საბანკო პროდუქტებზე (დეპოზიტები, კრედიტები და ა.შ.);
- განაცხადს დეპოზიტის გახსნაზე, კრედიტის მიღებაზე, საბანკო ბარათებზე და ა.შ.;
- შიდა გადარიცხვებს საბანკო ანგარიშებზე;
- გადარიცხვებს სხვა ბანკების ანგარიშებზე;
- ფულადი სახსრების კონვერტაციას.

ინტერნეტბანკი კერძო პირებს საშუალებას აძლევს, ნებისმიერ დროს და ნებისმიერი ადგილიდან შეასრულონ საბანკო ოპერაციათა უმეტესობა: შიდა და ბანკთაშორისი უნაღდო გადახდები, გახსნან ანგარიშები, კომუნალური გადასახადები, იყიდონ და გაყიდონ ვალუტა, მიიღონ ანგარიშების ამონაწერები და გამოიყენონ სხვა მომსახურებები.

მობაილბანკი (mobile-banking) გულისხმობს მობილური საკომუნიკაციო საშუალებებისა (ტელეფონი, PDA-Personal Digital Assistant, კომუნიკატორი და სხვ.) და ოპერატორის ცალკეული მომსახურებების გამოყენებას.

მობაილბანკი ელექტრონული ბანკის ფორმაა და ხელმისაწვდომია მობილური ტერმინალების საშუალებით – მობილური ტელეფონებით, პერსონალური ციფრული მოწყობილობებით, პორტატული კომპიუტერებით და უკაბელო კომუნიკაციებთან ერთად უზრუნველყოფს წვდომას გლობალურ ქსელში და ინტერნეტით მომსახურებების გამოყენებას. მობაილბანკის სისტემა შედგება სამი ნაწილისგან: მობილური საინფორმაციო მომსახურება, საბანკო ანგარიშების დისტანციური მართვის სისტემა და გადახდის სისტემა. ყველაზე გავრცელებულია ანგარიშის შესახებ ამონაწერის მიღება ან ამონაწერი ლიმიტის შესახებ ბარათზე არსებული თანხის წვდომისთვის. საკრედიტო დაწესებულებებში ასეთი სისტემა იძლევა თანამშრომელთა მუშაობის ოპტიმიზაციისა და სხვადასხვა მარკეტინგული კვლევების განხორციელების საშუალებას.

სატელეფონო ბანკის (phone-banking) ტექნოლოგიები დაფუძნებულია ინფორმაციის ხმოვანი გადაცემის მეთოდზე სატელეფონო ოპერატორების მომსახურების (Call Center) ან ღილაკებიანი ტელეფონისა (Touch Tone Telephone) და კომპიუტერიზებული სატელეფონო კავშირის საშუალებების (Interactive Voice Response ტექნოლოგიები, Speech to Text, Text to Speech) გამოყენებით.

სატელეფონო ბანკის ტექნოლოგიების გამოყენებით შესაძლებელია შემდეგი სახის მომსახურების მიღება:

- ინფორმაცია ანგარიშებზე არსებული ნაშთების შესახებ;
- ინფორმაცია კლიენტის სასარგებლოდ ჩარიცხული თანხის შესახებ;
- განაცხადის შეტანა გადახდის თაობაზე, ნაღდი ფულის კონვერტაცია;
- განაცხადის შეტანა ანგარიშის ამონაწერის ფაქსიმილური ასლის მიღებაზე [3] .

დსმ ტექნოლოგიები საბანკო თვითმომსახურების საშუალებების გამოყენებით წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ სახეს მსოფლიოში. გამოყენებული საშუალებების ტიპის მიხედვით, შესაძლებელია გამოვყოთ დსმ-ს რამდენიმე სახეობა:

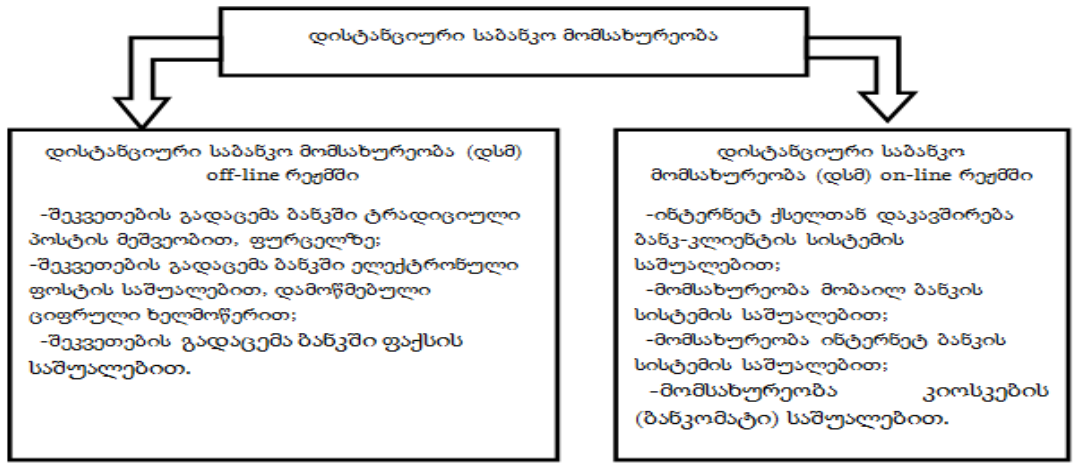
- დსმ ბანკომატების გამოყენებით (ATM-banking) –დაფუძნებულია ბანკომატში დაყენებულ პროგრამულ უზრუნველყოფაზე;
- დსმ საგადახდო ტერმინალების გამოყენებით;
- დსმ საინფორმაციო ჯიხურების გამოყენებით.

საბანკო ოპერაციები შედის დახურულ ოპერაციათა სიაში, რომელთა განხორციელების უფლებაც ეკუთვნის მხოლოდ ბანკს. როგორც ცნობილია, საბანკო ოპერაციებს მიეკუთვნება:

1. ფიზიკური და იურიდიული პირების ფულადი სახსრების მოზიდვა ანაბრებისთვის (მოთხოვნამდე და ვადიანებისთვის);
2. მოზიდული ფულადის სახსრების განთავსება საკუთარი სახელით;
3. ფიზიკური და იურიდიული პირების საბანკო ანგარიშების გახსნა და წარმოება;
4. ფიზიკური და იურიდიული პირების დავალებით ანგარიშსწორების წარმოება;

5. ფულადი სახსრების, თამასუქების, საგადახდო და საანგარიშსწორებო დოკუმენტების ინკასაცია და ფიზიკური და იურიდიული პირების სალარო მომსახურება;
6. უცხოური ვალუტის ყიდვა-გაყიდვა ნაღდი და უნაღდო ფორმით;
7. საბანკო გარანტიების გაცემა;
8. საბანკო ანგარიშის გაუხსნელად, ფიზიკური პირის დავალებით ფულადი სახსრების გადარიცხვა (საფოსტო გზავნილების გამოკლებით) [4].

თანამედროვე საბანკო ბიზნესი დღეს წარმოადგენს მომსახურების ფართო სპექტრსა და მის მაღალ ხარისხს. თითქმის ყოველი საბანკო ოპერაცია შეიძლება აღვწეროთ პროგრამირების ენაზე, ვინაიდან ანგარიშის გახსნა, შემოსულობა თუ გასაფალი, კრედიტი თუ პლასტიკური ბარათის გამოშვება – ყოველივე ეს წარმოადგენს მხოლოდ ინფორმაციის ბიტების გადაცემას ავტომატიზებულ საბანკო სისტემაში (იხ.ნახ.2)



**ნახ.2. საბანკო მომსახურებებთან კლიენტთა ელექტრონული წვდომის ფორმები**

უდავოა, რომ საბანკო საქმიანობის მომავალი დამოკიდებულია ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე. თანამედროვე კლიენტს სურს მიიღოს ისეთი საბანკო მომსახურება, რომელიც მის მოთხოვნებსა და მოლოდინს პასუხობს. ამასთანავე, მომსახურება უნდა იყოს ხელმისაწვდომი, ოპერატიული და მაქსიმალურად კომფორტული კლიენტისათვის. ამისათვის კომერციულმა ბანკებმა უნდა მიიღონ ზომები ინფორმაციული სერვისების ხარისხისა და მათი ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესებისათვის.

საქართველოს საბანკო სისტემის მსოფლიო სისტემაში ინტეგრაცია და მისი კონკურენტუნარიანობა წარმოდგენილია მაღალი დონის თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გარეშე. აღსანიშნავია, რომ მსოფლიო პრაქტიკაში ბანკები ცდილობენ განვითარდნენ არა ფილიალების ფართო ქსელებისა და დამატებითი ოფისების გახსნის, არამედ კლიენტების დისტანციური საბანკო მომსახურების სხვადასხვა მეთოდებში რეალიზებული მოწინავე საბანკო ტექნოლოგიების დანერგვის საფუძველზე. ამასთან დაკავშირებით, ბევრი ბანკისთვის ელექტრონული საბანკო მომსახურების განვითარება უბრალო ახალი დამატებითი საბანკო სერვისი კი არ გახდა, არამედ საქმიანობის სტრატეგიულ მიმართულებადაც იქცა. ექსპერტების აზრით, ბიზნესის წარმოების ელექტრონულ მეთოდზე გადასვლა თანამედროვე საბანკო საქმის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ტენდენციაა.

**დასკვნა**

საქართველოში ფუნქციონირებულ თითქმის ყველა ბანკი იყენებს დისტანციური საბანკო მომსახურების სისტემებს. თანამედროვე პირობებში ელექტრონული საგადახდო სისტემები, განსაკუთრებით ინტერნეტ ბანკი არის სავალდებულო მომსახურება და ამიტომ მისი ხარისხი მნიშვნელოვანი ფაქტორია კლიენტის მიერ ბანკის არჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. თანამედროვე ბაზარზე კონკურენტუნარიანობისათვის ბანკები იძულებულნი არიან უფრო მეტად

გამოყენონ თავიანთ საქმიანობაში ინტერნეტ ტექნოლოგიები, კლიენტ-სერვერული ეფექტური მომსახურების მიზნით ფართოდ დანერგონ ელექტრონული გადახდის სისტემები, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი გამოდევნილები იქნებიან ბაზრიდან ტექნოლოგიური საკრედიტო ორგანიზაციებით და საბანკო ინსტიტუტებით.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. კობახიძე გ. ნ. სტრატეგია/2010/2010.
2. Бабаев А. Б. Банки в сети Интернет ,Банковские технологии, 2001,№11, ст.22.
3. Система электронного банкинга, М.- Изд-во “ВИФИТ”,2007,с.1.
4. Банки и банковские операции: Учебник / Под ред. проф. Е.Ф. Жукова. Банки и биржи, издательское объединение “ЮНИТИ”,2004,с.234, Ст.26.
5. ზ. კობახიძე გ. ნ. მხედველია მკვლევარებმა მონეტარული პოლიტიკის ეფექტურობის ტესტირებაში ატმომობილები, 2001 წ. ატმომობილების განვითარების ტენდენციები

**Disტანსანკონსილტინგ(DDB) in Georgia**

**Gochitashvili Lali**  
*Professor of Georgian Technical University*

**Apciauri Ia**  
*Associate Professor of Georgian Technical University*

**Dvali Tornike**  
*KPMG Georgia. Senior IT specialist. Candidate of Technical Sciences*

**Shiukashvili Mariam**  
*Associate Professor of Georgian Technical University*

**შედეგი**

გივიტე დიეტე მკვლევარებმა გვერდით სწავლაში კონსულტინგის მიზნით ატმომობილები ტესტირების მიზნით გამოიყენოთ სერვერული ეფექტური მომსახურების მიზნით ფართოდ დანერგოთ ელექტრონული გადახდის სისტემები, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი გამოდევნილები იქნებიან ბაზრიდან ტექნოლოგიური საკრედიტო ორგანიზაციებით და საბანკო ინსტიტუტებით.

## საგადასახადო დავალიანების აუდიტი და გადახდევინების უზრუნველყოფის პრობლემები

*გრიგალაშვილი ბიძინა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*აბაშიძე გოჩა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*მეიშვილი გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

საქართველოში საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისთანავე დღის წესრიგში დადგა ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური განვითარება. ამ მიზნის მისაღწევად მნიშვნელოვან აუცილებლობას წარმოადგენს ბიზნესის განუხრელი ზრდა და ამასთანავე მოქნილი საგადასახადო სისტემის ჩამოყალიბება. მიუხედავად იმისა, რომ საბჭოთა გეგმური ეკონომიკიდან ეფექტიან საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისას საქართველომ ურთულესი პერიოდი გაიარა, იგი დგას განვითარების გზაზე და მზადაა პასუხი გასცეს ყველა იმ გამოწვევას რაც საბაზრო ეკონომიკის პირობებში წარმოიქმნება. ამ პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს საგადასახადო აუდიტის სისტემის სწორად ფუნქციონირებას და მის ეფექტიან ადმინისტრირებას. წინამდებარე სტატიაში სწორედ გადასახადების ადმინისტრირების პრობლემებზეა საუბარი, რომლის ერთ-ერთ ურთულეს უბანს წარმოადგენს გადასახადების გადახდევინების იძულებითი ღონისძიებები.

**საკვანძო სიტყვები:** საგადასახადო აუდიტი, იძულებითი უზრუნველყოფის ღონისძიებები, საგადასახადო გირავნობა/იპოთეკა, საგადასახადო დავალიანება, ყადაღა, ყადაღადადებული ქონების რეალიზაცია, საინკასო დავალება.

### ძირითადი ტექსტი

საქართველოს ეკონომიკის საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლა მჭიდროდ არის დაკავშირებული საბაზრო მექანიზმების ფორმირებასა და მათი ეფექტიანად გამოყენებასთან. ტრანსფორმაციის ეტაპზე განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, ერთი მხრივ, ბაზრის, როგორც ეკონომიკური სისტემის უპირატესობათა მაქსიმალური გამოვლენა, ხოლო მეორე მხრივ, ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების ეკონომიკურად მიზანშეწონილი მიმართულებებით განხორციელება. მხედველობაშია მისაღები ის გარემოებაც, რომ ეკონომიკა, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი, მოიცავს როგორც საბაზრო მექანიზმებს, ასევე სახელმწიფო რეგულატორებს, რომელიც თავის მხრივ, მოითხოვს სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკის ისეთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებების გამოკვეთას, როგორცაა ფისკალური (საგადასახადო) პოლიტიკა.

ეკონომისტები სხვადასხვაგვარად აფასებენ ფისკალური პოლიტიკის როლსა და ადგილს ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების სისტემაში. ამასთანავე, თითოეული მათგანი მეტ-ნაკლები ვარიაციით აღიარებს ფისკალურ პოლიტიკას ქვეყნის ეკონომიკის სტაბილიზაციისა და ზრდის უზრუნველყოფის ქმედით ინსტრუმენტად.

ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში ცალკეული ქვეყნების საგადასახადო (ფისკალური) პოლიტიკის წინაშე ახალი გამოწვევები იკვეთება. ქვეყნის ბიზნესგარემოს შეფასებაში გადასახადების დონეს, მისი ადმინისტრირების მექანიზმებს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. აქედან გამომდინარე საგადასახადო დაბეგვრის, როგორც ეკონომიკაზე მოქმედი ინსტრუმენტის სრულყოფისა და განვითარების პრობლემა, ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა თანამედროვე ეკონომიკურ მეცნიერებასა და პრაქტიკაში.

სახელმწიფოსა და სამეწარმეო საქმიანობის სუბიექტებს, ასევე სახელმწიფოსა და მოსახლეობას

შორის ეკონომიკური ურთიერთობების უმნიშვნელოვანეს ელემენტს საგადასახადო კულტურა წარმოადგენს. მისი დონე მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს საგადასახადო ვალდებულებების შესრულების ხარისხს. სუსტი საგადასახადო დისციპლინა სერიოზულ ბარიერებს უქმნის სახელმწიფოს ფისკალური, მარეგულირებელი და საკონტროლო ფუნქციების შესრულებაში. გადასახადის გადამხდელების საგადასახადო სისტემისადმი ნეგატიური დამოკიდებულება წარმოადგენს საგადასახადო სამართალდარღვევის მნიშვნელოვან საფუძველს. შესაბამისად, სახელმწიფო განსაზღვრავს და ატარებს საგადასახადო პოლიტიკას, რომელიც უნდა ეფუძნებოდეს გადასახადის გადამხდელების საგადასახადო ვალდებულებების უპირობოდ შესრულებისათვის მზაობას. ასეთ ღონისძიებებს შორის მოიაზრება საგადასახადო ადმინისტრირებაში გადასახადის გადახდევის იძულებითი უზრუნველყოფის ღონისძიებები. ამასთან გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ საგადასახადო ტვირთი და მოსახლეობის მიერ მიღებული საზოგადოებრივი სიკეთეები თანაფარდობაში უნდა იყოს ერთმანეთთან.

ცნობილია, რომ საქართველოში ბიზნესის დაწყება, მისი რეგისტრაცია, საკმაოდ გამარტივებული პროცედურებით ხორციელდება. ბოლოდროინდელი მონაცემებით, კერძოდ, მსოფლიო ბანკისა და საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის (IFC) კვლევის - "Doing Business 2019" მიხედვით, მსოფლიოს 190 ქვეყანას შორის ბიზნესის დაწყების სიმარტივის მიხედვით საქართველო 4 პოზიციით დაწინაურდა, იგი ახალი ზენლანდიის, სინგაპურის და დანიის შემდეგ მეოთხე ადგილს იკავებს. 2003 წლიდან ქვეყანაში განხორციელდა მრავალი ტიპის რეფორმა როგორც ინსტიტუციური, ასევე მარეგულირებელი გარემოს დახვეწის მიმართულებით. ამ რეფორმების განხორციელების მთავარ მიზანს წარმოადგენდა ბიზნესის დაწყებისათვის ხელშეწყობა და ოპტიმალური საგადასახადო სისტემის ჩამოყალიბება.

უნდა აღინიშნოს, რომ „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით მეწარმე ფიზიკური პირები თავიანთი სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ პირადად, მთელი თავისი ქონებით. იურიდიული პირების შემთხვევაში, კრედიტორების წინაშე პასუხისმგებლობა მხოლოდ იურიდიულ პირს (საწარმოს) ეკისრება, როგორც დამფუძნებლებისაგან განცალკევებულ სუბიექტს. რაც შეეხება დამფუძნებლებს, მათ მიერ დაფუძნებული საწარმოს სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს არ აგებენ პირადად. გარკვეულ წილად, ეს წარმოადგენს ხელის შემწყობ ფაქტორს, რომელიც სტიმულს აძლევს ბიზნესის დამწყებს ჩაერთოს სამეწარმეო საქმიანობაში ნაკლები პასუხისმგებლობით.

საქართველოში, ისევე როგორც მსოფლიოს მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში, გადასახადების ადმინისტრირებაში საგადასახადო კანონმდებლობა იყენებს იძულებითი უზრუნველყოფის ღონისძიებებს. ესენია: საგადასახადო გირავნობა/იპოთეკა; მესამე პირზე გადახდევის მიქცევა; ქონებაზე ყადაღის დადება; ყადაღადადებული ქონების რეალიზაცია; საბანკო ანგარიშზე საინკასო დავალების წარდგენა; გადასახადის გადამხდელის სალაროდან ნაღდი ფულის ამოღება.

**საგადასახადო გირავნობა/იპოთეკა** არის სახელმწიფოს უფლება, საგადასახადო დავალიანების გადახდევის უზრუნველყოფის გადასახადის გადამხდელის ან სხვა ვალდებული პირის ქონებიდან. ასეთ შემთხვევაში, პირზე რომელზედაც იყო გამოყენებული გირავნობა/იპოთეკის უზრუნველყოფის ღონისძიება და მან გაასხვისა თავის საკუთრებაში არსებული ქონება, ახალ მესაკუთრეზე გავრცელდება საკუთრების უფლების შეზღუდვა. საგადასახადო დავალიანების გადახდევის უზრუნველყოფის ღონისძიებების განხორციელების რიგითობას ირჩევს შემოსავლების სამსახური, თუმცა ზემოაღნიშნული იძულებითი ღონისძიებებიდან ყველაზე სწრაფად განსახორციელებელი და მოქნილი არის საგადასახადო გირავნობა/იპოთეკა.

**მესამე პირზე გადახდევის მიქცევა** არის საგადასახადო ორგანოს უფლება, აღიარებული საგადასახადო დავალიანების გადახდევის მიზნით, მესამე პირს წარუდგინოს საგადასახადო მოთხოვნა და მისი ქონებიდან უზრუნველყოს გადასახადის გადახდევის მიქცევა. მესამე პირზე გადახდევის მიქცევა, გამოიყენება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ გადასახადის გადამხდელის საკუთრებაში არსებული ქონების ღირებულება, რომელზედაც განხორციელებული იყო დავალიანების გადახდევის მიქცევა ღონისძიებები და მან მაინც ვერ დაფარა აღიარებულ საგადასახადო დავალიანება. აგრეთვე გასათ-

ვალისწინებელია ის ფაქტიც რომ საგადასახადო ორგანოს უნდა გააჩნდეს სასამართლოს გადაწყვეტილება ან სხვა მტკიცებულებები იმისა, რომ მესამე პირს აქვს გადასახადის გადამხდელის დავალიანება, რომლის გადახდის ვადაც დამდგარია. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ღონისძიება მეტად მკაცრია და ვფიქრობთ იგი განსაკუთრებულ შემთხვევებში უნდა იქნას გამოყენებული. ამასთან ეს შემთხვევები, აგრეთვე გადასახადის ოდენობა განსაზღვრული უნდა იყოს კანონმდებლობით.

**ქონებაზე ყადაღის დადება** არის საგადასახადო ორგანოს უფლება, სასამართლოს გადაწყვეტილების გარეშე დაადასტოს პირის საკუთრებაში არსებულ ასევე მის ბალანსზე რიცხულ (გარდა ლიზინგით მიღებული ქონებისა) ქონებას, აღიარებული საგადასახადო დავალიანების გადახდევინების უზრუნველყოფის მოცულობის ფარგლებში. ქონებაზე ყადაღის დადება გულისხმობს საგადასახადო დავალიანების მქონე პირის საკუთრებაში არსებული ქონების განკარგვის უფლების აკრძალვას. ამ შემთხვევაში გარდა იმისა, რომ პირს ყადაღადადებული ქონების გასხვისება ეკრძალება, მას ასევე ეკრძალება ამ ქონების იჯარით, უზურფრუქტით, სერვიტუტით, აღნაგობით ან დროებით საკუთრებაში სხვაზე გადაცემა. იმ შემთხვევაში თუ პირმა აღიარებული საგადასახადო დავალიანება არ დაფარა სრულად, შემოსავლების სამსახური შუამდგომლობით მიმართავს სასამართლოს, ყადაღადადებული ქონების რეალიზაციის ან პირდაპირ სახელმწიფოს საკუთრებაში გადაცემის შესახებ. ამასთან, დავალიანების მქონე პირის ყადაღადადებული ქონების პირდაპირ სახელმწიფოს საკუთრებაში გადაცემა დასაშვებია მხოლოდ მაშინ თუ აღიარებული საგადასახადო დავალიანება ქონების საბაზრო ღირებულების ტოლია ან აღემატება მას. გამონაკლისის სახით შეიძლება ჩაითვალოს მალფუჭებადი საქონელი, რომელზედაც ყადაღის დადება და რეალიზაციაც ხდება სასამართლოს გადაწყვეტილების გარეშე. ამასთან დაკავშირებით მიგვაჩნია, რომ სამართლიანი მიდგომებიდან გამომდინარე, თუ ქონების საბაზრო ღირებულება აღემატება დავალიანების თანხას, ნამეტი თანხა უნდა უზრუნველდეს გადასახადის გადამხდელს.

საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2010 წლის 31 დეკემბრის N994 ბრძანების მიხედვით, მალფუჭებად საქონლად ითვლება ისეთი საქონელი, რომლის შენახვის ვადის გასვლამდე დარჩენილია 30 კალენდარულ დღეზე ნაკლები. მალფუჭებად საქონელზე ყადაღის დადება და შემდგომ მისი რეალიზაცია მიზანშეწონილია თუ აღნიშნული პროცედურების ჩატარების ორგანიზება ხდება ზემოაღნიშნულ ვადებში. აქვე აღსანიშნავია ის ფაქტიც რომ ყადაღადადებული ქონების რეალიზაციის ან სახელმწიფო საკუთრებაში მიქცევის პროცედურებს ახორციელოს საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – აღსრულების ეროვნული ბიურო.

**საინკასო დავალების წარდგენა** შემოსავლების სამსახურის მიერ საბანკო ანგარიშზე ხდება აღიარებული საგადასახადო დავალიანების ფარგლებში. ამ შემთხვევაში გადამხდელის საბანკო ანგარიშებიდან ჩამოიწერება გადასახადის, საურავისა და ჯარიმის თანხები, რომელიც მიიმართება ხაზინის ერთიან ანგარიშზე. აღსანიშნავია ის ფაქტიც რომ საინკასო დავალება არ ეხება ბანკში განთავსებულ საანაზრო (ვადიან) ანგარიშებს. იმ შემთხვევაში თუ აღიარებული საგადასახადო დავალიანების დასაფარავად არასაკმარისია საინკასო დავალებით ჩამოწერილი თანხები, შემოსავლების სამსახური, მოსამართლის ბრძანების გარეშე განახორციელებს გადასახადის გადამხდელის ან სხვა ვალდებული პირის სალაროდან ნაღდი ფულის ამოღებას აღიარებული საგადასახადო დავალიანების დასაფარავად აუცილებელი ოდენობით. ამასთან ობიექტური მიდგომების პრინციპის გათვალისწინებით, ვფიქრობთ ამ პროცედურის განხორციელება მოსამართლის ბრძანების საფუძველზე უნდა ხდებოდეს.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 239-ე მუხლის მიხედვით საგადასახადო გირავნობის/იპოთეკის რეგისტრაციის უფლება წარმოიშობა საგადასახადო დავალიანების წარმოშობასთან ერთად და ვრცელდება საგადასახადო დავალიანების ფარგლებში, პირის საკუთრებაში არსებულ და მის ბალანსზე რიცხულ ქონებაზე, საგადასახადო დავალიანების წარმოქმნის შემდეგ შექმნილი ქონების ჩათვლით. აქედან გამომდინარე, უზრუნველყოფის იძულებითი ღონისძიება წარმოიშობა საგადასახადო დავალიანების წარმოქმნასთან ერთად.

ბოიხეს საქმიანობაში საკმოდ ხშირია ისეთი შემთხვევები, როდესაც საგადასახადო შემოწმების

დასრულებამდე გადასახადის გადამხდელები ახდენენ მათ საკუთრებაში არსებული ქონების გასხვისებას იმ შემთხვევისათვის თუ მათ საგადასახადო შემოწმების აქტის მიხედვით წარმოექმნება გადასახადების გადახდის ვალდებულება. ამ შემთხვევაში შემოსავლების სამსახურს შესაძლებლობა აქვს გამოიყენოს გადახდევინების უზრუნველყოფის სხვა ისეთი იძულებითი ღონისძიებები, როგორცაა მაგალითად ყადაღა ან ყადაღადამდებული ქონების რეალიზაცია, რადგან გადასახადის გადამხდელს საგადასახადო შემოწმების დასრულების მომენტში აღარ გააჩნია საკუთრებაში არსებული ქონება. ამის გამო ბიზნესის დამწყებ პირს ეძლევა საშუალება იფიქროს იმაზე, რომ საგადასახადო ვალდებულების წარმოშობის შემთხვევაში მათზე ვერ მოხდეს გადახდევინების უზრუნველყოფის ღონისძიებების გამოყენება. ლოგიკურია ვივარაუდოთ, რომ საგადასახადო ადმინისტრირებაში არსებული მსგავსი ტიპის ხარვეზების გამო, ბიზნესის დაწყება გარკვეულწილად კიდევ უფრო მიმზიდველი ხდება ურჩი გადასახადის გადამხდელებისათვის. არსებული გამოწვევის საპასუხოდ შემოსავლების სამსახურს რჩება ერთადერთი ბერკეტი, დაიწყოს გადასახადის გადამხდელის შესაძლო ცრუმადგიერი პირების გამოვლენა, რაც ხშირ შემთხვევაში რთულია და არაეფექტურად ხორციელდება.

საგადასახადო კანონმდებლობის მიხედვით პირი გადასახადის გადამხდელის ცრუმადგიერ პირად მიიჩნევა, თუ ეს პირი მოსალოდნელი ან არსებული საგადასახადო დავალიანების გადახდევინების უზრუნველყოფის ღონისძიებისათვის თავის არიდების მიზნით გამოიყენება. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ სასამართლოს გადაწყვეტილების გარეშე შემოსავლების სამსახურს არ აქვს უფლება პირი ცნოს გადასახადის გადამხდელის ცრუმადგიერ პირად. ამის გამო ხშირ შემთხვევაში ვერ ხერხდება ცრუმადგიერი პირის დადგენა და შემოსავლების სამსახური ვედარ ახდენს საგადასახადო დავალიანების მქონე პირებისგან გადასახადების ამოღებას. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საგადასახადო ორგანოს მიეცეს შესაძლებლობა საგადასახადო შემოწმების დაწყების მომენტშივე გადასახადის გადამხდელზე გაავრცელოს გირავნობა/იპოთეკის უფლება, რაც მას თავიდან ააცილებს შესაძლო პრობლემებს. შესაბამისად, შედარებით გამკაცრებული საგადასახადო უზრუნველყოფის ღონისძიებები უფრო ეფექტურს გახდის საგადასახადო ორგანოს ქმედებებს გადასახადების დროულ ადმინისტრირებაში. ამასთან, იმ შემთხვევაში თუ საგადასახადო შემოწმების დაწყების შემდეგ საწარმოს არ სურს ქონებაზე საგადასახადო გირავნობა/იპოთეკით გათვალისწინებული შეზღუდვების წარმოშობა, მას უნდა მიეცეს შესაძლებლობა შემოსავლების სამსახურს მიმართოს წერილით და წარუდგინოს შესაბამისი გარანტია. ამისათვის, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საგადასახადო კოდექსის 239-ე მუხლს დაემატოს ჩანაწერი საგადასახადო გირავნობის/იპოთეკის უფლების გაუქმების თაობაზე, იმ შემთხვევაში, როდესაც საგადასახადო კონტროლით გათვალისწინებული პროცედურების განხორციელებით არ წარმოიშობა საგადასახადო დავალიანება, გაფორმებულია თავდებობის ხელშეკრულება, წარდგენილია საბანკო გარანტია ან დაზღვევის პოლისი საგადასახადო კონტროლის განხორციელების დაწყებისას გადამხდელის საკუთრებაში არსებული ან მის ბალანსზე რიცხული ქონების საბაზრო ღირებულების ფარგლებში. ამგვარი ცვლილების განხორციელება იმ გადასახადის გადამხდელებს, რომლებსაც არა აქვთ განზრახული გადასახადებისაგან თავის არიდება, შესაძლებლობას აძლევს საგადასახადო გირავნობა/იპოთეკა არ იქნას გამოყენებული მათ საკუთრებაში არსებულ ქონებაზე.

## **დასკვნა**

ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ეფექტურ საგადასახადო სისტემას. მოქნილი საგადასახადო აუდიტი მთელი საგადასახადო სისტემის უმნიშვნელოვანესი ბერკეტია. საქართველოში, ჯერ კიდევ დაბალი საგადასახადო კულტურის პირობებში აუცილებელი ხდება გადახდევინების ისეთი იძულებითი ღონისძიებების, გატარება, როგორცაა: საგადასახადო გირავნობა/იპოთეკა, მესამე პირზე გადახდევინების მიქცევა, ქონებაზე ყადაღის დადება, საბანკო ანგარიშზე საინკასო დავალების წარდგენა, სალაროდან ნაღდი ფულის ამოღება და სხვ.

ზემოაღნიშნული ღონისძიებებიდან ზოგიერთის გამოყენება უშუალოდ საგადასახადო ორგანოს კომპენტენციას განეკუთვნება, ხოლო ცალკეულ შემთხვევებში სასამართლოს გადაწყვეტილება არის საჭირო. ამასთან ერთად მიგვაჩნია, რომ ისეთი ღონისძიებები, როგორცაა მესამე პირზე გადახდე-



ვინების მიქცევა, ასევე სალაროდან ნაღდი ფულის ამოღება, მეტად მკაცრია და იგი განსაკუთრებულ შემთხვევებში უნდა იქნას გამოყენებული მხოლოდ სასამართლოს გადაწყვეტილებით, დავალიანების მოცულობისა და ხანდაზმულობის გათვალისწინებით.

გადახდევინების უზრუნველყოფის ეფექტურობის ასამაღლებლად უპრიანია აგრეთვე ცალკეული ღონისძიების გამკაცრებაც, როგორც იქნება მაგალითად, საგადასახადო შემოწმების დაწყების მომენტშივე გადასახადის გადამხდელის ქონებაზე გირავნობა/იპოთეკის უფლების გავრცელება და სხვ. ამასთან ერთად გადასახადის გადამხდელს კანონმდებლობით უნდა ეძლეოდეს საშუალება თავდებობის ხელშეკრულების, საბანკო გარანტიის, დაზღვევის პოლისის ან სხვა დოკუმენტის საფუძველზე მოითხოვოს გირავნობა/იპოთეკის გაუქმება შემოწმების დაწყებისთანავე.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ცაავა გ., ხანთაძე გ. "საჯარო ფინანსები", თბ., 2014
2. კობახიძე ო. საქართველოს ფისკალური სისტემა. ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“, №1-2, თბ., 2016
3. მიქელაშვილი მ. საგადასახადო კულტურის თეორიული საფუძვლები. შრომების კრებული, სტუ III საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია. თბ. 2019
4. გრიგალაშვილი ლ. „ფინანსური აღრიცხვა“. თბ., 2014.
5. გრიგალაშვილი ლ. „აღრიცხვა და გადასახადები (სახელმძღვანელო)“, თბ., 2007
6. გრიგალაშვილი ლ. საქართველოს საგადასახადო სისტემის სრულყოფის საკითხები, თბ., 2000
7. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი.
8. საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2010 წლის 31 დეკემბრის N994 ბრძანება.
9. Майбуров И.А. Налоговая политика: теория и практика: учебник для магистрантов М.: ЮНИТИ, 2016

**მსხ Debt Audit-ის პაემი ნეტივობის კონტროლი**

*Grigalashvili Bidzina*

*PhD student of Georgian Technical University*

*Abashidze Gocha*

*PhD student of Georgian Technical University*

*Meishvili Giorgi*

*PhD student of Georgian Technical University*

**შედეგები**

ამ ენციკლოპედიის მიზანშეწონილია იმის დადგენა, თუ რამდენად ეფექტურად იქნება აღნიშნული სისტემა. ამის დასადგენად გამოიყენებოდა მონაცემები, რომლებიც მიიღოთ საქართველოს ფისკალური სისტემის კონტროლის მიზნით. აღნიშნული სისტემის მიზანშეწონილობის დასადგენად გამოიყენებოდა მონაცემები, რომლებიც მიიღოთ საქართველოს ფისკალური სისტემის კონტროლის მიზნით.

ამ ენციკლოპედიის მიზანშეწონილია იმის დადგენა, თუ რამდენად ეფექტურად იქნება აღნიშნული სისტემა. ამის დასადგენად გამოიყენებოდა მონაცემები, რომლებიც მიიღოთ საქართველოს ფისკალური სისტემის კონტროლის მიზნით.

ამ ენციკლოპედიის მიზანშეწონილია იმის დადგენა, თუ რამდენად ეფექტურად იქნება აღნიშნული სისტემა. ამის დასადგენად გამოიყენებოდა მონაცემები, რომლებიც მიიღოთ საქართველოს ფისკალური სისტემის კონტროლის მიზნით.

## საგადასახადო პოლიტიკა, როგორც საწარმოთა გადახდისუნარიანობის მასტიმულირებელი ფაქტორი

*გრიგალაშვილი ლევან*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

*აბაშიძე გოჩა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

*გრიგალაშვილი ბიძინა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სახელმწიფო ეკონომიკური პოლიტიკის, როგორც მაკროეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმის სრულყოფის გზები, ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური საკითხია თანამედროვე ეკონომიკურ მეცნიერებასა და პრაქტიკაში. გამომდინარე იქიდან, რომ ნებისმიერი ქვეყნის განვითარების დონის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორს ძლიერი ეკონომიკა წარმოადგენს, ქვეყნების მთავრობები ცდილობენ გაატარონ ისეთი რეფორმები, რომლებიც მათ შეუქმნის მაკროეკონომიკური სტაბილურობისა და ფისკალური პასუხისმგებლობის მქონე მთავრობის რეპუტაციას. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე გარკვეულ ინტერესს წარმოადგენს არსებული სახელმწიფო საგადასახადო პოლიტიკის ანალიზი და გარკვევა იმისა, თუ რამ გამოიწვია მისი ასეთი ინტენსიური ცვლილებები და როგორია შედეგები. აქვე აღსანიშნავია, რომ სწრაფად განვითარებადი ეკონომიკა, აიძულებს სახელმწიფოს დროულად მოახდინოს რეაგირება მიმდინარე ცვლილებებსა და გამოწვევებზე. აღნიშნულთან კონტექსტში, ნაშრომში სწორედ საგადასახადო პოლიტიკაზე იქნება საუბარი და მცდელობა ამ პოლიტიკის გაუმჯობესების გზების ძიებისა.

### ძირითადი ტექსტი

საგადასახადო პოლიტიკის, როგორც ფისკალური პოლიტიკის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილის შემუშავებასა და მის წარმატებულ განხორციელებაზე დიდად არის დამოკიდებული არა მხოლოდ სახელმწიფოს ფინანსური უზრუნველყოფის დონე, არამედ ეკონომიკის ისეთი უმნიშვნელოვანესი სფეროების განვითარება, რომლებიც სას

იცოცხლოდ აუცილებელია ნებისმიერი ქვეყნისათვის. ამდენად, საგადასახადო პოლიტიკამ და შესაბამისად საგადასახადო კანონმდებლობამ, აქტიური ზემოქმედება უნდა მოახდინოს ეკონომიკის პრიორიტეტული დარგებისა და სექტორების განვითარებაზე. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ პრიორიტეტული დარგების განვითარების ხელშეწყობის მნიშვნელოვანი მექანიზმია საგადასახადო შეღავათების დაწესება იმ დარგებსა და რეგიონებში, სადაც განზრახულია მათი წინმსწრები ტემპით განვითარება.

საგადასახადო პოლიტიკა წარმოადგენს გადასახადების ასაკრეფად სახელმწიფოს ღონისძიებათა ერთობლიობას, რომელიც ტარდება ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის მხარდასაჭერად, წარმოების მოცულობასა და მოსახლეობის გადახდისუნარიან მოთხოვნას შორის დისპროპორციის აღმოფხვრის მიზნით. საგადასახადო დაბეგრის დონე უნდა შეესაბამებოდეს იმ ეტაპებს, რა ეტაპზეც ქვეყნის ეკონომიკა იმყოფება, კერძოდ: ბიზნესის აღმავლობის პირობებში საჭიროა გადასახადების განაკვეთების გაზრდა, რაც არ გამორიცხავს პრიორიტეტული დაბეგრისათვის მათი კლების ალბათობას, კრიზისის შემთხვევაში კი გადასახადების განაკვეთების შემცირებასა და მწარმოებლისათვის საგადასახადო შეღავათების შემოღებას, რაც იქნება საწარმოთა განვითარების სტიმულირების ერთერთი ფაქტორი.

ეკონომიკურ ურთიერთობებში საგადასახადო სისტემა მოწოდებულია უზრუნველყოს სახელმწიფო ფინანსური რესურსებით, როგორც საგადასახადო სისტემების შინაარსის, ასევე საგადასახადო სისტემების შეფასების კრიტერიუმებზე მეცნიერ-ეკონომისტებს შორის ერთიანი მოსაზრება არ არსებობს. მაგალითად ამერიკელი ეკონომისტის ჯოზეფ სტიგლიცის მიხედვით „ეკონომიკურად განვითა-

რებული ქვეყნებისთვის აღიარებულია საგადასახადო სისტემის 5 ძირითადი კრიტერიუმი:

1. ეკონომიკური ეფექტიანობა - საგადასახადო სისტემა წინააღმდეგობაში არ უნდა იყოს რესურსების ეფექტიანად განაწილებასთან;

2. ადმინისტრაციული სიმარტივე - ადმინისტრაციული სისტემა უნდა იყოს მარტივი და გამოსაყენებლად შედარებით იაფი;

3. მოქნილობა - შეძლოს ცვალებად ეკონომიკურ პირობებზე სწრაფი რეაგირება;

4. პოლიტიკური პასუხისმგებლობა - საგადასახადო სისტემა ისე უნდა იყოს აგებული, რომ ადამიანებს სჯეროდეთ, რომ ისინი იხდიან იმიტომ, რომ პოლიტიკურ სისტემას შეეძლოს ზუსტად გამოხატოს მათი უპირატესობა;

5. სამართლიანობა - საგადასახადო სისტემა სამართლიანი უნდა იყოს საზოგადოების სხვადასხვა წევრის მიმართ<sup>1</sup>.

თუმცა არსებობს განსხვავებული მოსაზრებებიც, კერძოდ: ზოგიერთი მეცნიერის აზრით საგადასახადო სისტემების შესადარებლად და მათი ეფექტიანობის შესაფასებლად მიზანშეწონილია ისეთი კრიტერიუმების გათვალისწინება, როგორც არის „ვალდებულებათა შეფარდებითი თანასწორობა, ეკონომიკური ნეიტრალობა, ორგანიზაციული სიმარტივე, მოქნილობა და გადამხდელების მხრიდან გადასახადების გაკონტროლება“<sup>2</sup>.

დ. ჩერნიკი, ეყრდნობა რა ადამ სმიტის კლასიკურ ნაშრომს „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“, გვთავაზობს საგადასახადო სისტემის შეფასების შემდეგ პრინციპებს: სამართლიანობა, მოხერხებულობა და ეკონომიურობა<sup>3</sup>.

საგადასახადო სისტემა, საზოგადოების ეკონომიკური წყობის მნიშვნელოვანი ელემენტია და ასახავს სახელმწიფოს სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ მიზნებს. გეგმიანი ეკონომიკის პირობებში მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მოდელიდან საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლამ და სახელმწიფოს დამოუკიდებლობის მოპოვებამ, დღის წესრიგში დააყენა დამოუკიდებელი საგადასახადო სისტემისა და კანონმდებლობის ფორმირება. საქართველოს დამოუკიდებლობის გამოცხადებიდან 2020 წლამდე ქვეყანამ მიიღო 3 საგადასახადო კოდექსი, კერძოდ:

ა) 13/06/1997 წელს მიღებული იქნა პირველი საგადასახადო კოდექსი, რომელიც ძალადაკარგულად გამოცხადდა 01/01/2005 წლიდან. კანონის ძალაში შესვლიდან ძალადაკარგულად გამოცხადებამდე 81 ცვლილება იქნა განხორციელებული.

ბ) 22/12/2004 წელს მიღებული იქნა რიგით მეორე საგადასახადო კოდექსი, რომელიც ძალადაკარგულად გამოცხადდა 01/01/2011 წლიდან. კანონის ძალაში შესვლიდან ძალადაკარგულად გამოცხადებამდე 60-ჯერ იქნა შეტანილი ცვლილება.

გ) 17/09/2010 წელს მიღებული იქნა რიგით მესამე საგადასახადო კოდექსი, რომელიც დღეის მდგომარეობითაც ძალაშია. 2019 წლის 20 დეკემბრის მდგომარეობით კანონში 152-ჯერ იქნა შეტანილი ცვლილება<sup>4</sup>.

ცხადია, რომ კანონმდებლობაში დროთა განმავლობაში უნდა შედიოდეს ცვლილებები, რომლებიც ადაპტირებული იქნება გარემოზე, ხოლო, ძალიან ხშირი ცვლილებები ზოგჯერ არასტაბილურობის შეგრძნებას ტოვებს. აღნიშნულ საქმეში საქართველო „მოწინავე“ პოზიციებს იჭერს, ვინაიდან ბოლო 20 წლის განმავლობაში სამი რადიკალური ცვლილება განხორციელდა, შედეგად მივიღეთ სამი ახალი საგადასახადო კოდექსი. სულ რაღაც 10 წლის წინ მიღებულ კოდექსში 152 ცვლილება იქნა შეტანილი. როდესაც სწორი საგადასახადო პოლიტიკის შემუშავებაზე ვსაუბრობთ, საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოები მეტი სიფრთხილითა უნდა ეკიდებოდნენ ამ პრობლემას. მუდმივ ცვლილებებს არ უნდა ჰქონდეს ადგილი.

ეკონომიკური რეფორმების გამოცდილება ადასტურებს, რომ გარდამავალ პერიოდში სახელ-

<sup>1</sup> Стиллиц Дж. Ю. „Экономика государственного сектора“ М.

<sup>2</sup> Якобсон Л. И. „Экономика общественного сектора“. Основы теории государственных финансов. М

<sup>3</sup> Черник Д. Г. „Налоги в рыночной Экономике“. М

<sup>4</sup> <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1043717> (საქართველოს საგადასახადო კოდექსი).

მწიფოს როლი ეკონომიკის რეგულირებაში უნდა იყოს შენარჩუნებული. აქედან შეიძლება დავასკვნათ, რომ თანამედროვე საქართველოში, გადასახადებმა უნდა შეასრულოს არა მარტო ფისკალური, არამედ მარეგულირებელი ფუნქციაც.

საწარმოს გადახდისუნარიანობა არის საწარმოს უნარი, დროულად და სრულად დაფაროს თავისი ფინანსური ვალდებულებები. გადახდისუნარიანობა გულისხმობს საწარმოში ფულისა და მისი ექვივალენტების იმ ოდენობით არსებობას, რომელიც საკმარისია მიმდინარე კრედიტორული დავალიანებების დასაფარავად. ამრიგად, გადახდისუნარიანობის მნიშვნელოვან მახასიათებლებს წარმოადგენს საწარმოში ფულის საკმარისი ოდენობით არსებობა და ვადაგადაცილებული კრედიტორული დავალიანებების არ არსებობა. შესაბამისად, საწარმო გადახდისუნარიანად ჩაითვლება, თუ მისი საბრუნავი აქტივების ჯამი (მარაგები, ფულადი სახსრები, დებიტორული დავალიანება და სხვა აქტივები) მეტია ან ტოლია მის ვალდებულებებზე. ამასთან, საწარმოს გადახდისუნარიანობის ანალიზის საფეხურები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვაყალიბოთ:

1. საჭირო ინფორმაციის მოგროვება;
2. ლიკვიდურობის კოეფიციენტების გამოთვლა თითოეული საკვლევი წლისათვის;
3. ლიკვიდურობის კოეფიციენტების დინამიკის ცხრილების შედგენა და კომენტარები;
4. მერყეობის ხარისხის დასადგენად, ვარიაციის კოეფიციენტების გამოთვლა;
5. ლიკვიდურობაზე მოქმედი ფაქტორების გავლენის (კორელაციის) გაზომვა;
6. წინა წლიდან ან გეგმური მაჩვენებლებიდან გადახრის გამოვლენა და ანალიზი;
7. დასკვნები და წინადადებები გადახდისუნარიანობის ამალღებისათვისათვის.<sup>1</sup>

ზემოაღნიშნული ანალიზი იძლევა საშუალებას შენარჩუნებული იქნეს საწარმოს ეკონომიკური მდგრადობა და ორიენტირი იყოს ფართო ბაზარზე გასვლა თუმცა, აქ გასათვალისწინებელია საგადასახადო პოლიტიკის როლიც, აქვე აღსანიშნავია, რომ საქართველოს მთავრობის მიერ განხორციელებული სამეწარმეო, სამართლებრივი და ინსტიტუციონალური რეფორმების შედეგად, მნიშვნელოვნად არის გაუმჯობესებული ქვეყნის საინვესტიციო პოტენციალი და ბიზნეს გარემო (შემცირებულია ადმინისტრაციული ბარიერები, გაუმჯობესებულია სახელმწიფო სერვისები), მაგრამ, მოქმედი/აქტიური საწარმოების სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისათვის საჭიროა მნიშვნელოვანი ქმედითი ღონისძიებების განხორციელება, რაშიც მოიაზრება სახელმწიფოს მხრიდან შესაბამისი საგადასახადო პოლიტიკის გატარება და სხვა ღირებული ღონისძიებების განხორციელება.<sup>2</sup>

საგადასახადო ადმინისტრირების სისტემა წარმოადგენს ფისკალური პოლიტიკის უმთავრეს ბერკეტს. საგადასახადო დაბეგვრის სიტემამ უნდა უზრუნველყოს, ერთის მხრივ ეკონომიკის განვითარება, ბაზარზე კონკურენტუნარიანი სუბიექტების გადახდისუნარიანობის ამალღების ხელშეწყობა და მეორეს მხრივ, ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილის ფორმირება, დეფიციტის შემცირება და ფინანსური სტაბილიზაციის მიღწევა. მაშასადამე, საგადასახადო პოლიტიკამ ერთდროულად უნდა მოახდინოს ფისკალური და მასტიმულირებელი ფუნქციების შესრულება.

დაბეგვრის იდეალური სისტემის ძიება დღესაც გრძელდება და ალბათ ეს უსასრულოდაც გაგრძელდება, რამდენადაც გადასახადები უნდა შეესაბამებოდნენ თითოეული ქვეყნის თავისებურებებს, იქნება ეს მისი ეკონომიკური განვითარების დონე თუ მოქალაქეების ცხოვრების წესი.

## დასკვნა

სახელმწიფომ უნდა გადადგას ქმედითი ნაბიჯები გადახდისუნარიანობის ამალღების კუთხით, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში მოგვცემს სტაბილურად მიმზიდველი სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემოს შენარჩუნების საშუალებას, კერძოდ:

საქართველოსთვის მეტად მნიშვნელოვანია მდგრადი ეკონომიკის განვითარებისა და ქვეყნის ევროპული გზით სვლისას სახელმწიფომ მოახდინოს ფოკუსირება უფრო ეფექტური ღონისძიებების

<sup>1</sup> ი. ჭელიძე. ფინანსური ანგარიშგების ანალიზი. 2011 წ.

<sup>2</sup> <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/28408> („საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ“);

გატარებაზე, რომელიც გააუმჯობესებს გადამხდელების მიერ გადასახადების ნებაყოფილობით აღიარებასა და გადახდის უზრუნველყოფას, საგადასახადო სისტემის მიმართ მეტი ნდობისა და პატივისცემის ჩამოყალიბებას.

სახელმწიფოს, ცალკეული შემთხვევების გარდა, არ უნდა გააჩნდეს ბიზნესი და მაქსიმალურად ორიენტირებული იყოს კერძო ბიზნესის სტიმულირებაზე, რადგან ქვეყანაში შეიქმნას კონკურენტუნარიანი გარემო.

იმ გარემოების გათვალისწინებით, როდესაც ძალიან გამარტივდა ბიზნესის რეგისტრაცია და ყოველგვარი პირობის გარეშე ხდება იურიდიული სუბიექტების შექმნა, ზრდის ბიზნეს სუბიექტების სტატისტიკურ მაჩვენებლებს, რასაც შეცდომაში შეჰყავს საზოგადოება და თვითონ სახელმწიფოც კი, აღნიშნული რეგისტრაციის სიმარტივეს უნდა ახლდეს მისი გაუქმების მარტივი და ნაკლები დანახარჯებით არსებული გზა, რაც იქნება კარგი გამოსავალი უმოქმედო და ნაკლებად რისკიანი კომპანიების გაუქმების.<sup>1</sup>

სამწუხაროდ, ჩვენს ქვეყანაში ჯერ კიდევ ვერ ჩამოყალიბდა მოქნილი, მასტიმულირებელი საგადასახადო პოლიტიკა. ჩვენი აზრით ამ საქმეს ხელს შეუწყობს საგადასახადო სისტემის განვითარების თეორიული კვლევები.

საგადასახადო პოლიტიკის სრულყოფისა და მისი ევროდირექტივებთან დაახლოების მიზნით დღეს მოქმედ საგადასახადო კანონმდებლობაში განხორციელდება არსობრივი ცვლილებები. რეფორმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სიახლე იქნება მარეგულირებელი სახელმწიფო ორგანოს ჩამოყალიბება, რომელიც ერთი მხრივ, ფინანსური ანგარიშგების მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღსრულებაზე იმუშავებს და მეორე მხრივ, ზედამხედველობას გაუწევს მაკონტროლებელ ორგანოებს.

უნდა გამარტივდეს საგადასახადო კოდექსი, შეიქმნას უფრო დეტალურად ახსნილი მანუალები. ამასთან საგადასახადო კოდექსში მოცემული მუხლები არ უნდა იყოს ორაზროვანი, რაც გამარტივებს მეწარმე სუბიექტსა და საგადასახადო ორგანოს შორის ურთიერთობებს;

საგადასახადო ორგანოში გარკვეულ ორაზროვან საკითხზე კორესპონდენციის გაგზავნისას დეტალურად უნდა ხდებოდეს კითხვებზე საგადასახადო ორგანოს მხრიდან პასუხების გაცემა, ამასთან ამ პასუხებს უნდა გააჩნდეს არა სარეკომენდაციო, არამედ ნორმატიული ძალა.

ჩვენი აზრით, ზემოაღნიშნული პოლიტიკისა და შესაბამისი საკანონმდებლო ცვლილებების გატარების შემთხვევაში, დღეის მდგომარეობით არსებული მაჩვენებლები გაუმჯობესდება. ფაქტია, რომ მხოლოდ გამართული და თანადროული სოციალურ-ეკონომიკური პირობების შესატყვისი საგადასახადო კონტროლის ფორმირების პირობებშია შესაძლებელი ქვეყნის ეკონომიკური ზრდა, მდგრადი ეკონომიკური განვითარების მიღწევა, წარმოების განვითარება და ქვეყნის წინაშე არსებული სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ლ. გრიგალაშვილი „ფინანსური აღრიცხვა“, თბ., 2014 წ.
2. ი. ჭელიძე „ფინანსური ანგარიშგების ანალიზი“, თბ., 2011 წ.
3. ა. ინგოროყვა, გ. ცაავა. ფინანსური მენეჯმენტი. თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა, ტ. I, თბ., 2011
4. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1043717> (საქართველოს საგადასახადო კოდექსი).
5. [http://taxinfo.ge/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8730&Itemid=107](http://taxinfo.ge/index.php?option=com_content&task=view&id=8730&Itemid=107) (საგადასახადო კოდექსის კომენტარები).
6. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/28408> („საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ“).
7. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია - საქართველო 2020. ნოემბერი, 2013 წელი.
8. <http://www.economy.ge/> (მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია 2016-2020).
9. <https://www.geostat.ge/ka> (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური).

<sup>1</sup> <https://www.geostat.ge/ka> (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური).

10. Стиллиц Дж. Ю. „Экономика государственного сектора“ М.
11. Якобсон Л. И. „Экономика общественного сектора.“ Основы теории государственных финансов. М.
12. Черник Д. Г. „Налоги в рыночной Экономике“. М.

**თან პელონიასი უნივერსიტეტი ენტიკონომიკური**

**Grigalashvili Levan**  
Professor of Georgian Technical University

**Abashidze Gocha**  
PhD student of Georgian Technical University

**Grigalashvili Bidzina**  
PhD student of Georgian Technical University

**შედეგები**

იმ პრეზენტაციის უზრუნველყოფის მიზნით აქვე განთავსებულია მისი ავტორის მიერ მომზადებული მასალები, რომლებიც დაეხმარება მისი თეზისის უფრო ადეკვატურად გაგებას.

გთხოვთ განვიხილოთ მისი თეზისის მიხედვით მომზადებული მასალები და შევამოწმოთ მისი თეზისის სწორება. თუ გინდათ მისი თეზისის უფრო დეტალური გაგება, გთხოვთ დაგვიკავშირდეთ მისი თეზისის მიხედვით მომზადებული მასალების მეშვეობით.

## აუდიტის თანამედროვე გამოწვევები საქართველოში

*გრიგალაშვილი ლევან*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

*ნატრიაშვილი ნინო*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

*გრიგალაშვილი ბიძინა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

აუდიტი ფინანსური მართვისა და კონტროლის ფორმაა და საზოგადოების ეკონომიკურ ურთიერთობათა ნორმალური ფუნქციონირების რეგულირების ერთ-ერთ პირობას წარმოადგენს. დრომ და მიმდინარე პროცესებმა დაადასტურა აუდიტორული საქმიანობის აუცილებლობა, მისი მნიშვნელოვანი როლი ქვეყნის თავისუფალი და სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი, შიდა აუდიტი, აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტები (ISA), აუდიტორული კომპანიები, დამოუკიდებელი აუდიტორი, სახელმწიფო აუდიტის სამსახური.

### ძირითადი ტექსტი

საქართველოში სახელმწიფოს მდგრადი განვითარებისა და საბაზრო ურთიერთობების დამკვიდრების თანამედროვე ეტაპზე განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს საფინანსო-ეკონომიკური კონტროლის ახლებური ფორმებისა და მიდგომების შემუშავება, სრულყოფა და მათი პრაქტიკაში დამკვიდრება. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მხრივ ქვეყანაში გარკვეული ნაბიჯები უკვე გადადგმულია (შემუშავებულია სამართლებრივი ბაზა და არსებობს შესაბამისი სისტემა) დღემდე არსებული მეთოდური, სამართლებრივი და ორგანიზაციული საკითხები სრულყოფას მოითხოვს. დღეისათვის საფინანსო-ეკონომიკური კონტროლის ყველაზე უფრო ეფექტიან და საერთაშორისო დონეზე აპრობირებულ ფორმად მიჩნეულია აუდიტი და მისი ცალკეული სახეები.

საქართველოში სახელმწიფო საფინანსო-ეკონომიკური კონტროლის უმაღლესი ორგანო, რომელიც ახორციელებს აუდიტს არის **სახელმწიფო აუდიტის** სამსახური. სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის სტატუსსა და დამოუკიდებლობის გარანტიებს განსაზღვრავს საქართველოს კანონი „სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის შესახებ“. სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის საქმიანობის ძირითადი მიზანია, ხელი შეუწყოს საჯარო მმართველობის ეფექტიანობას და ანგარიშვალდებულებას, საბიუჯეტო სახსრებისა და სხვა საჯარო რესურსების გამოყენებისა და ხარჯვის კანონიერების, მიზნობრიობის დაცვასა და ეფექტიანობას, ეროვნული სიმდიდრის, სახელმწიფო, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და თვითმმართველი ერთეულების საკუთრების დაცვას, აგრეთვე საჯარო ფინანსების მართვის გაუმჯობესებას.

სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის აუდიტორული უფლებამოსილება, მისი კომპეტენციის ფარგლებში, ვრცელდება საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლებების ორგანოებზე, საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებზე, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებზე, საქართველოს ეროვნულ ბანკზე, სახელმწიფოს, ავტონომიური რესპუბლიკის ან/და თვითმმართველი ერთეულის მიერ 50 პროცენტი და 50 პროცენტზე მეტი წილობრივი მონაწილეობით შექმნილ საწარმოებზე, სხვა იურიდიულ პირებზე, ფიზიკურ პირებზე, ორგანიზაციებსა და დაწესებულებებზე.

სახელმწიფო აუდიტის სამსახური აუდიტორული საქმიანობის განხორციელებისას იყენებს აუდიტორული ორგანოების საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ დეკლარირებულ საჯარო სექტორის აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებს. სახელმწიფო აუდიტის სამსახური აუდიტის პროცედურებთან დაკავშირებით შეიმუშავებს და ამტკიცებს მეთოდოლოგიებს, სახელმძღვანელოებსა და ინსტრუქციებს.

სახელმწიფო აუდიტის სამსახური ატარებს ოთხი სახის საჯარო აუდიტს: ფინანსური აუდიტი, შესაბამისობის აუდიტი, ეფექტიანობის აუდიტი, უწყებათაშორისი სისტემური შესაბამისობის აუდიტი.

**ეფექტიანობის** აუდიტი წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად სახეობას სახელმწიფო ბიუჯეტის კონტროლის სფეროში. ეფექტიანობის აუდიტი გულისხმობს სახელმწიფო პროექტების, ორგანიზაციებისა და პროგრამების ეკონომიურობის, პროდუქტიულობისა და მიზნობრიობის დამოუკიდებელ კვლევას და მიზნად ისახავს მათ დახვეწასა და გაუმჯობესებას. ეფექტიანობის აუდიტი არის პროფესიული კატეგორია, რომელიც სპეციალურ უნარ-ჩვევებს, საკუთარ ნორმებს, განსაკუთრებულ დაგეგმვასა და სპეციფიკური ანგარიშების შედგენას მოითხოვს. ეფექტიანობის აუდიტის ძირითადი პრინციპები ითვალისწინებს საფინანსო კონტროლის უმაღლეს ორგანოთა საერთაშორისო ორგანიზაციის (INTOSAI) საფინანსო კონტროლის ნორმებს და ეფუძნება ეფექტიანობის აუდიტის საყოველთაოდ აღიარებულ პრინციპებს, რომლებიც ამჟამად ორგანიზაციის წევრთა გამოცდილების საფუძველზე არის შემუშავებული. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ შეუძლებელია ისეთი პრინციპების შემუშავება, რომლებიც ეფექტიანობის ყველა სახის აუდიტს მოერგება, რადგან სხვადასხვა ქვეყანაში საკონტროლო მანდატის, მისი ორგანიზებისა და გამოყენებული მეთოდის გამო იგი სხვადასხვაგვარად ხორციელდება. INTOSAI – ს სტანდარტების მიხედვით ეფექტიანობის აუდიტი მოიცავს ეკონომიურობას, პროდუქტიულობასა და მიზანშეწონილობას.

**ფინანსური აუდიტის** მიზანია მიიღოს გონივრული რწმუნება იმის თაობაზე, შეიცავს თუ არა ფინანსური ანგარიშგება რაიმე არსებით უზუსტობას, მომზადდა თუ არა ფინანსური ანგარიშგება კანონით დადგენილი მოთხოვნებისა და შესაბამისი სტანდარტების მიხედვით.

**შესაბამისობის** აუდიტის მიზანია აუდიტის ობიექტის ოპერაციებისა და საქმიანობის შესაბამისობის შეფასება კანონმდებლობასთან, მარეგულირებელ ნორმებთან, სახელშეკრულებო და საგრანტო მოთხოვნებთან, ასევე ორგანიზაციულ პოლიტიკებთან და პროცედურებთან. შესაბამისობის აუდიტი საშუალებას იძლევა ყურადღება გამახვილდეს უფრო მაღალი რისკის მატარებელ და აქტუალურ თემებზე.

ფინანსური აუდიტი ადგენს - ფინანსური ანგარიშგების სამართლიანობასა და სიზუსტეს, შესაბამისობის აუდიტი - აუდიტის ობიექტის საქმიანობის შესაბამისობას კანონმდებლობით განსაზღვრულ ნორმებთან, ეფექტიანობის აუდიტი კი - ამოწმებს აუდიტის ობიექტის საქმიანობის ეკონომიურობას, პროდუქტიულობასა და მიზნობრიობას.

არსებობს რიგი მსგავსებები და განსხვავებები ფინანსურ, შესაბამისობისა და ეფექტიანობის აუდიტს შორის. აუდიტის სტანდარტების მიხედვით, ეფექტიანობის აუდიტი ნაკლებად სტანდარტიზებულია და არჩევანის გასაკეთებლად უფრო მოქნილია (მაგალითად, აუდიტის ობიექტებისა და მეთოდების შერჩევას), მაშინ, როდესაც ფინანსური თუ შესაბამისობის აუდიტები არსებულ სტანდარტებს ეყრდნობა. განსხვავებების მიუხედავად სამივე სახის აუდიტს საერთო მახასიათებლებიც გააჩნია და აუდიტორებს მჭიდრო თანამშრომლობით უფრო მეტი შედეგის მიღწევა შეუძლიათ.

რაც შეეხება **სისტემური შესაბამისობის აუდიტების ჩატარებას**, იგი აუდიტის სამსახურის ახალი მიმართულებაა, რაც მიზნად ისახავს საჯარო სექტორში სისტემური ხასიათის ნაკლოვანებების გამოვლენას, იგი მოიცავს საჯარო სექტორში ინვენტარიზაციის პროცესის სისტემური შესაბამისობის აუდიტსა და გამარტივებული შესყიდვების მართვის სისტემური შესაბამისობის აუდიტს.

აუდიტის შედეგებზე დგება ანგარიში. სახელმწიფო აუდიტის სამსახური უფლებამოსილია აუდიტის შედეგებზე ასევე შეიმუშაოს რეკომენდაცია. აუდიტის ანგარიში და რეკომენდაცია (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) წარედგინება აუდიტის ობიექტს, ასევე შეიძლება წარედგინოს აუდიტის ობიექტის ზემდგომ ორგანოს ან იმ სახელმწიფო, ავტონომიური რესპუბლიკის ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს, რომლის წინაშეც ანგარიშვალდებულია აუდიტის ობიექტი. სახელმწიფო აუდიტის სამსახური უფლებამოსილია გამოაქვეყნოს აუდიტის ანგარიში, აგრეთვე სხვა ინფორმაცია მის საქმიანობასთან დაკავშირებით. ამასთანავე, იგი ვალდებულია არ გაამჟღავნოს კანონით დაცული საიდუმლო ინფორმაცია, რომელიც ეხება აუდიტის ობიექტს, გარდა საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული შემთხვევებისა.

სახელმწიფო აუდიტის სამსახური საქართველოს პარლამენტს წარუდგენს ყოველწლიურ ანგარიშს თავისი საქმიანობის შესახებ. ეს ანგარიში წარდგენილი უნდა იქნეს არა უგვიანეს საანგარიშო წლის მომდევნო წლის 1 ივნისისა. ყოველწლიური ანგარიში საჯაროდ ქვეყნდება.



აუდიტორული საქმიანობის წლიური გეგმის შედგენისას აუდიტის სამსახური იყენებს „აუდიტორული საქმიანობის წლიური გეგმის შედგენის მეთოდოლოგია“-ს, რომელიც ასახავს დაგეგმვის პროცესში გამოყენებულ კრიტერიუმებს, მეთოდოლოგია შემუშავებულია წამყვანი აუდიტორული ორგანიზაციების საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით.

სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის აუდიტორული საქმიანობის წლიური გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც განისაზღვრება ორგანიზაციის აუდიტორული საქმიანობის პრიორიტეტებისა და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების მიხედვით. აღნიშნული გეგმის მიზანია, სას-ის აუდიტორული საქმიანობა ორიენტირებული გახადოს საჯარო ფინანსების მნიშვნელოვან საკითხებზე და ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის არსებული რესურსების სწორ განაწილებას.

სახელმწიფო აუდიტის სამსახურმა რისკზე დაფუძნებული მიდგომის შესაბამისად, 2020 წლის აუდიტორული საქმიანობის გეგმა განსაზღვრა 71 აუდიტით, რომლითაც იგეგმება ქვეყნის ნაერთი ბიუჯეტის 91%-ის დაფარვა. 2019 წელთან შედარებით, 4 პროცენტული პუნქტით იზრდება ბიუჯეტის დაფარვის მაჩვენებელი.

გეგმის მაჩვენებლები	2019 წლის ფაქტი	2020 წლის გეგმა
აუდიტების რაოდენობა	72	71
დაფარვის მაჩვენებელი (მლნ ლარი)	12,003	13,992
დაფარვის მაჩვენებელი (პროცენტი)	87%	91%

აუდიტების განაწილება აუდიტების სახეობის მიხედვით:

რაოდენობა აუდიტის სახეობების მიხედვით	2019 წლის ფაქტი	2020 წლის გეგმა
ფინანსური აუდიტი	16	11
შესაბამისობის აუდიტი	41	42
ეფექტიანობის აუდიტი	15	18

2019 წელთან შედარებით მცირდება ფინანსური აუდიტების რაოდენობა, თუმცა იზრდება ფინანსური აუდიტებით თანხობრივი დაფარვის მაჩვენებელი. რაოდენობის შემცირება ძირითადად გამოიწვია, აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის შემთხვევაში - ინდივიდუალური უწყებების ფინანსური აუდიტების ნაცვლად, აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის რესპუბლიკური ბიუჯეტის ნაერთი (კონსოლიდირებული) ფინანსური ანგარიშგების ფინანსური აუდიტის განხორციელებამ.

აუდიტის სამსახურის 2018-2022 წლების განვითარების სტრატეგია მიზნად ისახავს ფინანსური აუდიტის საქმიანობის ფარგლებში სახელმწიფო ბიუჯეტისა და მხარჯავი დაწესებულებების 85%-იანი და მეტი დაფარვის უზრუნველყოფას საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად. შედეგად, იგეგმება 2020 წლის დაფარვის მაჩვენებლის გაზრდა 2019 წლის 87%-დან 91%-მდე.

განასხვავებენ გარე და შიდა აუდიტს. შიდა აუდიტი - არის შიდა ფინანსური კონტროლის განუყოფელი ნაწილი. იგი ახორციელებს კონტროლს ეკონომიკური რესურსების გამოყენებაზე, აგრეთვე მენეჯ-მენტის პოლიტიკასა დახარისხზე. შიდა აუდიტის ზოგიერთ სახეს მმართველობითს ანუ წარმოების აუდიტს უწოდებენ. აუდიტის ამ სახეს ახორციელებენ შიდა აუდიტორები. შესაბამისად, შიდა აუდიტი დამოუკიდებლობის კრიტერიუმს სრულად ვერ აკმაყოფილებს. გარე აუდიტი კი ტარდება დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ, ხელშეკრულების საფუძველზე. აუდიტის ობიექტია საწარმოს აღრიცხვისა და ანგარიშგების სისტემა, შემოწმების შედეგი არის წამოდგენილი აუდიტორული დასკვნა.

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

**შიდა აუდიტორთა საერთაშორისო ინსტიტუტის (IIA)** მიერ შემუშავებულია შიდა აუდიტის საერთაშორისო პროფესიული პრაქტიკის სისტემის შესაბამისად შიდა აუდიტის ძირითადი პრინციპები, დეტალურად არის განხილული, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს შიდა აუდიტის ფუნქცია. აღსანიშნავია, რომ შიდა აუდიტისათვის დამახასიათებელი თვისება უნიკალურია ყველა დაწესებულებაში და

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

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

აუდიტორული კომპანიები და დამოუკიდებელი აუდიტორები მეწარმე სუბიექტებს სთავაზობენ შიდა აუდიტის სრულ აუთსორსინგს ან თანამშრომლობას პროგრამის და რეპორტირების შემუშავების ნაწილში შიდა რესურსებთან ერთად. შიდა აუდიტის პროცესების მიმოხილვა მოიცავს შიდა აუდიტის კომიტეტის საქმიანობის, შიდა აუდიტის დეპარტამენტის სტრუქტურის, მეთოდოლოგიისა და წესდების, შიდა აუდიტის შედეგებისა და შემდგომი ქმედებების პერიოდულ მიმოხილვას და შეფასებას. მომსახურების მნიშვნელოვანი ნაწილია მუდმივი მონიტორინგი, შეფასება და კონსულტაციები შიდა აუდიტის დანერგვისა და ანგარიშგების ირგვლივ.

საქართველოში აუდიტი ტარდება აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების (ISA) შესაბამისად. აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტები (ISA) არის აუდიტისა და მარწმუნებელი მომსახურების საერთაშორისო საბჭოს (IAASB) მიერ ან მისი უფლებამონაცვლე ორგანოს მიერ მიღებული აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტები, რომლების მოცემულია ამ ორგანოს და მარწმუნებელი გარიგებების საერთაშორისო ოფიციალური დოკუმენტების ცნობარში.

აუდიტი თანამედროვე ეკონომიკის განუყოფელ ელემენტს წარმოადგენს, რომელიც, როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო სექტორში გვევლინება მართვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად. თავისი შინაარსით იგი ფინანსური კონტროლის ფორმაა, რომლის შედეგებზეც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული გადაწყვეტილების მიღება. იგი აღიარებულია მეთოდად, რომელიც უზრუნველყოფს მმართველობითი სტრუქტურების მიერ დასახული მიზნების განხორციელებას, ეკონომიკური რესურსების გამოყენების გაუმჯობესების მიმართულების დადგენას, ნაკლოვანებებისა და დარღვევების გამოვლენას და მათი შედეგების კორექტირებას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მისი როლი ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებაში. იგი შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც მმართველობითი ფუნქციის წარმატებით განხორციელების აუცილებელი პირობა. კონტროლის მთავარი კრიტერიუმია ის, რომ იგი ხორციელდება ერთიანი პრინციპის საფუძველზე, რომელიც მისაღებია კონტროლის ყველა სუბიექტისათვის, მათი ინტერესებისა და საქმიანობის მასშტაბების მიუხედავად. კონტროლის ღონისძიებები არის ჩამოყალიბებული პროცედურები, რომელიც ხორციელდება მართვის ყველა დონეზე. კონტროლის ღონისძიებები უნდა იყოს ეფექტური და მიმართული რისკების მინიმუმამდე დაყვანისკენ. ეს ღონისძიებები ეფექტიანად ჩაითვლება იმ შემთხვევაში, თუ იგი არის: შესაბამისი, თანმიმდევრულად განხორციელებადი, სრულყოფილი, დანახარჯების თვალსაზრისით ეფექტიანი და კონტროლის მიზნებთან უშუალოდ დაკავშირებული.

თანამედროვე აუდიტის სისტემაში მნიშვნელოვანია შემუშავდეს ისეთი პოლიტიკა და პროცედურები, რომლებიც უზრუნველყოფს ხარისხს. ამ მიმართულებით საქართველოში აუდიტის სისტემა

მნიშვნელოვან სრულყოფას საჭიროებს. პირველ რიგში აუცილებელია მომუშავე პერსონალის - აუდიტორების კვალიფიკაციის ამაღლება, რამდენადაც აუდიტორების დაბალი კვალიფიკაცია გავლენას ახდენს ჩატარებული აუდიტის ხარისხზე. საქართველოში აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბებას, აუდიტორული საქმიანობის წარმოშობას არც თუ ისე დიდი ხნის ისტორია აქვს და მისი განვითარება მუდმივად დღის წესრიგშია. მიუხედავად იმისა, რომ დღეს საქართველოში ფუნქციონირებს 356 აუდიტორული კომპანია და 111 დამოუკიდებელი აუდიტორი, რომლებიც აქტიურად ზემოქმედებენ საჯარო და კერძო სექტორის სააღრიცხვო საქმიანობის მოწესრიგებაზე, აუდიტორული საქმიანობა კვლავ დახვეწის პროცესშია.

აუცილებელია ჩატარდეს არა მხოლოდ უბრალოდ აუდიტი - შემოწმების დონეზე - არსებობს თუ არა ესა თუ ის მტკიცებულება ამა თუ იმ საქმიანობაზე, არამედ რამდენად ეფექტიანადაა შესრულებული ეკონომიკური სუბიექტების მიერ სააღრიცხვო საქმიანობა და შეესაბამება თუ არა ის სააღრიცხვო საკანონმდებლო სივრცეს, შემუშავდეს აუდიტორული დასკვნა იმის შესახებ, შეესაბამება თუ არა ფინანსური ანგარიშგება აღრიცხვის საყოველთაოდ მიღებულ პრინციპებს.

ფინანსური ანგარიშგება მთელი მისი კომპონენტებით ნათლად წარმოაჩენს კომპანიათა საქმიანობის საერთო სურათს, რადგანაც დღეისათვის აღრიცხვა ხორციელდება საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, აქედან გამომდინარე, საქართველოში საბაზრო ურთიერთობების განვითარებამ და კერძო სექტორის დამკვიდრებამ გამოიწვია სერიოზული ცვლილებები არა მხოლოდ აღრიცხვის, არამედ აუდიტის სფეროშიც, ამიტომ აუდიტორული საქმიანობა, როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო სექტორში, ძირეულად შეცვალა. სწორედ ამით იყო განპირობებული, რომ დღის წესრიგში დადგა სახელმწიფო საფინანსო და კერძო სექტორის კონტროლის პრაქტიკაში ეფექტიანობის აუდიტის დანერგვა, რაც საბოლოოდ განაპირობებდა ისეთი საკითხების გადაწყვეტას, როგორცაა სახელმწიფო და კერძო კომპანიების საქმიანობისა და მათი სახსრების ხარჯვის გამჭვირვალობას, რითაც უზრუნველყოფილი იქნება ამ სახსრების პროდუქტიულობა, რაც საქმიანობის ეფექტიანობის ძირითადი მამოძრავებელი ძალაა.

ბოლო წლების განმავლობაში ბევრი რამ გაკეთდა იმისათვის, რომ ქვეყნის ინსტიტუციონალური მოწყობა უკეთესობისკენ შეცვლილიყო. 2016 წელს შეიქმნა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სისტემაში შემავალი სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულება - „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური“, რომელიც საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად უზრუნველყოფს ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის სფეროს სახელმწიფო ზედამხედველობას. „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ საქართველოს 2016 წლის 8 ივნისის კანონის შესაბამისად, საწარმოები დაყოფილი არიან კატეგორიებად, რომლის მიხედვით, საზოგადოებრივი დაინტერესების პირები, პირველი და მეორე კატეგორიის საწარმოები ვალდებული არიან, უზრუნველყონ საკუთარი ფინანსური ანგარიშგების/კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი, რომელიც მოიცავს საანგარიშგებო პერიოდის ფინანსური ანგარიშგების სრულ პაკეტს.

მესამე და მეოთხე კატეგორიის საწარმოები და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირები კი, გათავისუფლებული არიან ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის ვალდებულებისაგან. სუბიექტები ვალდებულნი არიან მომზადებული ფინანსური ანგარიშგება დაუყოვნებლივ, მაგრამ არაუგვიანეს საანგარიშგებო პერიოდის მომდევნო წლის 1 ოქტომბრისა, წარუდგინონ ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურს მის მიერ დადგენილი წესით.

აღსანიშნავია, რომ 2019 წლის 26 სექტემბერს მიღებული კანონით, რამაც შეიტანა ცვლილება „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ საქართველოს კანონში, მეოთხე კატეგორიის საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების წარდგენის მოთხოვნა გადავადდა 2021 წლამდე.

წარდგენის ვადის გადაწევის მიუხედავად, მეოთხე კატეგორიის საწარმოებმა კვლავ უნდა გააგრძელონ გამარტივებული სტანდარტის გამოყენება ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოების და ანგარიშგების მომზადების მიზნით.

უნდა აღინიშნოს, რომ კანონში განხორციელებული ცვლილების მიუხედავად, მეოთხე კატეგორიის საწარმოებს შეუძლიათ ნებაყოფლობით წარადგინონ 2018 და 2019 წლების ანგარიშგებები, რაც

ხელს შეუწყობს ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის ზრდას და საქმიანი ურთიერთობების განვითარებას. კერძოდ, წარდგენილი ანგარიშგებები, სისტემაში პროგრამული თანხმობის შემთხვევაში, გაეგზავნება საქართველოს ეროვნულ ბანკში რეგისტრირებულ საკრედიტო საინფორმაციო ბიუროს, რომელიც თავის მხრივ, ამ და სხვა ინფორმაციის გამოყენებით, საწარმოს საკრედიტო რეიტინგს შეიმუშავებს. ამგვარი სარეიტინგო ქულის არსებობა საწარმოებს საგრძნობლად გაუმარტივებს ბანკებთან და სხვა საფინანსო ინსტიტუტებთან ურთიერთობას. ეს ცვლილება, რა თქმა უნდა, შელავათია იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც მეოთხე კატეგორიას მიეკუთვნება, თუმცა ეს უნდა ყოფილიყო გაცილებით ადრე მიღებული.

ფინანსური ანგარიშგების მომზადება თავად კომპანიებისთვის არის ძალიან მნიშვნელოვანი. პრაქტიკაში გვაქვს არაერთი მაგალითი, როდესაც კომპანიამ არ იცის, რეალურად არის თუ არა ეს კომპანია მომგებიანი და ამის შესახებ მხოლოდ სწორად მომზადებული ფინანსური ანგარიშგების მეშვეობით შეიტყო. როდესაც კომპანიის მფლობელს სჭირდება ან კომპანიის გაყიდვა, ან ინვესტორის მოძიება, ან სესხის აღება და ერთ-ერთი ფაქტორი, რის გამოც მათ ხელი ეშვებათ არის ის, რომ მათ ფინანსური ინფორმაცია არ აქვთ მათ მომზადებული და მოწესრიგებული. შესაბამისად, თუ ჩვენ გრძელვადიან პერსპექტივას შევხედავთ, კომპანიები, ვინც წარადგენენ ამ ინფორმაციას, ისინი შეეჩვევიან ამ პროცესს, ეს მათთვის აღარ იქნება ტვირთი. სარგებელი რასაც კომპანიები გამართული და მოწესრიგებული ფინანსური ანგარიშგებით მიიღებენ იქნება გაცილებით უფრო დიდი, ვიდრე ის ხარჯი, რაც ამ ინფორმაციის მომზადებას სჭირდება.

რაც შეეხებათ დამოუკიდებელ აუდიტორებს / აუდიტორულ კომპანიებს აქ გაცილებით მეტი სამუშაო და მეტი გამოწვევები შეიძლება იყოს. დღეს საკმაოდ ბევრი აუდიტორული კომპანიიდან მხოლოდ 12-13 % არის შემოწმებული, რაც არ გვადლევს სრულყოფილ სურათს თუ რა ხდება აუდიტორულ ბაზარზე. საჭიროა რომ უფრო მეტი ინტენსივობით განხორციელდეს აუდიტორული კომპანიების შემოწმებები.

### **დასკვნა**

მზარდი კონკურენციის და გლობალიზაციის პირობებში, როცა კომპანიები აქტიურად აფართოებენ საქმიანობას მსოფლიო ბაზარზე, ინვესტორების და ბიზნესის მფლობელთა ნდობა კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ფაქტორი გახდა საერთაშორისო ზრდის შესაძლებლობების, საფონდო ბირჟაზე გავსლის და ფინანსების სხვა გზით მოძიების საქმეში.

ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი მიზნად ისახავს გონივრული რწმუნების მოპოვებას იმის თაობაზე, რომ ანგარიშგება არ შეიცავს არსებით უზუსტობებს და ყველა ასპექტში სამართლიანად წარმოადგენს ინფორმაციას კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის, ფინანსური შედეგებისა და ფულადი ნაკადების მოძრაობის შესახებ.

ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ფინანსური ანგარიშგებების მომზადება და გამოქვეყნება, რიგ შემთხვევაში აუდიტორული დასკვნის საფუძველზე, კომპანიებს გაუადვილებს პოტენციურ ინვესტორებთან ურთიერთობას და, შემდგომ, ფინანსებზე ხელმისაწვდომობას. კაპიტალის ბაზრის განვითარებისა და ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გამარტივების მიმართულებით ამ რეფორმის რეალურ შედეგებზე საუბარი, ვფიქრობ, ამ მომენტისთვის ჯერ რთულია და შესაძლოა, ადრეც იყოს. ამასთან კომპანიები ამ რეფორმას დიდი სიხარულით არ შეხვდნენ და არც ბოლომდე მზად იყვნენ, თუნდაც იმ გადაწყვეტილებაში აისახა, რომ მეოთხე კატეგორიის საწარმოებისთვის ანგარიშგების მომზადებისა და წარდგენის ვადებმა ორი წლით გადაიწია. ფინანსური ანგარიშგების მომზადებისა და წარდგენის ვალდებულებასთან ერთად აუდიტიც სავალდებულო გახდა მრავალი ისეთი კომპანიისთვის, რომელთაც მანამდე აუდიტის ჩატარების გამოცდილება არ ჰქონდათ და შესაძლოა საჭიროდაც არ თვლიდნენ. ახალმა რეალობებმა მეწარმეებს თვალნათლივ დაანახა მესამე, დამოუკიდებელი, პროფესიონალი მხარის აუცილებლობა, რომელიც შეამოწმებდა მფლობელთა მიერ დაქირავებული მენეჯმენტის მიერ მათთვის მიწოდებული ფინანსური ინფორმაციის სისწორეს და უტყუარობას. სწორედ ეს მესამე მხარე არის დამოუკიდებელი პროფესიონალი აუდიტორი.



## საერთაშორისო ანგარიშსწორების სისტემა „SWIFT“

გურული ანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

გლობალიზაცია XXI საუკუნის ერთ-ერთ აქტუალურ თემას წარმოადგენს, იგი იწვევს ეკონომიკური ბარიერების რღვევასა და ქვეყნებს შორის ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულების ზრდას. საფინანსო ბაზარი უკვე აღარ ატარებს რეგიონალურ ხასიათს, რის გამოც მსოფლიოს ბანკებს დასჭირდათ თანმიმდევრული, უნივერსალური გზა, რომ მიეღოთ ფული ერთი ქვეყნიდან მეორე ქვეყანაში. ამიტომაც შეიქმნა გლობალური ანგარიშსწორების სისტემა, რომელიც იძლევა საშუალებას, მოვახდინოთ ანგარიშსწორება სხვადასხვა ვალუტაში. SWIFT თავიდან მომსახურებას უწევდა მხოლოდ ბანკებს, თუმცა თანდათანობით ფუნქციები განავითარა და სისტემაში ჩართო ისეთი ინსტიტუტები როგორცაა ფასიანი ქაღალდები, სავალუტო ბროკერები და ა.შ. SWIFT უზრუნველყოფს უსაფრთხო ქსელს, რომელიც 212 სხვადასხვა ქვეყნის 11 000-ზე მეტ საფინანსო ინსტიტუტს აძლევს საშუალებას, გაუზიაროს და მიიღოს ინფორმაცია ფინანსური გარიგების შესახებ. დღესდღეობით SWIFT-ის პროგრამა ერთ-ერთი უსაფრთხო, სწრაფი და მოქნილი სისტემაა საერთაშორისო ანგარიშსწორების სისტემაში, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს უსაფრთხო ოპერაციათა ყოველდღიურ მონიტორინგსა და სწრაფ დამუშავებაზე. საქართველო SWIFT-ის პროგრამაში 1997 წლიდან ჩაერთო, 2010 წლიდან კი გამოიყენება RTGS სისტემა, სადაც გამოიყენება სვიფტის სტანდარტის შეტყობინებები, რომლებიც მორგებულია საქართველოს საბანკო სექტორზე. მისი მეშვეობით მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა გადარიცხვების დამუშავების პროცესი.

**საკვანძო სიტყვები:** გლობალიზაცია, SWIFT, საერთაშორისო ანგარიშსწორების სისტემა, RTGS, ჰაკერული თავდასხმა, BIC კოდი.

### ძირითადი ტექსტი

გლობალიზაცია XXI საუკუნის ერთ-ერთ აქტუალურ თემას წარმოადგენს, რადგან იგი იწვევს ქვეყნებსა და რეგიონებს შორის ენობრივი, ტერიტორიული, ეკონომიკური თუ პოლიტიკური ბარიერების რღვევას და ავითარებს კულტურულ-ცივილიზაციური ზეეროვნული სისტემის შექმნის პროცესს.<sup>1</sup>

უკვე კარგა ხანია სიახლეს აღარ წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ გლობალიზაციის პროცესმა ქვეყნების განვითარებაზე მრავალპროფილური გავლენა მოახდინა, თუმცა, გლობალიზაციის ერთ-ერთ ძირითად ასპექტს ეკონომიკური გლობალიზაცია წარმოადგენს. იგი თავის თავში მოიაზრებს საქონლისა და კაპიტალის გაცვლის თავისუფლებას, ეკონომიკური ბარიერების რღვევასა და ქვეყნებს შორის ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულების ზრდას. შეუძლებელია საბაზრო ეკონომიკის განვითარება ფინანსური გლობალიზაციის გარეშე. შრომის თანამედროვე დანაწილება ახლანდელი მსოფლიოს განვითარების საფუძველია. იგი ქვეყნებს შორის საქონლისა და მომსახურების საერთაშორისო გაცვლას უზრუნველყოფს. ეს პროცესი სისტემურად ფართოვდება და მაშტაბური ხდება. ამასთან, თვითწარმოების ფაქტორების გადაადგილებაც აქტიურდება და შესამჩნევად იზრდება, რაც წარმოების ინტერნაციონალიზაციას კიდევ უფრო აჩქარებს და აძლიერებს.<sup>2</sup>

საფინანსო ბაზარი უკვე აღარ ატარებს რეგიონალურ ხასიათს, საქართველოს მაგალითზე შეგვიძლია მოვიყვანოთ „აჭარა ტექსტილის“ მაგალითი, სადაც წლიურად 10 მლნ ერთეული პროდუქცია იქმნება ისეთი საერთაშორისო ბრენდებისთვის, როგორცაა NIKE, PUMA, LOTTO და ა.შ.

გლობალიზაციის შეუქცევადი პროცესების პირობებში მოხდა საქონელწარმოების, საქონელ-მიმოქცევისა და მომსახურების სფეროს ინტერნაციონალიზაცია, რაც იწვევს საერთაშორისო ანგარიშსწორების აუცილებლობას, რომელსაც მოეთხოვება საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა და

<sup>1</sup> აბრალავა ა. "ეროვნული ეკონომიკა და გლობალიზაცია". თბილისი, 2005 წ.

<sup>2</sup> ჯოლოგუა გ. "საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები". თბილისი 2015 წ.

საიმედოობა. სწორედ აქ გადის საზღვარი საერთაშორისო და ადგილობრივ საბანკო სისტემას შორის, როცა გლობალიზაცია არღვევს „ბარიერებს“ და გადავდივართ საერთაშორისო საბანკო სისტემაზე.

განვითარების კვალდაკვალ, მსოფლიოს ბანკებს სჭირდებოდათ თანმიმდევრული, უნივერსალური გზა, რომ მიეღოთ ფული ერთი ქვეყნიდან მეორე ქვეყანაში. სწორედ ამიტომ, 1973 წელს ქალაქ ბრიუსელში 15 ქვეყნის 239 ბანკის მხარდაჭერით, ფინანსური გარიგებების რამდენიმე საერთო პროცესისა და სტანდარტის დასადგენად შეიქმნა SWIFT - ფინანსური ტელეკომუნიკაციების მსოფლიო ბანკთაშორის საზოგადოება (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), გლობალური ანგარიშსწორების სისტემა, რომელიც იძლევა საშუალებას, მოვახდინოთ ანგარიშსწორება სხვადასხვა ვალუტაში დროის რეალურ რეჟიმში (RTGS).

SWIFT-ის დაარსებამდე, ფინანსური ინსტიტუტები სარგებლობდნენ სისტემა TELEX-ით, რომელსაც არ გააჩნდა იმ დროისთვის აუცილებელი უსაფრთხოების სისტემა და სიჩქარე, როდესაც ტექნოლოგია უკვე სწრაფად პროგრესირებდა და მუშაობის პროცესში მაქსიმალურად უნდა გამორიცხულიყო ადამიანური რესურსის შეცდომების დაშვების ალბათობა.

SWIFT-ს გააჩნია მონაცემთა სამი ცენტრი: აშშ-ში, ნიდერლანდებსა და შვეიცარიაში. 2009 წელს, როცა შვეიცარიაში მოხდა მონაცემთა ცენტრის გახსნა, ასევე მოხდა მონაცემთა გადანაწილების ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბება: ევროპული ზონის შეტყობინებები ინახება ნიდერლანდებისა და შვეიცარიის ოპერაციული ცენტრის ნაწილში, ხოლო ტრანსატლანტიკური ზონის შეტყობინებები ინახება აშშ-სა და შვეიცარიის ცენტრის ნაწილში. რაც შეეხება დანარჩენ ქვეყნებს, მათი მონაცემების შენახვა ძირითადად ხდება ტრანსატლანტიკურ ზონაში. მიუხედავად ასეთი დანაწილებისა, ერთი ცენტრის ჩავარდნის შემთხვევაში, მეორეს თავისუფლად შეუძლია გაუმკლავდეს მთლიანი სისტემის მონაცემთა ბაზის დამუშავებას. SWIFT-ის შექმნის თავდაპირველი მიზანი იყო ბანკთაშორის საკორესპოდენტო მომსახურების გაწევა, თუმცა თანდათანობით ფუნქციები განავითარა და მომსახურებას უწევს ისეთ ინსტიტუტებს, როგორცაა: ბირჟები, ფასიანი ქაღალდების დილერები, საკლირინგო ორგანიზაციები, სავალუტო ბროკერები და ა.შ შესაბამისად, მომსახურების სპექტრის გაფართოებასთან ერთად, გაიზარდა იმ ოპერაციათა რიცხვი, რომლის დამუშავებაც ხდება SWIFT-ის მიერ. 2020 წლის მარტის თვეში სვიფტმა ჯამში დაამუშავა 2.412,486,536 შეტყობინება, რომელიც ბაზრის მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა: ფასიანი ქაღალდები 1.201,985,809 ერთეული, გადახდები 1.075,913,209 ერთეული, სახაზინო ბაზარი 122.253,312 ერთეული, თრეიდერები 7.622,281 ერთეული, სხვა სისტემები 4,711,925 ერთეული. სისტემაში ოპერაციათა პროცენტული წილი კი ასეთია: ფასიანი ქაღალდები 49.8%, გადახდები 44.6%, სახაზინო ბაზარი 5.1%, თრეიდერები 0.3%, სხვა სისტემები 0.2%. 2019 წლის იგივე პერიოდთან შედარებით მონაცემთა დამუშავების მოცულობა გაიზარდა 19.3%-ით.



რაც შეეხება სისტემაში ჩართული რეგიონების წილს, ის შემდეგნაირად გადანაწილდა : აზია-წყნარი ოკეანის ქვეყნები 1.075,736,401 ერთეული 44.6%-ით, ევროპა, ახლო აღმოსავლეთი და აფრიკა - 1.010,084,816 ერთეული 41.9%-ით, ამერიკა და დიდი ბრიტანეთი 326.665,319 ერთეული 13.5%-ით.<sup>1</sup>



SWIFT უზრუნველყოფს უსაფრთხო ქსელს, რომელიც 212 სხვადასხვა ქვეყნის 11 000-ზე მეტ საფინანსო ინსტიტუტს აძლევს საშუალებას, გაუგზავნოს და მიიღოს ინფორმაცია ფინანსური გარიგების შესახებ. საბანკო საქმიანობის საშუაშედეგო სექტორში SWIFT არის წამყვანი ტექნოლოგიური კომპანია უსაფრთხო ტექნოლოგიების, ოპერაციების სისწრაფისა და მოქნილობის კუთხით, თუმცა მიუხედავად ამისა, რამდენიმე ჰაკერულმა ინციდენტმა აქაც იჩინა თავი. მათ შორის ყველაზე განხილულია 2016 წელს ბანგლადეშის ბანკის სვიფტის პროგრამის გამოყენებით მომხდარი ჰაკერული შეტევა, როცა ჰაკერებმა შეაღწიეს ბანკის სვიფტის პროგრამაში და თავიანთ ანგარიშებზე გადარიცხეს დაახლოებით 81 მლნ დოლარი, რომელიც გაყოფილი იყო 5 ოპერაციად. თუმცა ჰაკერებს მცდელობა ქონდათ დაახლოებით 1 მლრდ დოლარის გადარიცხვისა. ამ ინციდენტის შედეგად, განსაკუთრებით გაძლიერდა უსაფრთხო ტექნოლოგიებისა და ანტივირუსული სისტემის დანერგვა პროგრამაში. სვიფტის მიერ განხორციელებული ყველა სერვისის მონიტორი ხორციელდება ყოველდღე 24 საათიან რეჟიმში, რადგან ჰაკერული თავდასხმის კვლევამ აჩვენა ორი საინტერესო ფაქტი : თავდასხმა ხორციელდებოდა არასამუშაო დღეს ან არასამუშაო საათებში, რადგან ამ დროს გაცილებით დიდი იყო იმის შანსი, რომ თაღლითური ოპერაციები შეუმჩნეველი დარჩენილიყო და მეორე ხერხი იმისა, რომ ვერ შეემჩნიათ თაღლითური ოპერაციები იყო პიკის საათის შერჩევა გადარიცხვისთვის, რათა ყოფილიყო იმის შანსი, რომ ჰაკერების მიერ განხორციელებული ოპერაციები შეერეოდა ჩვეულებრივ ოპერაციებს.<sup>2</sup>

2019 წლის მონაცემებით, თაღლითური ოპერაციების 70% ხორციელდება დოლარში, 21% ევროში და 9% სხვა დანარჩენ ვალუტაში. რაც შეეხება ქვეყნებს, მათი წილი ასე გადანაწილდა : 83% აზია-წყნარი ოკეანის ქვეყნები, 10% ევროპა, 4 % აშშ და 3 % შუა აზია.

იმისთვის, რომ მოხდეს ოპერაციების ჩატარება სვიფტის მეშვეობით, ამისათვის პირველ რიგში აუცილებელია, რომ ორივე მონაწილე მხარე იყოს სვიფტის სისტემის წევრი და გაცვალოს ე.წ უსაფრთხოების გასაღები (Authentication Keys). ამ პროცესს ბანკები უწოდებენ სვიფტის ურთიერთობის მართვის პროგრამას (RMA), რომელიც საშუალებას აძლევს ფინანსურ ინსტიტუტს განსაზღვროს, თუ რომელ კონტრაქტორს შეუძლია გაუგზავნოს ინფორმაცია და სად დაბლოკოს არასასურველი მიმღებისთვის ინფორმაციის გადაცემა. თუკი რომელიმე ბანკი გააგზავნის ან მიიღებს შეტყობინებას RMA გასაღების გარეშე, ეს იქნება არასანქცირებული სვიფტ შეტყობინება, რომლის ამოცნობა შესაძლებელია თითოეულ შეტყობინებაში ჩადებული კოდური სიტყვით - SAC (SWIFT Authentication Correct) ან SAI (SWIFT Authentication InCorrect).

სვიფტის პროგრამაში თითოეულ ბანკს გააჩნია 8-11 ნომრის საიდენტიფიკაციო კოდი - BIC, რომელიც გამოიყენება ფინანსური ინფორმაციის გადაცემისა თუ ოპერაციის განსახორციელებლად. ნებისმიერი ბანკისთვის BIC კოდი იქმნება ინდივიდუალურად, კოდის პირველი 4 სიმბოლო განსაზღვრავს ბანკის დასახელებას, შემდეგი 2 ბანკის ქვეყანას, ხოლო მომდევნო 2 ადგილმდებარეობის კოდს, რომელსაც პროგრამა თავად ანიჭებს ბანკს. საქართველოს მაგალითზე რომ განვიხილოთ, ავიღოთ

<sup>1</sup> [https://www.finextra.com/newsdocs/swift\\_cyber\\_report\\_2019.pdf](https://www.finextra.com/newsdocs/swift_cyber_report_2019.pdf)  
<sup>2</sup> [https://www.finextra.com/newsdocs/swift\\_cyber\\_report\\_2019.pdf](https://www.finextra.com/newsdocs/swift_cyber_report_2019.pdf)



TBC ბანკის SWIFT კოდი : TBCBGE22, სადაც TBCB- ნიშნავს ბანკის დასახელებას ანუ „თიბისი ბანკს“, GE - ქვეყანა ანუ ამ შემთხვევაში GEORGIA, და ბოლო 2 ციფრი 22 ადგილმდებარეობის კოდი, რომელიც საერთოა საქართველოში მოქმედი ყველა ბანკისთვის.

საქართველო SWIFT-ის პროგრამაში 1997 წლიდან ჩაერთო, თუმცა 2010 წელს, სავალუტო ფონდისა და USAID-ის მხარდაჭერით ქვეყანაში მოხდა RTGS სისტემის დანერგვა, სადაც გამოიყენება სვიფტის სტანდარტის შეტყობინებები, რომლებიც მორგებულია საქართველოს საბანკო სექტორზე. მისი მეშვეობით მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა გადარიცხვების დამუშავების პროცესი.

RTGS სისტემით გადარიცხული თანხების 2020 წლის სტატისტიკა ასე გამოიყურება:

თვე	ერთეული	ლარი
იანვარი	2.115,967	21.631,922,196
თებერვალი	2.257,533	15.618,654,878
მარტი	2.258,372	21.775,005,968
სულ	6.631,872	59.025,583,042

იანვარის თვეში მოხდა 2.115,967 ერთეულის გადარიცხვა, რამაც შეადგენდა 21.631,922,196 ლარი, თებერვალში - 2.257,533 ერთეული 15.618,654,878 ლარი და მარტში გადარიცხა 2.258,372 ერთეული რაც იყო 21.775,005,968 ლარი. 2020 წლის 3 თვის გადარიცხვების ჯამი შეადგენს 6.631,872 ერთეულს 59.025,583,042 ლარით.<sup>1</sup>

სასიამოვნოა ის ფაქტი, რომ საქართველო ჩართულია RTGS სისტემით თანხის გადარიცხვის სისტემაში, რაც ამცირებს რისკის ფაქტორს, რადგან ბანკთაშორის ანგარიშსწორება ხდება რეალურ დროში დღის განმავლობაში და ინტეგრირებულია სვიფტის სისტემაში იგივე პრინციპით, როგორც მსოფლიოს წამყვანი საგადახდო სისტემები. დღევანდელ დღეს კი განსაკუთრებით დიდი როლი ენიჭება ძლიერი უსაფრთხოების სისტემის შექმნას, რათა მომხმარებელი მაქსიმალურად იყოს დაზღვეული ნებისმიერი სახის თაღლითური ქმედებისგან. გლობალიზაციის ეპოქაში უკვე შეუძლებელია ეკონომიკური საქმიანობის წარმოება მხოლოდ ერთი ქვეყნის საზღვრებში. აუცილებელია მოხდეს ქვეყნების მჭიდრო ურთიერთკავშირი მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად მინიმალური დანახარჯებით, ხოლო საბანკო სექტორმა თავის მხრივ უნდა უზრუნველყოს ფინანსური საქმიანობის შეუფერხებელი განხორციელება, მომხმარებელთა მაქსიმალური კმაყოფილების მისაღწევად. დღესდღეობით SWIFT-ის პროგრამა ერთ-ერთი უსაფრთხო, სწრაფი და მოქნილი სისტემაა საერთაშორისო ანგარიშსწორების სისტემაში, რასაც თავის მხრივ მოწმობს მომხმარებელთა ის რაოდენობა, რაც წლიდან-წლამდე იზრდება და ვართოვდება.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბრალავა ა. "ეროვნული ეკონომიკა და გლობალიზაცია". თბილისი, 2005 წ.
2. ჯოლოგუა გ. "საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები". თბილისი 2015 წ.
3. SWIFT FIN Traffic&Figures მოპოვებული <https://www.swift.com/about-us/swift-fin-traffic-figures/monthly-figures?tl=en#topic-tabs-menu>-დან (28.04.2020)
4. Three years on from Bangladesh. მოპოვებული [https://www.finextra.com/finextra-downloads/newsdocs/swift\\_cyber\\_report\\_2019.pdf](https://www.finextra.com/finextra-downloads/newsdocs/swift_cyber_report_2019.pdf)-დან (28.04.2020)
5. RTGS სტატისტიკა. მოპოვებული <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=599>-დან (28.04.2020)
6. კანონი "საგადახდო სისტემის და საგადახდო მომსახურების შესახებ".
7. <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=202>-დან(28.04.2020)
8. www.swift.com. მოპოვებული <https://www.swift.com/about-us/history>-დან(28.04.2020)

<sup>1</sup> <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=599>



## შიდასაფირმო კონტროლის ოპტიმიზაცია საქართველოს ფირმებში

*დავრაშელიძე ირინე*  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,  
შპს აუდიტ ლუქს სერვისის აუდიტორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „შიდასაფირმო კონტროლის ოპტიმიზაცია საქართველოს ფირმებში“ - განხილულია ამ სფეროში დღეს არსებული მდგომარეობა. მასში თავდაპირველად ახსნილია შიდასაფირმო კონტროლის არსი და მასზე პასუხისმგებელი სტრუქტურები. ნათქვამია, რომ შიდასაფირმო კონტროლი ეს არის შიდა აუდიტი, რომელიც კომპანიაში შეიძლება არსებობდეს ან ერთი სამუშაო ადგილის (აუდიტორი) სახით, ანდა სპეციალური შიდა აუდიტის სამსახურის სახით.

შიდა აუდიტს მრავალი ფუნქცია აქვს, რომელთა შორის სტატიის ავტორი უპირატესობას აძლევს ფინანსური რესურსების ხარჯვის სისწორის დადგენას და კომპანიის გადახდისუნარიანობის განსაზღვრას.

კვლევით დადგენილია, რომ საქართველოს კომპანიების უმრავლესობას შიდა აუდიტის სპეციალური სამსახური არა აქვს და ამ სამუშაოს აკეთებინებს გარედან მოწვეულ აუდიტორს, ანდა ამ დანიშნულებით ქმნის სარევიზიო კომისიას, რომელშიც მისი სხვადასხვა სპეციალობის თანამშრომლები შედიან. ავტორს მიაჩნია, რომ არა თუ სარევიზიო კომისიის წევრებს, არამედ, კოლეჯებში და 2-3 თვიან კურსებზე მომზადებულ აუდიტორებსაც კი, სათანადო ცოდნა არა აქვთ, რის შედეგადაც კომპანიებში ბევრ გადაცდომებს აქვს ადგილი.

**საკვანძო სიტყვები:** შიდასაფირმო კონტროლი; შიდა აუდიტი; ინტერესთა კონფლიქტი; აუდიტორული დასკვნა.

### ძირითადი ტექსტი

საქართველოს კომპანიების წარმატებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, მათი აქტივების შესანარჩუნებლად და გასამრავლებლად, საჭიროა მაღალპროფესიული მართვა, რომლის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს შიდასაფინანსო კონტროლი, ანუ შიდა აუდიტი წარმოადგენს.

შიდა აუდიტის წარმოშობა პირდაპირ უკავშირდება 1985 წელს აშშ-ში, ე. წ. „თრედვეის კომისიის“ მიერ შექმნილ ე. წ. „სპონსორი ორგანიზაციების კომიტეტის“ საქმიანობას, რომელიც, ძირითადად მსხვილი საერთაშორისო ინსტიტუციონალური ინვესტორების ინტერესების დაცვას ემსახურება. მათ მიერ 1944 წელს შემუშავებული შიდა კონტროლი COSO-მოდელის სახელწოდებით, ყველაზე პოპულარულ მოდელად ითვლება.

COSO-მოდელის მიხედვით, შიდა კონტროლის სისტემა წარმოადგენს პროცესს, რომელსაც ახორციელებს დირექტორთა საბჭო, აღმასრულებელი მენეჯმენტი ან თანამშრომლები და გამიზნულია იმისათვის, რომ მიღებული იქნეს დამატებითი გარანტია ორგანიზაციის შემდეგი მიზნების მიღწევაში:

- საქმიანობის ეფექტურობა და ეფექტიანობა;
- ფინანსური ანგარიშგების სანდოობა;
- კანონებთან და ნორმებთან შესაბამისობა.

შიდა აუდიტის ჩამოყალიბებით კომპანიის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს [1]:

1. კომპანიის ხელმძღვანელობას საიმედო და უტყუარი ინფორმაციით;
2. დოკუმენტების და აქტივების დაცვას (ხელშეუხებლობას);
3. სამეურნეო საქმიანობის ეფექტიანობას;
4. საადრიცხვო პრინციპების დაცვას;
5. ადრიცხვის საიმედოობას.

საქართველოს კომპანიებში შექმნილი შიდა აუდიტის ძირითადი ფუნქციაა ორგანიზაციის შინაგანი მართვის სტრუქტურის შემოწმება, მისი მართვის პროცესებისა და კონტროლის სისტემის რო-

გორც შექმნა, ისე ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად რეკომენდაციების შემუშავება.

ეკონომიკური სუბიექტების სადამფუძნებლო დოკუმენტების, წესდებისა და შინაგანაწესის შესაბამისად, შიდა აუდიტი შეიძლება იყოს ორგანიზებული:

- მუდმივმოქმედი სარევიზიო კომისიის სახით, რომელიც არჩეულია აქციონერების ყოველწლიური საერთო კრების მიერ;
- შიდა აუდიტის სპეციალური სამსახურის სახით;
- შიდა აუდიტის ჩატარებაზე დამოუკიდებელ ინდივიდუალურ აუდიტორებთან ან აუდიტურ ფირმებთან ხელშეკრულების გაფორმებით;
- სპეციალური შიდა საკონტროლო-ანალიტიკური განყოფილების (შიდა აუდიტის) მეშვეობით, რომელიც წარმოადგენს ამ ორგანიზაციის მართვის აპარატის დამოუკიდებელ ქვეგანყოფს;

ზოგიერთი მცირე მოცულობის ორგანიზაცია, რომლის საშტატო პერსონალი შეზღუდულია, ვერ ახერხებს შიდა აუდიტის სპეციალური სამსახურის ჩამოყალიბებას, რაც უდავოდ ასუსტებს ადმინისტრაციის მხრიდან ქვედანაყოფებზე კონტროლის განხორციელებას, ეს კი ზრდის მოსალოდნელი რისკისა და კომპრომისების ფაქტებს. ამ შემთხვევების ნაწილობრივ აღკვეთის მიზნით, ადმინისტრაცია მიმართავს როტაციის მეთოდს და ქმნის ისეთ პირობებს, რომ ორგანიზაციაში არცერთი პიროვნება დამოუკიდებლად არ წარმართავდეს ოპერაციებს დიდი დროის განმავლობაში და ამასთანავე, ხდება თანამშრომლების შიდა გადაადგილება. თუმცა ჩანაცვლების ეს მეთოდი მაინც არ ჩაითვლება შიდა კონტროლის სისტემად და ამის გამო, უმჯობესია, ამ ფუნქციების განსახორციელებლად მოწვეულ იქნას გარე აუდიტორი, ან სხვა ორგანიზაციის კვალიფიცირებული შიდა აუდიტორი;

ჩემმა როგორც აუდიტორის პირადმა პრაქტიკამ ცხადყო, რომ საწარმოს შიდა კონტროლის განმახორციელებელი ზემოთხსენებული სამსახურების საქმიანობას გააჩნია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. იმ დროს, როდესაც შიდა აუდიტის ფუნქციებს ანხორციელებს სარევიზიო კომისია, რომელიც საზოგადოებრივ საწყისებზე მუშაობს, შედეგი ნაკლებად ეფექტურია, რადგანაც ამ საქმით დაკავებული პირები ხშირ შემთხვევაში დაბალი კვალიფიკაციის არიან.

ზოგიერთი საწარმოს ხელმძღვანელობა, მიუხედავად იმისა, რომ წარმოებაში ფუნქციონირებს შიდა აუდიტის სამსახური, ამ ფუნქციების განსახორციელებლად იწვევს დამოუკიდებელ აუდიტორს. ასეთ აუდიტს გააჩნია როგორც უპირატესობა, ისე ნაკლოვანებები. პირველ რიგში, არ არის გამორიცხული მათი შიდა აუდიტორების ინტერესთან კონფლიქტი. ამასთან ერთად, მხედველობაშია მისაღები, რომ გარე აუდიტორები შიდა აუდიტორებთან შედარებით, ნაკლებად ფლობენ და ნაკლებად გათვითცნობიერებულნი არიან ამ საწარმოს სპეციფიკაში

შიდა ფინანსური კონტროლის პრიორიტეტულ მიმართულებებს შორის სპეციალისტები გამოყოფენ [2]:

1. მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგების აღრიცხვის და საფინანსო ანგარიშსწორების მაჩვენებელთა სიზუსტის და სანდოობის კონტროლს;
2. წმინდა ფულადი ნაკადების გათვალისწინებული ოდენობით გენერირებაზე კონტროლს;
3. ფინანსური რესურსების ხარჯვის შედეგიანობის კონტროლს;
4. საწარმოს გადახდისუნარიანობისა და ფინანსური მდგრადობის კონტროლს;
5. საკუთარი კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობაზე კონტროლს.

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ ამ პრიორიტეტებიდან უპირატესობა უნდა მიეცეს მე-3, მე-4 და მე-5 საკითხებს.

როგორც ადრეც ავღნიშნეთ, საქართველოს კერძო კომპანიების უმრავლესობას შიდა აუდიტორული სამსახური არა აქვთ, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის (IFC) მიერ საქართველოში 150 კომპანიის გამოკვლევით დადგენილია [3], რომ მათ შორის მხოლოდ 36-ში არსებობდა შიდა აუდიტის კომიტეტი. ეს შეადგენს გამოკვლეულ კომპანიათა 24%-ს. მათ დაადგინეს ისიც, რომ გამოკვლეულ საწარმოთა 12%, ახლო მომავალში გეგმავდა აუდიტის კომიტეტის დაარსებას. თუ ჩავთვლით რომ ეს რეალურად განხორციელდა კიდევ, მაშინ გამოდის, რომ გამოკვლეულ 150 კომპანიიდან მხოლოდ 36%-

ში (24+12=36%) ფუნქციონირებდა შიდა აუდიტი. მათივე გამოკვლევით დადგინდა ისიც, რომ გამოკვლეულ საწარმოთა მხოლოდ 19,3%-ს ჰქონდა დებულება შიდა აუდიტის შესახებ და 11,3%-ს ეთიკის კოდექსი [3].

ამ გამოკვლევის შედეგებს თუ საქართველოს საწარმოთა საერთო რაოდენობაზე (2018 წელს დარეგისტრირებული იყო 682009 საწარმო) განვაზოგადებთ, აღმოჩნდება, რომ მათ ნახევარზე მეტს არც შიდა აუდიტის სამსახური აქვს და არც შიდა აუდიტის დებულება. ამას ისინი სათანადო კვალიფიკაციის კადრების ნაკლებობით ხსნიან. გარკვეულწილად ეს მართალიცაა.

აუდიტორები მოქმედებენ დამტკიცებული წესების საფუძველზე და მათი მოვალეობაა უზრუნველყონ საწარმოები და მათი პარტნიორები ობიექტური ინფორმაციით მომსახურე საწარმოების ფინანსური მდგომარეობისა და მათი ანგარიშგების უტყუარობის შესახებ [4]. მაგრამ მათ რომ ეს გააკეთონ მათი კვალიფიკაცია უნდა იყოს მაღალი. სამწუხაროდ, საქართველოში პროფესიული პასუხისმგებლობის დონე მეტად დაბალია. ბაზარზე ძირითადად ოპერირებენ ისტორიკოსის და ფილოლოგიის განათლების მქონე, 3-6 თვეში კონვეიერის პრინციპით „გაბუღალტრებული“ ბუღალტრები და აუდიტორები (გამონაკლისები იშვიათია). მათგან დოკუმენტურად დასაბუთებული პასუხის მიღებას არც უნდა ველოდეთ.

ამ მდგომარეობიდან გამოსავალი ჩინეთის მაგალითია. ჩინეთში აუცილებელია ბუღალტერი ფლობდეს საერთაშორისო საბუღალტრო ასოციაციის მიერ აღიარებულ ერთ-ერთ სერტიფიკატს. განსაკუთრებული მოთხოვნა სერთიფიცირებული საჯარო ბუღალტრების საერთაშორისო ინსტიტუტის - Certified Public Accountant (CPA) სერთიფიკატის მფლობელ ბუღალტრებზეა, რომელსაც ამჟამად ჩინეთში - 1 მლნ მომავალი ბუღალტერი ეუფლება. ასე რომ, ჩინეთში CPA - სერთიფიცირების ბუმი, საქართველოში კი სოკოებივით მომრავლებულ სხვადასხვა კოლეჯებში 3-4 თვიანი სწავლებით აღებული სერთიფიკატების, სადაც არავინ აკონტროლებს ან ვინ ასწავლის, ან რას ასწავლის. შედეგიც სახეზეა. ასეთი განათლების მქონე ბუღალტერს და შიდა აუდიტორს, რაღა თქმა უნდა, არ ექნება საჭირო ცოდნა, რის გამოც „საგადასახადო შემოწმების შედეგად დღეს საქართველოში 100 კომპანიიდან პრაქტიკულად 90% ჯარიმდება“ [5].

ეს პრობლემა ჩვენთან ამ სფეროში გადასაწყვეტი. უნდა ვიზრუნოთ იმაზე, რომ ჩვენს ბუღალტრებს, ფინანსისტებს და აუდიტორებს საერთაშორისო ინსტიტუტების მიერ აღიარებული ცოდნა ჰქონდეთ. ეს უნდა გაითავისონ კომპანიების დირექტორებმა და მესაკუთრეებმა. მათ ბუღალტრის და შიდა აუდიტორის ხელფასის ეკონომია არ უნდა გააკეთონ. პირიქით, მათგან ევროსტანდარტების დონის ცოდნა უნდა მოითხოვონ და მისი შესაბამისი ანაზღაურებაც უნდა გასცენ, რომელიც 200-300 ლარი კი არ არის თვეში, არამედ, 2500-3000 დოლარია. სამწუხაროდ, ასეთი კადრების დასაქმებით კომპანიებს არც ჯარიმების გადახდა მოუწევთ, არც „სასამართლოს კარზე დგომა“ და არც გაკოტრება. ასე რომ, შედეგი ეღირება ხარჯად.

### **დასკვნა**

საქართველოს კომპანიებში შიდასაფირმო კონტროლის გამოკვლევით ჩვენ დავადგინეთ მთელი რიგი ნაკლოვანებები. ასეთივე დასკვნა აქვს გაკეთებული საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციას. კომპანიათა დიდ ნაწილს საერთოდ არ ჰყავთ შიდა აუდიტორი, უმრავლეს შიდა აუდიტორების კვალიფიკაცია დაბალია, მონიტორინგი და ანგარიშგება არ არის უწყვეტი, მეტი ყურადღება ექცევა აღრიცხვის სიზუსტეს და არა რესურსების ხარჯვის სამართლიანობას, კომპანიათა უმრავლესობას არც შიდა აუდიტის დებულება აქვს და არც ეთიკის კოდექსი.

ჩვენი აზრით, კომპანიებს უნდა დაევალოთ ამ ნაკლოვანების გამოსწორება და მიეცეთ გამოსწორების ვადა.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Ковалева О., Константинов Ю. Аудит, М., 1999, გვ. 34.
2. ბასილაია კ., ლიპარტია ზ. ფინანსური კონტროლი, თბ., 2012, გვ. 233.

3. IFC - კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში, თბ., 2008, გვ. 24.
4. ქუთათელაძე რ. და სხვები, ეფექტიანობის აუდიტი ფინანსური კონტროლის სისტემაში, ჟ. საბუღალტრო აღრიცხვა, №7, 2009, გვ. 26.
5. ლანიაშვილი მ., არაკვალიფიციური ბუღალტრები თუ გაუმართავი საგადასახადო კოდექსი? „საქართველოს ეკონომიკა“, №3, 2012, გვ. 37.

**ოპტიმიზაციის ტენდენციური ანალიზის შედეგები**

**Davrashelidze Irine**

*DBA (Doctor of Business Administration)*

*Auditor at Ltd. Auditlux Service*

**შუამდგომლობა**

ატიტუტის მფლობელი იმის შესახებ ცნობის მიზანშეწონიერებასთან დაკავშირებით, იხილეთ ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია, რომელიც დაფუძნებულია იმის გათვალისწინებით, რომ საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემაში არსებული შეცდომების გამო, საბუღალტრო აღრიცხვაში შეიძლება არსებობდეს შეცდომები, რომლებიც დააზარალებს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის სანაწარმოო ნაწილს.

იმის გათვალისწინებით, რომ აღნიშნული შეცდომები დააზარალებს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის სანაწარმოო ნაწილს, რეკომენდებულია აღნიშნული შეცდომების აღმოჩენის შემთხვევაში, დაუყოვნებლივ აღმოაჩინოს და აღმოაჩინოს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემაში არსებული შეცდომები.

ატიტუტის მფლობელი, რომელიც დააზარალებს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის სანაწარმოო ნაწილს, რეკომენდებულია აღნიშნული შეცდომების აღმოჩენის შემთხვევაში, დაუყოვნებლივ აღმოაჩინოს და აღმოაჩინოს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემაში არსებული შეცდომები, რეკომენდებულია აღნიშნული შეცდომების აღმოჩენის შემთხვევაში, დაუყოვნებლივ აღმოაჩინოს და აღმოაჩინოს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემაში არსებული შეცდომები.

გთხოვთ, დაგვიხელთოთ იმის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებაში, რომელიც დააზარალებს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის სანაწარმოო ნაწილს.

# ევროპის საბანკო სისტემის მნიშვნელობა და გავლენა საქართველოს საბანკო სისტემაზე

*ზაურტაშვილი სოფიო  
სს თიბისი ბანკი, მომსახურების მენეჯერი*

## აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომში მოტანილია ევროპის საბანკო სისტემის გავლენა საქართველოს საბანკო სისტემაზე, ავტორის ხედვები, მოსაზრებები, ანალიზი, კვლევის მონაცემები და მიღებული შედეგები. მოცემულია ევროპის ბანკების საქმიანობის და განვითარების მიმართულებები, აგრეთვე ევროპის საბანკო სისტემის მნიშვნელობა და გავლენა საქართველოს საბანკო სისტემაზე.

საქართველოს საბანკო სისტემა ვითარდება მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების საბანკო სისტემების, და მათ შორის ევროპის საბანკო სისტემის გამოცდილების საფუძველზე. ის ხელმძღვანელობს საერთაშორისო საფინანსო და საბანკო ორგანიზაციების რეკომენდაციებით და ინსტრუქციებით, საუკეთესო მსოფლიო გამოცდილებით. ევროპის საბანკო სისტემასთან თანამშრომლობა, ვფიქრობ, დადებითად აისახება ჩვენი ქვეყნის ფინანსური სისტემის განვითარებაზე და მის ეფექტიანად წარმართვაზე.

იმისათვის, რომ გამერკვია, რამდენად იცნობენ, იზიარებენ და იყენებენ ევროპულ გამოცდილებას საქართველოს საბანკო სისტემაში, ჩემს მიერ გამოიკითხნენ საქართველოს საბანკო სფეროში დასაქმებული პირები, რომელთა პასუხების ანალიზისა და შეჯერების საფუძველზე გაკეთებულ იქნა შესაბამისი დასკვნები.

**საკვანძო სიტყვები:** საბანკო სისტემა, გამოკითხვა, მომსახურება

## ძირითადი ტექსტი

საქართველოს საბანკო სისტემა იზიარებს და ნერგავს მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების საბანკო სისტემების, და მათ შორის ევროპის საბანკო სისტემის გამოცდილებებს. ის ხელმძღვანელობს საერთაშორისო საფინანსო და საბანკო ორგანიზაციების მითითებებით და ინსტრუქციებით. ევროპულ ფინანსურ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა, ვფიქრობ, დადებითად აისახება ჩვენი ქვეყნის ფინანსური სისტემის განვითარებაზე და მის ეფექტიანად წარმართვაზე.

იმის გასარკვევად, თუ რამდენად იცნობენ, იზიარებენ და იყენებენ ევროპულ გამოცდილებას საქართველოს ბანკებში დასაქმებული პირები, ჩემს მიერ ჩატარებულ იქნა ანკეტური გამოკითხვა, რომელშიც ჯამში მონაწილეობა მიიღო 123 რესპოდენტმა. რესპოდენტები საქმიანობენ სხვადასხვა პოზიციებზე. გამოკითხულთა 69% ქალბატონებმა შეადგინა, 31% - მამაკაცებმა. ასაკობრივ ჭრილში, გამოკითხულთა 93% არის 21-დან 62 წლამდე ასაკის. გამოკითხვა ანონიმურია. კითხვარს ჰქონდა შემდეგი სახე (იხ. ცხრილი 1)<sup>1</sup>:

**ცხრილი 1.**

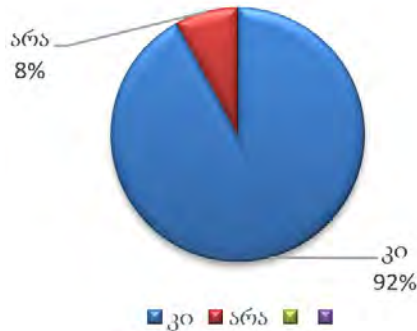
N	კითხვა	პასუხის ვარიანტები
1.	გაქვთ თუ არა ინფორმაცია თანამედროვე ევროპის საბანკო სისტემაზე?	კი არა
2.	თვლით თუ არა, რომ ევროპის საბანკო სისტემაში არსებული ვითარება ისახება და გავლენას ახდენს სხვა ქვეყნებისა და რეგიონების საბანკო სისტემებზე?	კი არა
3.	თქვენი აზრით, ევროპის საბანკო სისტემა რამდენად არის მორგებული თანამედროვე მოთხოვნებს?	სრულად ძირითადად ნაწილობრივ
4.	თქვენი აზრით, საქართველოში მოქმედი ბანკები ითვალისწინებენ და ნერგავენ თუ არა ევროპის ბანკების გამოცდილებას და საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტის რეკომენდაციებს?	სრულად ძირითადად ნაწილობრივ ინფორმაცია არ მაქვს
5.	უნდა გამკაცრდეს თუ არა უფრო მეტად საბანკო ზედამხედველობა, მათ შორის საქართველოში?	კი ნაწილობრივ არა
6.	ბაზელის კომიტეტის ბოლოდროინდელი რეკომენდაციები დროული და აქტუალურია საქართველოს ბანკებისთვის?	კი არა

<sup>1</sup> კითხვარი შედგენილია ავტორის მიერ

7.	რა რეკომენდაციებს შესთავაზებთ საქართველოში მოქმედ ბანკებს, რომელთა გათვალისწინებაც წინ გადადგმული ნაბიჯი იქნება საბანკო სისტემის მდგრადობისა და სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად?	კრედიტების გაცემის პროცედურების გადახედვა; რეფინანსირების განაკვეთის შემცირება; ფულის გათეთრების წინააღმდეგ რეგულაციების გამკაცრება; კონტროლის სისტემის გაუმჯობესება
----	---	--

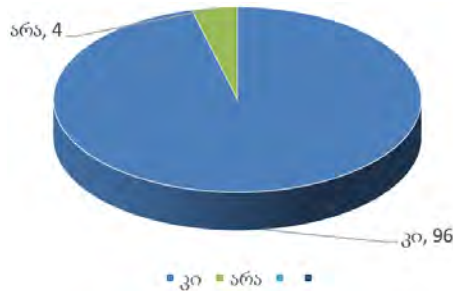
გაცემული პასუხები მოტანილია ქვემოთ, ხოლო მაჩვენებლები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

1. კითხვაზე, აქვთ თუ არა ინფორმაცია თანამედროვე ევროპულ საბანკო სისტემაზე, გამოკითხულთა 92%-მა აღნიშნულ კითხვაზე დადებითი პასუხი დააფიქსირა. შედეგებიდან გამომდინარე დავასკვნით, რომ საქართველოში კომერციული ბანკების თანამშრომელთა უდიდესი ნაწილი ინფორმირებულია ევროპის საბანკო სისტემის შესახებ, რაც ჩემი აზრით, ძალიან კარგი მაჩვენებელია.



ნახაზი 1.

2. კითხვაზე, თვლით თუ არა, რომ ევროპის საბანკო სისტემაში არსებული ვითარება აისახება და გავლენას ახდენს სხვა ქვეყნებისა და რეგიონების საბანკო სისტემებზე - გამოკითხულთა 96% დადებითად პასუხობს, ხოლო უარყოფითად რესპოდენტთა მხოლოდ 4%. შესაბამისად ისინი თვლიან, რომ ევროსისტემის ბანკების და ფინანსური ორგანიზაციების მდგომარეობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ქართული საბანკო სისტემის ფუნქციონირებაში.



ნახაზი 2.

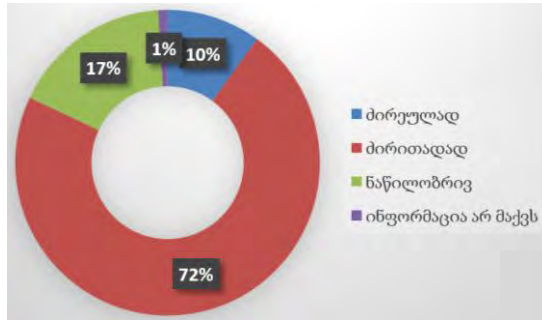
3. კითხვაზე, თქვენი აზრით ევროპის საბანკო სისტემა რამდენად არის მორგებული თანამედროვე მოთხოვნებს, რომლებსაც ბაზელის კომიტეტი უყენებს ბანკებს, გამოკითხულთა 33% აცხადებს, რომ - სრულად, 64% - ძირითადად, ხოლო ნაწილობრივ - მხოლოდ 3%.



ნახაზი 3.



4. კითხვაზე, თქვენი აზრით საქართველოში მოქმედი ბანკები ითვალისწინებენ და ნერგავენ თუ არა საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტის რეკომენდაციებს - გამოკითხულთა 10% თვლის, რომ სრულად, ძირითადად - 72%, ნაწილობრივ - 17%, ინფორმაცია არ აქვს რესპოდენტთა 1%-ს.



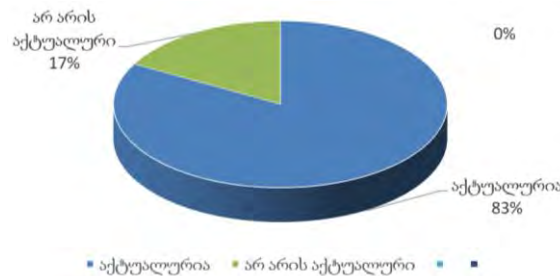
ნახაზი 4.

5. კითხვაზე, უნდა გამკაცრდეს თუ არა საბანკო ზედამხედველობა უფრო მეტად, მათ შორის საქართველოში? გამოკითხულთა 46%-ის აზრით უნდა გამკაცრდეს, ნაწილობრივ უნდა გამკაცრდეს - თვლის გამოკითხულთა 18%, არ უნდა გამკაცრდეს - 36%.



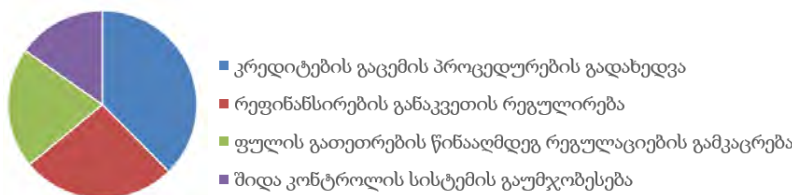
ნახაზი 5.

6. კითხვაზე, ბაზელის კომიტეტის ბოლოდროინდელი რეკომენდაციები დროული და აქტუალურია თუ არა საქართველოს ბანკებისათვის, რესპოდენტთა 83%-ის აზრით - აქტუალურია, 17%-ის აზრით - არ არის აქტუალური და დროული.



ნახაზი 6.

7. რა რეკომენდაციებს შესთავაზებთ საქართველოში მოქმედ ბანკებს, რომელთა გათვალისწინებაც წინ გადადგმული ნაბიჯი იქნება საბანკო სისტემის მდგრადობისა და სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად?



ნახაზი 7.

კრედიტების გაცემის პროცედურების გადახედვა - 47%

რეფინანსირების განაკვეთის შემცირება - 33%

ფულის გათეთრების წინააღმდეგ რეგულაციების გამკაცრება - 26%

კონტროლის სისტემის გაუმჯობესება - 19%

ჩატარებული კვლევიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში კომერციული ბანკების თანამშრომელთა უდიდესი ნაწილი ინფორმირებულია ევროპის თანამედროვე საბანკო სისტემის შესახებ, რაც ჩემი აზრით, ძალიან კარგი მაჩვენებელია; გამოკითხულთა აბსოლუტური უმრავლესობა ასევე თვლის, რომ ევროპის საბანკო სისტემაში არსებული ვითარება აისახება და გავლენას ახდენს სხვა ქვეყნებისა და რეგიონების საბანკო სისტემებზე. შესაბამისად ისინი თვლიან, რომ ევროსისტემის ბანკების და ფინანსური ორგანიზაციების მდგომარეობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ქართული საბანკო სისტემის ფუნქციონირებაში; საყურადღებოა შემდეგი შეკითხვა, რომელიც ეხება საკითხს, თუ რამდენად არის მორგებული ევროპის საბანკო სისტემა თანამედროვე მოთხოვნებს, რომლებსაც საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტი უყენებს მათ, რაზეც რესპოდენტთა მხოლოდ 1/3-მა გასცა სავსებით დადებითი პასუხი და თითქმის ორჯერ მეტმა - რომ სრულად, რაც ძალზედ სპეციფიკური შედეგია; რაც შეეხება მსგავს შეკითხვას საქართველოს საბანკო სისტემის შესახებ, პასუხები რადიკალურად განსხვავებულია. პასუხების მხოლოდ 10% აღმოჩნდა სრულად დადებითი და 72% - ძირითადად დადებითი; უნდა გამკაცრდეს თუ არა საბანკო ზედამხედველობა უფრო მეტად, მათ შორის საქართველოში, ასე თვლის გამოკითხულთა 46% და არ უნდა გამკაცრდეს - 36%. აღნიშნული მაჩვენებელი მიუთითებს, რომ აზრები ამ შეკითხვაზე თითქმის თანაბრად იყოფა; ბოლოს დასმული შეკითხვა შესაბამისი რეკომენდაციების შესახებ, რომლებიც საბანკო სისტემას დადებითად წაადგება, რესპოდენტების უდიდესი ნაწილი გამოყოფს 3 პუნქტს, როგორცაა კრედიტების გაცემის პროცედურების გადახედვა, რეფინანსირების განაკვეთის შემცირება, ფულის გათეთრების წინააღმდეგ რეგულაციების გამკაცრება.

## დასკვნა

საქართველოს საბანკო სისტემა გამოირჩევა მრავალფეროვანი საბანკო მომსახურებით და მაღალი საპროცენტო განაკვეთებით, ევროკავშირის წევრი ქვეყნების საბანკო სისტემასთან შედარებით.

ევროპის საბანკო სისტემა დამოუკიდებლობისა და ორგანიზებულობის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა. ევროპულ ბანკებს ქართული ბანკების მსგავსად უნივერსალური ფუნქციები აქვთ და მომხმარებელს სთავაზობენ როგორც საცალო, ასევე კორპორატიულ მომსახურებას. ძირითადი განმასხვავებელი ნიშანი არის ის რომ საქართველოში ქვეყნის მთავარი ფინანსური ინსტიტუტი არის ცენტრალური ბანკი, ხოლო ევროპაში, ევროკავშირის ტერიტორიაზე - ევროპის ცენტრალური ბანკი.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას: გამოკითხულთა აბსოლუტური უმრავლესობა თვლის, რომ ევროპის საბანკო სისტემაში არსებული ვითარება აისახება და გავლენას ახდენს სხვა ქვეყნებისა და რეგიონების საბანკო სისტემებზე. შესაბამისად ისინი თვლიან, რომ ევროსისტემის ბანკების და ფინანსური ორგანიზაციების მდგომარეობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ქართული საბანკო სისტემის ფუნქციონირებაში;

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კანონი „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“. საქართველოს პარლამენტი. თბილისი, 1996 წლის 23 თებერვალი.
2. Annual Report 2018. European Central Bank. March, 2019. <https://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/ar2018~d08cb4c623.en.html>
3. <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>,
4. Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2018. European Banking Federation. 2019. pp. 114. <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2018/09/Banking-in-Europe-2018-EBF-Facts-and-Figures.pdf>

5. <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>,
6. [www.bis.org](http://www.bis.org).

**თქვენი პორტფელია თქვენი პაცტუაში Eუროზონის ბანკინგის სისტემაში და  
გიორგის ბანკინგის სისტემაში**

*Zautashvili Sophio*  
JSC TBC Bank, Service Manager

**Summary**

თქვენი ფინანსურები წარმოადგენს თქვენს პორტფელს Eუროზონის ბანკინგის სისტემაში და გეორგიან ბანკინგის სისტემაში. I ტრანსპარენტურობის პრინციპს, ოპიტიმის, ანაგისის შემცობის პრინციპის და კონტრპარტიტის ფიცილიტის პრინციპების დეპლიკაციის ექსპერიენცის ბანკის ანუ გეორგიან ბანკის სისტემაში გეორგიან ბანკინგის სისტემაში და გეორგიან ბანკინგის სისტემაში ანუ ანაგისის სისტემაში ტრანსპარენტურობის პრინციპის დეპლიკაციის ექსპერიენცის ბანკის ანუ გეორგიან ბანკის სისტემაში და გეორგიან ბანკინგის სისტემაში.

თქვენი გეორგიან ბანკინგის სისტემაში სავალდებულო გეორგიან ბანკინგის სისტემაში და გეორგიან ბანკინგის სისტემაში ანუ ოპტიმის პრინციპის დეპლიკაციის ექსპერიენცის ბანკის ანუ გეორგიან ბანკის სისტემაში და გეორგიან ბანკინგის სისტემაში.

თქვენი გეორგიან ბანკინგის სისტემაში სავალდებულო გეორგიან ბანკინგის სისტემაში და გეორგიან ბანკინგის სისტემაში ანუ ოპტიმის პრინციპის დეპლიკაციის ექსპერიენცის ბანკის ანუ გეორგიან ბანკის სისტემაში და გეორგიან ბანკინგის სისტემაში.

I6 ოპტიმის პრინციპის დეპლიკაციის ექსპერიენცის ბანკის ანუ გეორგიან ბანკის სისტემაში და გეორგიან ბანკინგის სისტემაში.

## საგადასახადო კანონმდებლოში განხორციელებული ცვლილებების შესახებ

კაპანაძე მათა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ღირსიაშვილი მარიამ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია საგადასახადო პოლიტიკა. საგადასახადო სისტემის მიზანია მიმზიდველი და ხელსაყრელი საგადასახადო გარემოს შექმნა, როგორც კერძო სექტორისა და უცხოური ინვესტიციებისათვის, ასევე ბიზნესის დაწყებისა და განვითარებისათვის. საგადასახადო სისტემაში მუდმივად ხდება სხვადასხვა პრობლემების იდენტიფიცირება. შესაბამისად, საგადასახადო ადმინისტრირების პროცესში გამოვლენილი პრობლემების გათვალისწინებით, ხორციელდება გადასახადის გადახდის დოკუმენტირების (დოკუმენტაციის შექმნის) გზების გამარტივება, საგადასახადო კანონმდებლობის ჰარმონიზაცია ევროკავშირის კანონმდებლობასთან და საგადასახადო კანონმდებლობის დახვეწა. საგადასახადო კანონმდებლობაში ცვლილებების მიზანია ბიზნესის განვითარებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა და ეკონომიკური ზრდის დაჩქარება.

2017 წლის 1 იანვრიდან ამოქმედდა მოგების გადასახადის ახალი მოდელი (ე.წ. ესტონური მოდელი), რომელმაც 2017 წლის 1 იანვრამდე მოქმედ კანონმდებლობასთან შედარებით, მნიშვნელოვნად შეცვალა მოგების გადასახადის გამოანგარიშების, დეკლარირების და გადახდის წესი.

**საკვანძო სიტყვები:** საგადასახადო სისტემა, დაბეგვრა, დღგ, გადასახადი.

### ძირითადი ტექსტი

მოგების გადასახადის ახალი მოდელის მიხედვით დაბეგვრის რეჟიმი შეეცვალა ყველა რეზიდენტ და არარეზიდენტ საწარმოს, რომელიც საქართველოში ახორციელებს საქმიანობას, გარდა „ნავთობისა და გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული „არსებული ხელშეკრულებებიდან“ გამომდინარე, ნავთობისა და გაზის ოპერაციების განმახორციელებელ პირებს და ტოტალიზატორის სისტემურ-ელექტრონული ფორმით მომწყობ პირს საქმიანობის ამ ნაწილში. რაც შეეხება ბანკებს, საკრედიტო კავშირებს, სადაზღვევო, მიკროსაფინანსო ორგანიზაციებს და ლომბარდს, ახალი წესით ისინი იბეგრებიან 2019 წლის 01 იანვრიდან.

უნდა აღინიშნოს, რომ მოგების გადასახადის ახალი მოდელი, მის წინამორბედთან შედარებით, უფრო აქტიურად ეყრდნობა ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების პრინციპებს, რადგან მოგების განაწილება ხდება ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად გამოანგარიშებული მოგებიდან და არა ე.წ. საგადასახადო (სსკ-ით გათვალისწინებულ ეთობლივ შემოსავალს გამოკლებული მის მიღებასთან დაკავშირებული ხარჯი) მოგებიდან.

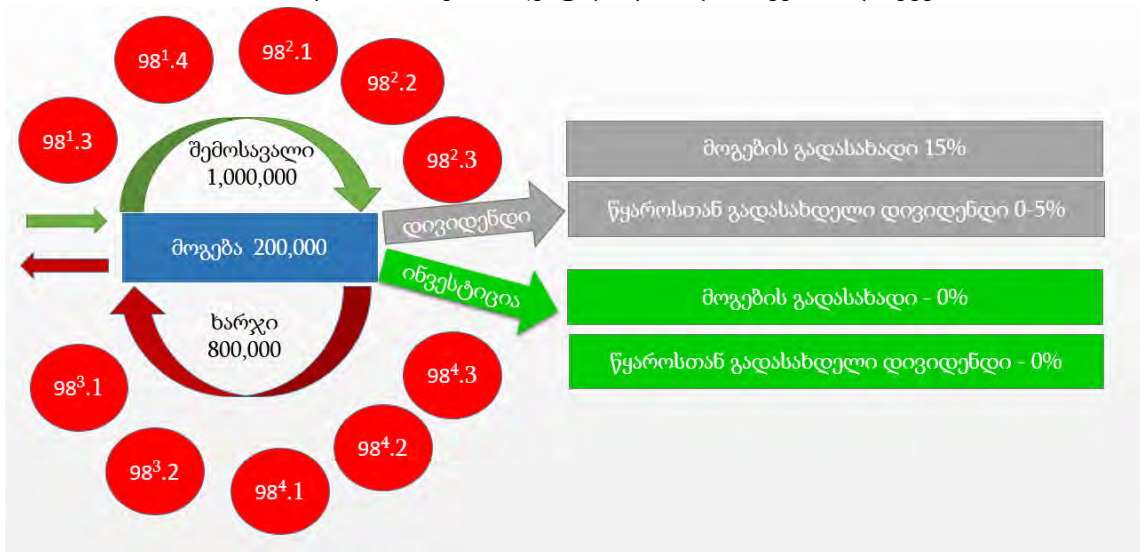
კანონმდებლობიდან გამომდინარე, აღნიშნული საკანონმდებლო სიახლე მიზნად ისახავს კომპანიების წახალისებას დაგროვილი მოგების ხარჯზე განახორციელონ ინვესტიციები და ამ გზით ხელი შეუწყოს ბიზნესის შემდგომი პოტენციალის განვითარებას.

ახალი მოდელის მიხედვით, იმ შემთხვევაში თუ საწარმო მოგების (წმინდა მოგების) განაწილებას არ განახორციელებს, არ გადაიხდის მოგების გადასახადს, რადგან დაბეგვრის ობიექტს ამ შემთხვევაში წარმოადგენს განაწილებული მოგება. ბუნებრივია ჩნდება რისკი იმისა, რომ მეწარმე შეეცდება საწარმოდან დაგროვილი მოგების გატანა მოახდინოს კანონმდებლობით დადგენილი სხვა ფორმით, რომლის საშუალებითაც თავიდან აიცილებს მოგების გადასახადის გადახდის ვალდებულებას. აღნიშნული რისკის მინიმიზაციის მიზნით, კანონმდებელი აწესებს სხვადასხვა სახის შეზღუდვებს, რომელიც მოქმედ კანონმდებლობაში არ იყო გათვალისწინებული. დიაგრამა №1-ში ვიზუალურად არის წარმოდგენილი საწარმოს მიერ მიღებული წმინდა მოგების დაბეგვრის მეთოდოლოგია, სადაც ნათლად

ჩანს ახალი დაბეგვრის რეჟიმის თავისებურებები. აქვე კანონმდებლობის მიხედვით მოყვანილია სიტუაციური მაგალითები.

დიაგრამა № 1.

საწარმოს მიერ მიღებული წმინდა მოგების დაბეგვრა



- მოგების გადასახადით დაბეგვრის მეთოდოლოგია, წმინდა მოგების დივიდენდად განაწილების შემთხვევაში;
- მოგების გადასახადით დაბეგვრის მეთოდოლოგია წმინდა მოგების გაუნაწილებლობის (რეინვესტირების) შემთხვევაში;
- შეზღუდვები, რომელიც ზღუდავს საწარმოდან წმინდა მოგების დაბეგვრის გარეშე გატანას.

საქართველოს მთავრობის ინიციატივით 2020 წლის 1 იანვრიდან დამატებული ღირებულის გადასახადით დაბეგვრის ახალი რეგულაციები უნდა ამოქმედებულიყო. კანონპროექტის მიხედვით მთელ რიგ შემთხვევებში შემოდის დღგ-ით დაბეგვრის ისეთი რეგულაციები რაც აქამდე არ განეკუთვნებოდა დღგ-ით დასაბეგრ ოპერაციებს. მოცემული საკითხები ამ ეტაპისთვის არ არის ამოქმედებული და მათი შემოღება მოხდება მხოლოდ საქართველოს პარლამენტის მიერ აღნიშნული ქვემოთ მოცემული კანონპროექტის დამტკიცების შემთხვევაში.

კანონპროექტის მიხედვით ხდება მთელი რიგი ახალი რეგულაციების შემოღება, რაც ზოგ შემთხვევებში ძირეულად ცვლის კომპანიების დღგ-ით დაბეგვრის პრინციპებს და იწვევს კომპანიების დამატებით ვალდებულებებს მთელი რიგი მიმართულებებით. კერძოდ, იბეგრება ისეთი საქონლის მიწოდება/მომსახურება, რომელიც ერთ საგადასახადო წელში არ სრულდება და ანაზღაურება გათვალისწინებულია ეტაპობრივად. ამ შემთხვევაში დღგ-ით დაბეგვრა ხორციელდება იმ საანგარიშგებო პერიოდში, რომელშიც გათვალისწინებულია შესაბამისი ანაზღაურების თანხის გადახდა. დღგ-ით იბეგრება საქონლის ფაქტობრივი გადაცემა ნასყიდობის ხელშეკრულებით განვადების პირობით ან ლიზინგით, რომელიც ითვალისწინებს ამ საქონლის საკუთრებაზე უფლების გადაცემას, მიღებული ავანსების დაბეგვრა განხორციელდება იმ შემთხვევაშიც, თუ მომსახურების მიწოდება ხდება რეგულარულად ან უწყვეტად. ტუროპერატორების მიერ უცხოელ ტურისტებზე მიწოდებული მომსახურების პაკეტების დღგ-სგან გათავისუფლება მოხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ აღნიშნული პირები (ტუროპერატორები) მომსახურების პაკეტს დააკომპლექტებენ მხოლოდ სხვა პირებისგან მიღებული მომსახურებით. დღგ-ით შესაძლოა დაიბეგროს შეძენილი საქონლის არამიზნობრივი გამოყენება, რომელზეც შეძენისას მიღებულია დღგ-ს ჩათვლა. არამიზნობრივი გამოყენების კრიტერიუმები კანონპროექტით დადგენილი არ არის. დღგ-ით იბეგრება საქმიანობის შეწყვეტისას ისეთი საქონლის მფლობელობაში დატოვება, რაზეც პირს მიღებული აქვს დღგ-ს ჩათვლა. დღგ-ით დაბეგვრას ექვემდებარება როგორც საკუთარი წარმოების შენობა ნაგებობის ექსპლუატაციაში გადაცემა, ასევე სამშენებლო,

სამონტაჟო ან სარემონტო მომსახურების გაწევა. აღნიშნული ოპერაციების ჩათვლის საკითხი კანონპროექტით მკაფიოდ დარეგულირებული არ არის, შემოღებულია ერთჯერადი ვაუჩერის სხვა პირისთვის გადაცემის დღე-ით დაბეგვრის ახალი რეჟიმი. ჩათვლის უფლების გარეშე გათავისუფლებული ოპერაციების შემთხვევაში იცვლება გაუმიჯნავი დღე-ს ჩათვლის ყოველთვიური/წლიური პროპორციის გამოანგარიშების წესი. ჩათვლა არ მოხდება იმ ანგარიშ-ფაქტურებით, რომელიც არ იქნება ჩათვლილი სამი წლის ვადაში, მესამე წელს დღე-ის ჩათვლის შემთხვევაში მოხდება კომპანიების შემოწმების ხანდაზმულობის ვადის გადაწევა ერთი წლით. გაურკვეველია სსიპ-ების დღე-ს საგადახდო დავალებით ჩათვლის საკითხი. სახელმწიფო დაწესებულებების მიერ გაწეული ფასიანი მომსახურება მთელ რიგ შემთხვევებში აღარ ითვლება ეკონომიკურ საქმიანობად და დღე-ით არ დაიბეგრება. გარდა მოცემული შემთხვევებისა, რაც აშკარად ართულებს ბიზნესის ყოველდღიურ საქმიანობას და ბიზნესის წარმომადგენლებს აკისრებს დამატებით ვალდებულებებს, კანონპროექტი ითვალისწინებს ასევე ბიზნესისთვის სასარგებლო და პოზიტიურ სიახლეებს:

გარკვეულ შემთხვევებში საქონლის უსასყიდლო მიწოდება დღე-ით არ იბეგრება, თუ აღნიშნულ საქონელზე დღე-ს ჩათვლა მიღებული არ არის. მცირე ღირებულების საჩუქრის (რომლის ღირებულება არ აღემატება 50 ლარს), ასევე ნიმუშის უსასყიდლო მიწოდება დღე-ით აღარ დაიბეგრება. კრიპტო ვალუტის მიწოდება არ განეკუთვნება საქონლის მიწოდებას და არ იბეგრება დღე-ით. მოიხსნა შეზღუდვა, რა დროსაც ფიზიკურ პირს, რომელიც დღე-ს გადაამხდელია, არ შეეძლო საკასო მეთოდის გამოყენება (საშემოსავლო გადასახადი). **დაზუსტდა** დამოუკიდებლად მოქმედი ქვედანაყოფისა და ყველა აქტივის მიწოდების დღე-სგან განთავისუფლების გაუგებარი და არასწორი ინტერპრეტაციის გამომწვევი ჩანაწერი. **შემოღებულ** იქნა რეგულარული ან უწყვეტი მოწოდების განმარტებები. **გაუქმდა** დროებითი შემოტანის დღე. **შემოღებული** იქნა მეორადი ნივთებით, ხელოვნების ნიმუშებითა და ანტიკვარიატით მოვაჭრე დასაბეგრი დილერების დაბეგვრის ახალი რეჟიმი, რაც ითვალისწინებს დღე-ით დაბეგვრას საქონლის შეძენისა და რეალიზაციას შორის სხვაობის (მარჟის) თანხიდან. **ზუსტდება** მომსახურების გაწევის ადგილის განსაზღვრის წესი. ასევე კანონპროექტში ასახულია ბიზნესისთვის სხვა მეტად მნიშვნელოვანი. როგორც პოზიტიური და დამატებით ვალდებულებების გამომწვევი მუხლები, რაც ამჟამინდელი კანონმდებლობით გათვალისწინებული არ არის.

#### **დასკვნა:**

ბიზნესისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია შეღავათიანი საგადასახადო სისტემა, ვინაიდან ხშირ შემთხვევაში გადასახადები გავლენას ახდენს კომპანიების ფუნქციონირებაზე. ახალი კანონმდებლობით მეტი შესალებლობა ეძლევა ბიზნეს საბრუნავი საშუალებების მობილიზებასა და დასაქმებულთა სტაბილიზაციაში. მოგების გადასახადის ცვლილებებმა მეტი მოტივაცია მისცა ბიზნესს, მოახდინოს მოგების რეინვესტირება და ორიენტირება მიმართოს ბიზნესის ზრდისაკენ. გავლენა მოახდინა დღე-ს დაბრუნების შესაძლებლობამ, ვინაიდან საქართველოში ბიზნესის მთავარ ფუნქციონირებას ძირითადად იმპორტული საქონელი წარმოადგენს. იმპორტის დროს წინასწარ გადახდილი დღე-ს თანხის დაბრუნება საშუალებას აძლევს კომპანიებს გაზარდონ საქონლის ასორტიმენტი და რაოდენობა.

მსოფლიოში შექმნილმა პანდემიისგან გამომწვეულმა დღევანდელმა ვითარებამ გვიჩვენა და მკაფიოდ დაგვანახა, რომ ქვეყნის ეკონომიკის სტაბილიზაცია და ზრდა დამოკიდებულია როგორც მსხვილ, ისე საშუალო და მცირე ბიზნესზე. შესაბამისად მნიშვნელოვანია ქვეყანაში საგადასახადო სისტემა მორგებული იყოს თითოეულ ბიზნესზე.

#### **გამოყენებულილიტერატურა:**

1. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი 2010 წლის 17 სექტემბერი.
2. [ქტტ/წ/წ.პმ.პმ/კა/ათიგფელთმულა\(თიფბგისლაკეპვიტს/ესკი-მ ტვფბისკანწაწმ\)ქტი06498](#)
3. [ქტტ/წ/წ.პმ.პმ/კა/ათიგფელთმულა\(თიფბგისლაკეპვიტს/ესკი-მ ტვფბისკანწაწმ\)ქტი06498](#)
4. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2018;
5. ACB A – F7 F16660აქტუალური- FTბ Kapლან(მ) 0ტქ2008

- 6. „მენარმეთაშესახებ“ საქართველოს კანონი, 2001.
- 7. IFRS - ინტერნაციონალური მსოფლიო ფინანსური ანგარიშგებად
- 8. IFRS SMEs
- 9. [კატაგორია .იხილეთ ინფორმაცია/დოკუმენტაცია](#)

**ჩვენს იტალიურ ლექსში**

*Kapanadze Maia  
Associate Professor of Georgian Technical University*

*Ghirsiasvili Mariam  
PhD student of Georgian Technical University*

**შედეგები**

იმ შემთხვევაში, როდესაც ფრაგმენტები ისე პრეზენტაციას ქმნიან, კეთილია იმის განცხადება აწილები  
 ფუნქციონირების უზრუნველყოფის უზრუნველყოფის ინტერესებს ამ მიზნით გვინდა რომ გამოვიყენოთ ტექნიკური  
 ანგარიშების დაგეგმვა პროტოკოლის მეშვეობით გვეჩვენოს გარეობის გარეუბრის მათ ინტერესებს ტექნიკური  
 გარეუბრის ტექნიკური პროცესების (VAI) დროულ განსაზღვრას სიტუაციის გამოკითხვის დატყვევების მიზნით  
 გეორგიის ადგილი პროცესების დანერგვის უკიდურესად ადგილი ინფორმაციის უზრუნველყოფის ტრენინგები ჩვენთან  
 შესაძლებელია.

იმ შემთხვევაში, რომელიც კვანძების დაგეგმვა დაკავშირებულია ანგარიშის დაგეგმვასთან ანგარიშის დაგეგმვის  
 სტრუქტურის დაგეგმვის ტექნიკური ელემენტების დაგეგმვასთან დაკავშირებულია ლიტერატურის ელემენტების დაგეგმვა  
 გარეუბრის სიტუაციის დაგეგმვის ტექნიკური tax სისტემის ინტერესებს დაგეგმვის  
 კომპონენტების დაგეგმვა, ტექნიკური, VAI) დაგეგმვა

## სადაზღვევო სისტემის განვითარების ტენდენციები საქართველოში

კოჟორიძე ილია

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

დაზღვევა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ეკონომიკურ აქტივობაზე, ის ქმნის კონტრიბუციას ეკონომიკის მდგრადობისა და ზრდისთვის. სადაზღვევო სისტემის შესწავლა საქართველოსთვის აქტუალურია სხვადასხვა გარემოების გამო, რომელთაგან მნიშვნელოვანია გლობალიზაციის და მზარდი ინტეგრაციული პროცესების ფონზე მარეგულირებელი ნორმების უნიფიკაცია. ასევე მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს ტექნოლოგიური რევოლუციის პირობებში ახალი რისკების წარმოქმნა, რომელთა მართვისა და შემცირების ქმედით ინსტრუმენტად სწორედ დაზღვევა გვევლინება.

**საკვანძო სიტყვები:** სადაზღვევო სისტემა, მთლიანი მოზიდული პრემია, დაზღვევის შეღწევა-ლობა, დაზღვევის სიმჭიდროვე.

### ძირითადი ტექსტი

არსებობს სხვადასხვა ინდიკატორი, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია შეფასდეს ქვეყანაში სადაზღვევო სისტემის განვითარების დონე. ძირითადად გამოიყენება ორი ინდიკატორი, რომლებსაც შეგვიძლია ვუწოდოთ სადაზღვევო დაცვის დონე: დაზღვევის შეღწევალობის კოეფიციენტი და დაზღვევის სიმჭიდროვის კოეფიციენტი.

დაზღვევის შეღწევალობის კოეფიციენტი გამოითვლება, როგორც მთლიანი მოზიდული პრემიის ფარდობა ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტთან. ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს სადაზღვევო დაფარვას და არის ღირებული ინდიკატორი, განსაკუთრებით სხვა ქვეყნებთან შედარების დროს. მიუხედავად იმისა, რომ დაზღვევის შეღწევალობის კოეფიციენტი გთავაზობს მნიშვნელოვან ინფორმაციას, დასკვნების გასაკეთებლად უმჯობესია გამოვიყენოთ სხვა კოეფიციენტებთან კომბინაციაში.

დაზღვევის სიმჭიდროვის კოეფიციენტი გამოითვლება, როგორც მთლიანი მოზიდული პრემიის ქვეყნის მოსახლეობასთან შეფარდებით და შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც დაზღვევის მოხმარება ერთ სულ მოსახლეზე. ქვეყნის სადაზღვევო სისტემის განვითარების დონის და ტენდენციების შესაფასებლად ეს კოეფიციენტები დინამიკაში უნდა განვიხილოთ საერთაშორისო შედარების დროს, რადგან გაცვლითი კურსის ცვალებადობამ შესაძლოა არასწორი დასკვნები გაგვაკეთებინოს.

დაზღვევის შეღწევალობის და სიმჭიდროვის კოეფიციენტები შეგვიძლია გამოვიყენოთ ეროვნულ ეკონომიკაში სადაზღვევო სისტემის სხვა დარგებთან შედარებისთვის, ასევე იმის დასადგენად რამდენად არის მომწიფებული აღნიშნული სექტორი.

გამოვთვალოთ დაზღვევის შეღწევალობის და დაზღვევის სიმჭიდროვის კოეფიციენტები საქართველოს სადაზღვევო სისტემისთვის 2017, 2018 და 2019 წლების მიხედვით. ამისათვის ავაგოთ დამხმარე ცხრილი:

**ცხრილი N1. კოეფიციენტების გამოსათვლელი დამხმარე ცხრილი**

წელი	მთლიანი მოზიდული პრემია, მლნ ლარი	მთლიანი შიდა პროდუქტი, მლრდ ლარი	ქვეყნის მოსახლეობა, მლნ კაცი
2017	441,4	40,8	3,7264
2018	542,2	44,6	3,7296
2019	625	50	3,7235

**წყარო:** ცხრილი აგებულია ავტორის მიერ საქართველოს დაზღვევის ზედამხედველობის სახელმწიფო სამსახურის შესაბამისი წლების სტატისტიკური ინფორმაციისა და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების საფუძველზე.

მონაცემების მიხედვით აღნიშნული კოეფიციენტები მიიღებენ შემდეგ მნიშვნელობას:

**ცხრილი N2. დაზღვევის შეღწევალობის და სიმჭიდროვის კოეფიციენტები წლების მიხედვით**

წელი	დაზღვევის შეღწევალობის კოეფიციენტი, %	დაზღვევის სიმჭიდროვის კოეფიციენტი, ლარი/კაცი
2017	1,08	118,5
2018	1,22	145,4
2019	1,25	167,9

**წყარო:** ავტორისეული გათვლები ცხრილი N1-ის მონაცემებზე დაყრდნობით.



საქართველოში დაზღვევის სიმჭიდროვის კოეფიციენტის ზრდის ტემპმა 2018 წელს შეადგინა 22,7%, ხოლო 2019 წელს 15,5%. შევადაროთ აღნიშნული მაჩვენებლები ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის წვერი ქვეყნის კოეფიციენტებს. ორგანიზაციის წვერი ქვეყნების დაზღვევის სიმჭიდროვის საშუალო კოეფიციენტმა 2017 წელს შეადგინა 6 717 აშშ დოლარი, 2018 წელს კი 3 630 აშშ დოლარი<sup>1</sup>. 2018 წელს ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის წვერი ქვეყნების დაზღვევის სიმჭიდროვის ზრდის კოეფიციენტმა შეადგინა 6% , რაც საქართველოს შესაბამის მაჩვენებელზე ნაკლებია. მართალია აბსოლუტურ გამოხატულებაში მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში დაზღვევის სიმჭიდროვის კოეფიციენტი ბევრად აღემატება საქართველოს მაჩვენებელს, მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ მათი ზრდის ტემპებს გვაქვს საკმაოდ კარგი შედეგები. დაზღვევის შეღწევადობის საშუალო კოეფიციენტმა ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის წვერი ქვეყნებში 2017 წელს შეადგინა 8,8% ხოლო, 2018 წელს 8,9%.<sup>2</sup> უნდა აღინიშნოს, რომ ამ კოეფიციენტის მხრივ საქართველოს აქვს არასახარბიელო მდგომარეობა, როგორც აბსოლუტურ ისე შეფარდებით გამოხატულებაში.

სადაზღვევო სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია კონკურენციის არსებობა. კონკურენციის დონის შეფასებისთვის გამოიყენება სხვადასხვა ინდიკატორი:

ბაზრის კონცენტრაციის კოეფიციენტი. ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს სადაზღვევო ბაზარზე ყველაზე დიდი კომპანიების საბაზრო წილს, რომელიც მათი საბაზრო წილების ჯამს წარმოადგენს. კომპანიების რაოდენობის შერჩევა დამოკიდებულია კვლევის ობიექტსა და მთლიანად სადაზღვევო კომპანიების რაოდენობაზე. ეს რიცხვი ძირითადად 3-დან 10-მდე იცვლება.

ჰერფინდალის ინდექსი. ის გამოითვლება, როგორც სადაზღვევო კომპანიების საბაზრო წილების კვადრატების ჯამი. თეორიულად ჰერფინდალის ინდექსი იცვლება 0-დან 10 000- მდე, სადაც 0 მიუთითებს სრულყოფილ კონკურენციაზე, ხოლო 10 000 მონოპოლიაზე. ამ ინდექსის ინტერპრეტაცია არის სუბიექტური, მაგრამ ჩვეულებრივ 1 000-დან 2 000-მდე კოეფიციენტის მნიშვნელობა მიღებულია შედარებით კონკურენტულ საბაზრო გარემოდ.

2019 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით საქართველოში რეგისტრირებულია 17 სადაზღვევო კომპანია, რომელთაგან 16 ფლობს სიცოცხლის და არასიცოცხლის დაზღვევის ლიცენზიას , ხოლო 1 მათგანი მხოლოდ არასიცოცხლის დაზღვევის ლიცენზიას. გამოვთვალოთ ჰერფინდალის ინდექსი საქართველოს სადაზღვევო სისტემისთვის 2019 წელს. ამისათვის ავაგოთ დამხმარე ცხრილი:

**ცხრილი N3. ჰერფინდალის ინდექსის გამოსათვლელი დამხმარე ცხრილი**

სადაზღვევო კომპანია	მოზიდული პრემია, მლნ ლარი	საბაზრო წილი, %
ჯიპიაი	106,93	17,1
ალდაგი	99,45	15,9
იმედი L	84,22	13,5
თიბისი	81,21	13
არდი	54,07	8,7
უნისონი	36,06	5,8
ირაო	35,53	5,7
პსპ	21,62	3,5
ალვა	21,19	3,4
ბენეფიტი	19,76	3,2
ევროინსი	16,23	2,6
ქართუ	10,66	1,7
ჰუალინგი	10,01	1,6
პრაიმი	9,09	1,5
სადაზღვევო ჯგუფი	8,81	1,4
ტაო	6,81	1,1
გრინ დაზღვევა	3,24	0,5
სულ	625	100

**წყარო:** ავტორისეული გათვლები საქართველოს დაზღვევის ზედამხედველობის სახელმწიფო სამსახურის 2019 წლის მონაცემების საფუძველზე

<sup>1</sup> <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=25445> ბოლო ნახვა 17:22, 4/30/2020

<sup>2</sup> <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=25444> ბოლო ნახვა 17:28, 4/30/20

მონაცემების მიხედვით ჰერფინდალის ინდექსმა შეადგინა 1088, რაც შედარებით კონკურენტულ საბაზრო გარემოზე მიუთითებს.

### დასკვნა

საქართველოს სადაზღვევო სისტემა ფინანსური სისტემის მნიშვნელოვანი რგოლია, რომელიც უზრუნველყოფს რისკების მართვის ეფექტიანი მექანიზმის არსებობას. გლობალიზაციური და ინტეგრაციული პროცესების ინტენსიფიკაციის კვალობაზე აქტუალური ხდება სადაზღვევო სისტემის მარეგულირებელი ნორმების უნიფიკაცია. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია მუდმივად ვადევნოთ თვალყური საქართველოს სადაზღვევო სისტემის მაჩვენებლებს. როგორც დაზღვევის შედრწევადობის და სიმჭიდროვის კოეფიციენტების დინამიკამ გვიჩვენა, აღინიშნება დადებითი ტენდენციები, მიუხედავად იმისა, რომ განვითარებულ ქვეყნებთან შედარებით ჯერ კიდევ დაბალი მაჩვენებლები გვაქვს. ამასთანავე საქართველოს სადაზღვევო ინდუსტრია ხასიათდება შედარებით კონკურენტული საბაზრო გარემოთი, რაც ქმნის დამატებით პირობებს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისთვის.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. შათირიშვილი ჯ., კაკაშვილი ნ., სადაზღვევო საქმე, თბ., გვ. 436;
2. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია
3. <https://www.oecd.org/pensions/Analytical-tools-insurance-market-macro-prudential-surveillance.pdf>;
4. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური
5. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/23/mtliani-shida-produkti-mshp>;
6. საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახური
7. <http://insurance.gov.ge/Statistics.aspx>;
8. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=25445> ბოლო ნახვა 17:22, 4/30/2020;
9. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=25444> ბოლო ნახვა 17:28, 4/30/2020.

### ინსუპრენციის დეპარტამენტის დირექტორი

*Kozhoridze Ilia*  
PhD Student Georgian Technical University

### შუამ არჩ

ინსუპრენციის დეპარტამენტის დირექტორის მოწვევით, პანკრაძე თეიმურაზი იმედიანი სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის უფროსის თანხლებით, 16 ოქტომბერს, 2020 წლის 16:00 საათზე, საქართველოს სადაზღვევო სისტემის მნიშვნელოვანი რგოლია, რომელიც უზრუნველყოფს რისკების მართვის ეფექტიანი მექანიზმის არსებობას. გლობალიზაციური და ინტეგრაციული პროცესების ინტენსიფიკაციის კვალობაზე აქტუალური ხდება სადაზღვევო სისტემის მარეგულირებელი ნორმების უნიფიკაცია. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია მუდმივად ვადევნოთ თვალყური საქართველოს სადაზღვევო სისტემის მაჩვენებლებს. როგორც დაზღვევის შედრწევადობის და სიმჭიდროვის კოეფიციენტების დინამიკამ გვიჩვენა, აღინიშნება დადებითი ტენდენციები, მიუხედავად იმისა, რომ განვითარებულ ქვეყნებთან შედარებით ჯერ კიდევ დაბალი მაჩვენებლები გვაქვს. ამასთანავე საქართველოს სადაზღვევო ინდუსტრია ხასიათდება შედარებით კონკურენტული საბაზრო გარემოთი, რაც ქმნის დამატებით პირობებს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისთვის.

## ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

ლიპარტია ზურაბ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი

ფიციხელაური მარიამ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სხვადასხვა ქვეყნის ბიზნეს სუბიექტების ფინანსურ ანგარიშგებებს შორის არსებობს გარკვეული განსხვავებები, რაც განპირობებულია მრავალი სოციალური, ეკონომიკური, და საკანონმდებლო ფაქტორით, აგრეთვე იმით, რომ ამ ქვეყნებში ბუღალტრული აღრიცხვის ეროვნული სტანდარტების შექმნა ხდება ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებელთა სხვადასხვა კატეგორიის ინტერესთა გათვალისწინებით. ეს განსხვავებული ფაქტორები იწვევს ფინანსური ანგარიშგების ელემენტების (მაგალითად, აქტივები, ვალდებულებები, საკუთარი კაპიტალი, შემოსავლები, ხარჯები) განმარტებათა მრავალფეროვნებას, აგრეთვე ფინანსური ანგარიშგების მუხლების აღიარებისა და შეფასებისთვის განსხვავებული კრიტერიუმების გამოყენებას.

**საკვანძო სიტყვები:** ბუღალტრული აღრიცხვა, ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები, ფინანსური ანგარიშგება, ეროვნული სტანდარტები.

### ძირითადი ტექსტი

ცნობილია, რომ მსხვილი კაპიტალის მფლობელები, რომლებიც სხვადასხვა სახელმწიფოებში ახდენდნენ კაპიტალის ინვესტირებას, აღრიცხვის განსხვავებული მეთოდის გამო, ხშირად სერიოზულ კონფლიქტურ სიტუაციებში იმყოფებოდნენ. მსგავსი პრობლემების მინიმიზაციის პირობების გათვალისწინების მიზნით 1973 წლის 29 ივნისს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის (გაერო) ეგიდით შეიქმნა **ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების კომიტეტი (ბასსკ)** ავსტრალიის, კანადის, საფრანგეთის, გერმანიის, იაპონიის, მექსიკის, ნიდერლანდების, გაერთიანებული სამეფოს, ისლანდიისა და აშშ-ის ბუღალტერთა პროფესიულ ორგანიზაციებს შორის შეთანხმების შედეგად. კომიტეტს დაევალა სახელმწიფოებში არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდის შესწავლა და განესაზღვრა მიზნად:

1) საზოგადოების ინტერესების შესაბამისად შეემუშავებინა და გამოეცა ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტები, რომლებიც გათვალისწინებულ უნდა ყოფილიყო ფინანსური ანგარიშგების წარდგენისას მსოფლიოს მასშტაბით;

2) ძირითადად ფინანსური ანგარიშგების შედგენასთან დაკავშირებული ინსტრუქციების, ბუღალტრული აღრიცხვის პროცედურების სრულყოფის საკითხების მეთოდოლოგიურ-კონცეფციური უზრუნველყოფა.

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს (ბასსს) სხდომაზე (2001წ.) მიღებულ იქნა რეზოლუცია, რომლითაც შემოღებული იქნა სახელწოდება „ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები“ (ფასს), რომელიც მოიცავს როგორც ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებს (ბასს) და ინტერპრეტაციებს, ასევე, წინა წესდების შესაბამისად გამოცემულ ინტერპრეტაციებს, შესაბამისად, ფინანსური ანგარიშგების ინტერპრეტაციების საერთაშორისო კომიტეტი (ფაისკ) დახმარებას უწევს ბასსს-ს ფინანსური ანგარიშგებების მომხმარებლების, მომზადებლების და აუდიტორების ინტერესებისათვის **ფასს-ის** შემუშავებასა და გაუმჯობესებაში.

ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (ფასს) ორი ნაწილისგან შედგება:

1. ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (ფასს), რომელიც თექვსმეტ სტანდარტს მოიცავს;

2. ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები (ბასს), რომელიც ორმოცდაექვსამდე

სტანდარტს მოიცავს.

**ფასს**-ი ადგენს აღიარების, შეფასების, წარდგენისა და განმარტებითი ინფორმაციის ასახვის მოთხოვნებს, რომლებიც ეხება საერთო დანიშნულების ფინანსური ანგარიშგებისათვის მნიშვნელოვან ოპერაციებსა და მოვლენებს. ასევე, **ფასს**-ში განსაზღვრულია დებულებები ისეთი ოპერაციებისა და მოვლენებისათვის, რომლებიც უმთავრესად ამა თუ იმ დარგში წარმოიშობა. ფასს-ი გამოსადეგია კომერციული მიზნების მქონე იურიდიული პირებისათვის და აგრეთვე სამთავრობო კომერციული იურიდიული პირებისთვისაც.

ბასსკ-ი მიიჩნევს, რომ საერთაშორისო მოთხოვნების გათვალისწინებით მომზადებული ფინანსური ანგარიშგება პასუხობს მომხმარებელთა უმრავლესობის საერთო მოთხოვნილებებს. ამასთანავე, ბასსკ-ი აღიარებს, რომ ბასს-ი არ დგას ეროვნულ კანონმდებლობაზე მაღლა. ცალკეული ქვეყნების მთავრობებს შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული მოთხოვნები საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე, ისე, რომ ეს ცვლილებები და დამატებები არ ეწინააღმდეგებოდეს საზოგადოების რომელიმე ჯგუფის ინტერესებს. შესაბამისად, სხვადასხვა ქვეყნებში ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტორული საქმიანობის **რეგულირება** ხორციელდება: ა) კანონმდებლობის, ბ) ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სტანდარტებით, რომლებიც დადგენილია სათანადო პროფესიული ორგანიზაციების მიერ.

ზოგადად, პრეცედენტული სამართლის ტრადიციების მქონე **ინგლისურენოვან ქვეყნებში**, მაგალითად, აშშ-ში, გაერთიანებულ სამეფოსა და ავსტრალიაში, უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიული ორგანიზაციების (მაგ.: აშშ-ში ფინანსური აღრიცხვის სტანდარტების საბჭო) მიერ დადგენილ სტანდარტებს. **კონტინენტურ ევროპაში** (და იმ ქვეყნებში, რომლებიც იყენებენ ბუღალტრული აღრიცხვის ევროპულ პრინციპებს, როგორცაა იაპონია და აფრიკის ფრანგულენოვანი ქვეყნები), რომელთაანაც პოზიტიური სამართლის ტრადიციები გააჩნიათ, გაცილებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ კანონმდებლობასა და ფისკალურ მოთხოვნებს.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების **ჰარმონიზაცია** ქვეყნის საგადასახადო კანონმდებლობასთან, ერთგვარი ეროვნული სტანდარტის შექმნა შესაძლებელია, მაგრამ ეს უნდა ეფუძნებოდეს ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტების გააზრებას.

ცნობილია, რომ მსოფლიოში არსებობს ბუღალტრული აღრიცხვის **რეგულირების მრავალი მოდელი**. ამ მოდელების შექმნას განაპირობებს გარკვეული მიზნები, რაც ავტომატურად მჭიდროდ არის დაკავშირებული ქვეყნის ტრადიციებთან, კულტურასთან, ისტორიასთან, რელიგიასა თუ სოციალურ თავისებურებებთან. ყოველი ქვეყანა საგადასახადო სისტემისა და ეროვნული კანონმდებლობისგან გამომდინარე აფუძნებს და იყენებს **ეროვნული** (საკუთარი) აღრიცხვის სტანდარტებს.

კვლევები გვიჩვენებს, რომ საქართველოში გამოიყენებოდა ბუღალტრული აღრიცხვის მხოლოდ ერთი, საბჭოური სისტემა, რომელიც შესაბამის სტანდარტებს ეყრდნობოდა. იგი საუკეთესოდ ითვლებოდა, რადგანაც მატერიალური ფასეულობების, შრომისნაყოფიერების ყოველდღიური მკაცრი კონტროლისა და უზარმაზარი ეკონომიის მიღწევის საშუალებას იძლეოდა. ბუღალტრული აღრიცხვის მოქმედი სისტემა სოციალისტური სახელმწიფოს ინტერესებს ემსახურებოდა, მაგრამ სასურველი ეკონომია მაინც არ მოგვცა. ბუღალტრული აღრიცხვის ერთადერთ მიზანს სახელმწიფო ორგანოებისათვის ინფორმაციის მიწოდება წარმოადგენდა და ფინანსური ინფორმაციის ერთადერთი მომხმარებელი სახელმწიფო იყო.

1991 წელს ეროვნული დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება **ბუღალტრული აღრიცხვის გარდაქმნის** შესახებ. ამ ძირითადი და მეტად მნიშვნელოვანი მიზნის შესასრულებლად იგი უნდა ეყრდნობოდეს საერთაშორისო სტანდარტებს (ბასს) მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში უკვე აპრობირებულს.

საქართველოს პარლამენტმა 1994 წლის 28 დეკემბერს მიიღო კანონი **„მეწარმეთა შესახებ“**, რომლის **მე-13 მუხლით** განისაზღვრა აღრიცხვა-ანგარიშგების წარმოების ზოგადი პრინციპები. ამით, ფაქტობრივად, პირველი ნაბიჯი გადაიდგა ჩვენს ქვეყანაში ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებზე (ბასს) გადასასვლელად და იგი გახდა საქართველოში **ბასს-ის** დამკვიდრების დასაწყისი.

ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის რეგულირების სფეროში **ევროკავშირის დირექტივების** მოთხოვნებით, რაც წევრი ქვეყნების კანონმდებლობაში უნდა იყოს გათვალისწინებული, შესაძლებელია, მნიშვნელოვანწილად, აუდიტისა და ბუღალტრული აღრიცხვის რეგულირების საერთაშორისო მიმართულებების **ჰარმონიზაცია** ევროგაერთიანების წევრი ქვეყნების მასშტაბით. კერძოდ, მე-4 დირექტივა ეხება ფინანსური ანგარიშგების ფორმატებს, მე-7 - ფინანსური ანგარიშგების კონსოლიდაციის საკითხებს, მე-8 - აუდიტორთა კვალიფიკაციის მოთხოვნებსა და აუდიტის ჩატარების წესებს, მე-11 ეხება ფინანსური ინფორმაციის გამჟღავნების **მოთხოვნებს**.

საქართველომ ახალ ბიზნეს გარემოში ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის ევროკავშირთან ხელმოწერილი ასოცირების ხელშეკრულების პარაფირებით 2013 წლის ნოემბერში ქ. ვილნიუსის სამიტზე და 2014 წლის 27 ივნისს "თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულების (DCFTA)" სრული ხელმოწერით გადადგა ისტორიული ნაბიჯი და, შესაბამისად, ქვეყანამ აიღო ბუღალტრული აღრიცხვის, აუდიტისა და კორპორაციული მართვის სფეროებში ევროკავშირის კანონების და ნორმატიული აქტების კრებულით (EU acquiscommautaire) დადგენილი უმაღლესი სტანდარტების **დანერგვის ვალდებულება**, რომელიც ფრიად **მნიშვნელოვანია** ქვეყნისათვის, რათა გააძლიეროს თანამშრომლობა ევროპასთან პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და უსაფრთხოების საკითხებში და სარგებელი მიიღოს ორმხრივი თავისუფალი ვაჭრობიდან.

საქართველოს პარლამენტის მიერ 2012 წლის 29 ივნისის "ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის შესახებ" კანონით, რომელიც ამოქმედდა 2013 წლის 1-ლი იანვრიდან, რეგულირების არსებულ წესებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები განახორციელა. კერძოდ, გაუქმდა პარლამენტთან არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების კომისია და არსებული აუდიტორული საქმიანობის საბჭო, ხოლო მათი ფუნქციები ძირითადად გადაეცა აკრედიტირებულ პროფესიულ ორგანიზაციებს, რამაც თვითრეგულირების პრინციპები მნიშვნელოვნად გაზარდა. შესაბამისად, საქართველოში ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სფეროს რეგულირების პროცესების ევროდირექტივების მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიმართულებით ერთგვარი **ეროვნული სტანდარტის** შემოტანის მიზნით გაბედული ნაბიჯი გადაიდგა. თუმცა ეს არ აღმოჩნდა საკმარისი ასოცირების ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებების დროულად შესრულებისთვის. შედეგად, 2016 წელს მიღებულ იქნა ახალი კანონი ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ.

საქართველოში თანამედროვე ეტაპზე ბუღალტრის (აუდიტორის) პროფესიული განათლებისა და სერტიფიცირების რეგულირების მოთხოვნები ეფუძნება ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (ბსფ - IFAC) და უცხოელი პარტნიორების მიერ რეკომენდირებული ინგლისისა და უელსის ნაფიც სერტიფიცირებულ ბუღალტერთა ასოციაციის - **ACCA** პროგრამას (როგორც ინგლისურს, ასევე ადაპტირებულ ქართულენოვანს). ასევე, ახალი კანონით „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ განისაზღვრა პროფესიული სერტიფიცირების წესი, განგრძობითი განათლების სტანდარტი, პროფესიული სერტიფიცირების სტანდარტი.

**დასკვნა.** მსოფლიოში არსებობს ბუღალტრული აღრიცხვის რეგულირების მრავალი მოდელი. ამ მოდელების შექმნას განაპირობებს გარკვეული მიზნები, რაც ავტომატურად მჭიდროდ არის დაკავშირებული ქვეყნის ტრადიციებთან, კულტურასთან, ისტორიასთან, რელიგიასა თუ სოციალურ თავისებურებებთან. ყოველი ქვეყანა საგადასახადო სისტემისა და ეროვნული კანონმდებლობისგან გამომდინარე აფუძნებს და იყენებს **ეროვნული** (საკუთარი) აღრიცხვის სტანდარტებს. საბოლოო ჯამში, ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების **ჰარმონიზაცია** ქვეყნის **საგადასახადო კანონმდებლობასთან**, ერთგვარი **ეროვნული სტანდარტის შექმნა** შესაძლებელია, მაგრამ ეს უნდა ეფუძნებოდეს ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტების გააზრებას.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ლიპარტია ზ. „ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური აუდიტის ადმინისტრირება საქართველოში, თბილისი - 2017 წელი, მონოგრაფია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი;

2. საქართველოს კანონი “ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ”;
3. <https://saras.gov.ge>;
4. ლ.ჭუმბურიძე, ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის რეგულირება, თბილისი 2014 წ.
5. ძამაძია რ., „ფინანსური აღრიცხვა და ანგარიშგება მცირე საწარმოში“. პრაქტიკული სახელმძღვანელო, საქართველოს პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაცია (საქ. ბაფი). თბილისი, 2005.

**თეორეტიკული და პრაქტიკული უმაღლესი სკოლის ინტერნაციონალიზაციის  
სტრატეგია**

**Lipartia Zurab**  
*Professor of Georgian Technical University*

**Pitskhelauri Mariam**  
*PhD student of Georgian Technical University*

**შუამდგომლობა**

თქვენ არ მინდა ამ დროს სკოლაში სწავლის პროცესში გასწავლულმა სტუდენტებმა სკოლის სტრატეგიაში ცვლილებები შეიტანონ, რათა სკოლის მისიონარული მიზანობა და მისი მნიშვნელობა უზრუნველყოს სწავლის ხარისხობრივად მაღალი დონის უზრუნველყოფის მიზანს. ამასთანავე, სკოლის მისიონარული მიზანობის განხორციელების მიზნების დასაშვად, სკოლის მისიონარული მიზანობის განხორციელების მიზნების დასაშვად, სკოლის მისიონარული მიზანობის განხორციელების მიზნების დასაშვად, სკოლის მისიონარული მიზანობის განხორციელების მიზნების დასაშვად.

**კამერუნის რესპუბლიკის, ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიაში, ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიაში**

# The state of Financial Education in Georgia – Analysis and Evaluation

*Mamaladze Irina*

*Professor of Georgian Technical University*

### Absტრეკტი

დღემდე, შენობალოცისთვის უიფო გეგმულად აღიწერის, რომ შენობალოცის მოსახლეობის უმეტესობისთვის ინფორმაცია არ არის საკმარისად მიწოდებული. ამის დასაბუთებას ხელს უწყობს შვედური მიწვევის შედეგები, რომელიც აქვს დადგენილი, რომ ქვეყნის მოსახლეობის 60% არ იცნობს საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპებს. ამის დასაბუთებას ხელს უწყობს ქვეყნის მიწვევის შედეგები, რომელიც აქვს დადგენილი, რომ ქვეყნის მოსახლეობის 60% არ იცნობს საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპებს. ამის დასაბუთებას ხელს უწყობს ქვეყნის მიწვევის შედეგები, რომელიც აქვს დადგენილი, რომ ქვეყნის მოსახლეობის 60% არ იცნობს საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპებს.

კამპიონის Finანსოვით, სიმკაცრე ცოცხალი კონსერვაციისთვის, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე.

### შეჯამება

Finანსოვით, სიმკაცრე ცოცხალი კონსერვაციისთვის, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე.

თქვენი მონაცემები აჩვენებს, რომ 2016 წლის შედეგები, როგორც სიმკაცრე ცოცხალი კონსერვაციისთვის, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე.

### შედეგები

თქვენი მონაცემები აჩვენებს, რომ 2016 წლის შედეგები, როგორც სიმკაცრე ცოცხალი კონსერვაციისთვის, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე.

**ქვემოთ მოცემული ცხრილი გვიჩვენებს ქვეყნის მთლიან მოსახლეობაში**

საფინანსო მომსახურების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება	საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება	საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება	საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება	საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება	საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება	საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება	საფინანსო სისტემის ძირითად პრინციპების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება
Vალუბ Mონქი 06 ტიპი	ინფორმაციის მიწოდება	ინფორმაციის მიწოდება	ინფორმაციის მიწოდება	ინფორმაციის მიწოდება	ინფორმაციის მიწოდება	ინფორმაციის მიწოდება	ინფორმაციის მიწოდება
60%	94%	51%	46%	22%	79%	85%	63%

ამასთან, თქვენი მონაცემები აჩვენებს, რომ 2016 წლის შედეგები, როგორც სიმკაცრე ცოცხალი კონსერვაციისთვის, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე.

<sup>1</sup> Orgანოვტორიე ეკონომიკური მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე, მსოფლიო ბანკის მიერ შექმნილი ინფორმაციის საფუძველზე.





(Table.N3, ჩანს (შეგრძელებულია))

3.10%	2.30%	1.60%
Invested money in the pyramid scheme	Distributed financial information via the Internet, e-mail or phone call	They used the card and spent money without the owner's permission

მეტიესამაგრიველია ეს არსებობს მსგავსი ტიპის პროგრამები და რეკლამები და მათი გავრცელება არ შეუძლებელია უკონტროლოდ. მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით.

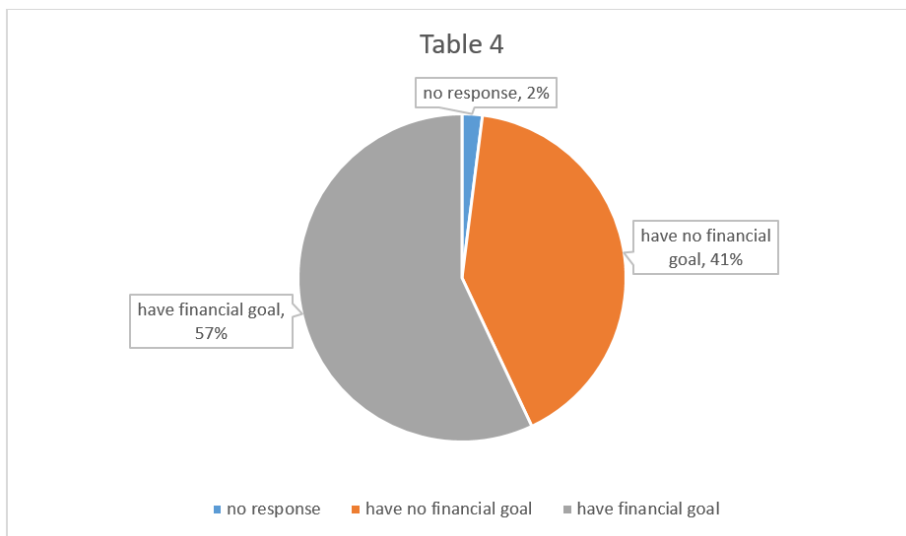
1. მათი გავრცელება არსებობს მსგავსი ტიპის პროგრამები და რეკლამები და მათი გავრცელება არ შეუძლებელია უკონტროლოდ.
2. პროგრამები და რეკლამები მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით გავრცელდება.
3. პროგრამები და რეკლამები მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით გავრცელდება და მათი გავრცელება არ შეუძლებელია უკონტროლოდ.

3. კენტი მსგავსი ტიპის პროგრამები და რეკლამები მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით გავრცელდება და მათი გავრცელება არ შეუძლებელია უკონტროლოდ. მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით. 57% უკონტროლოდ გავრცელდება და მათი გავრცელება არ შეუძლებელია უკონტროლოდ. მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით.

მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით. მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით.

(Table.N4 მათი გავრცელება)

Financial knowledge score		
54.4	have no answer	16.20%
63.9	more than 6 months	6.10%
66.1	from 3 to 6 months	5.80%
66.2	from 1 to 3 months	10.90%
60.3	from 1 week up to 1 month	33.20%
55.4	less than a week	27.80%

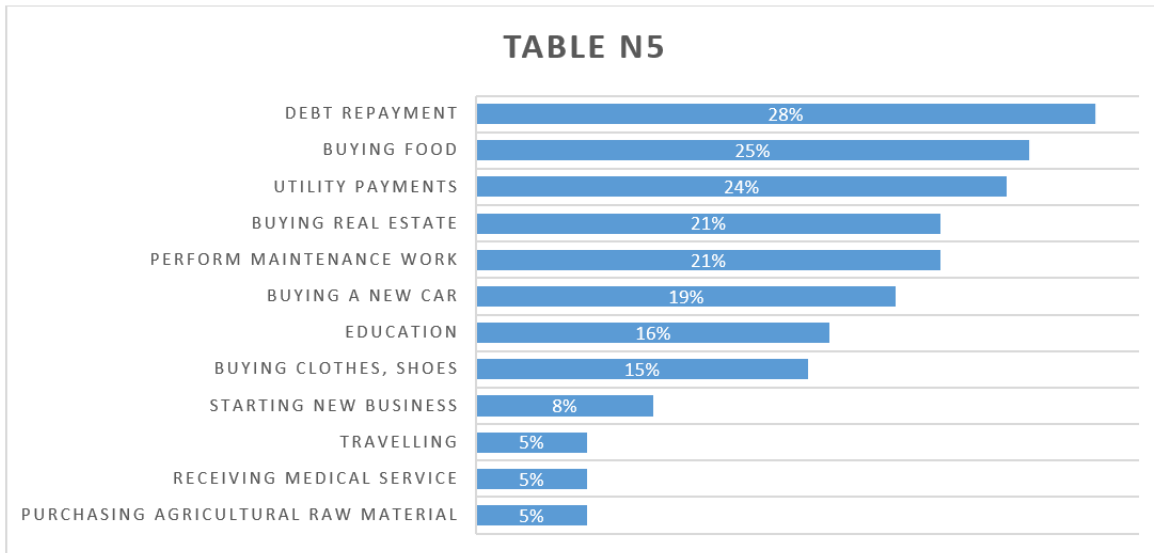


მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით. მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით.

მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით. მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით.

მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით. მათი გავრცელება შეუძლებელია მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით და მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით.

(Table N5 Financial Inclusion Indicators)



16. რეალობაში ტრანსპარენტ მემსახურ ტრანსპარენტობის უზრუნველყოფის მიზნით გეგმიური მონიტორინგის დაწყებას კარგად უზრუნველყოფს Natioნალური ბანკის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები. Natioნალური ბანკის, აგრეთვე ტრანსპარენტობის უზრუნველყოფის მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

თუ რეალობაში ტრანსპარენტობის უზრუნველყოფის მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, აგრეთვე ტრანსპარენტობის უზრუნველყოფის მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

**ჩონჩხი**

თუ რეალობაში ტრანსპარენტობის უზრუნველყოფის მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

**მატილიანი/ვიზუალიზირებული ინფორმაცია.** აღსანიშნავია ის, რომ უკვე არსებობს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები. თუმცა, მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას. აღსანიშნავია ის, რომ უკვე არსებობს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები. თუმცა, მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას. აღსანიშნავია ის, რომ უკვე არსებობს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები. თუმცა, მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

**ჩონჩხი ანუ მონიტორინგის უზრუნველყოფის მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები.** - ჩონჩხი ანუ მონიტორინგის უზრუნველყოფის მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას. აღსანიშნავია ის, რომ უკვე არსებობს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები. თუმცა, მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დაგეგმილი ღონისძიებები უზრუნველყოფს მემსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

**ლიტერატურა**

1. GAINS IN FINANCIAL INCLUSION, GAINS FOR A SUSTAINABLE WORLD – [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (checked 20.05.2019)
2. Organization of Economic Cooperation and Development/International Network of Financial Education(OECD/INFE) conducted survey. November 2016, Georgia
3. The Rules of the Cashless Settlement of Georgia Approved by the Order of the President of the National Bank of Georgia N166, June 26, 2007
4. <https://worldjusticeproject.org> World Justice Project
5. [www.bankofgeorgia.ge](http://www.bankofgeorgia.ge)
6. [www.nbg.gov.ge](http://www.nbg.gov.ge)
7. [www.bfm.ge](http://www.bfm.ge) Banks and Finances

### რეზიუმე

განვითარებული ქვეყნების საფინანსო ინსტიტუტები მაღალეფექტიანია, რამდენადაც ისინი მოიცავს სხვადასხვა საფინანსო დაწესებულებებს, რომლებიც სთავაზობენ სხვადასხვა სახის ფინანსურ მომსახურებას, რაც ხელს უწყობს ეკონომიკაში ინდივიდთა პირად მონაწილეობის და დანაზოგების ზრდას.<sup>1</sup> ასეთ რთულ სისტემას აქვს სხვადასხვა ფინანსური ინსტრუმენტების ფართო ნაკრები, როგორცაა სასესხო ვალდებულებები ობლიგაციები და თამასუქები, აქციები, ვარანტები, დეპოზიტური სერტიფიკატები, სვოპები, ფორვარდული კონტრაქტები და ვადიანი დეპოზიტები. საფინანსო ინსტიტუტები მოიცავენ საინვესტიციო ბანკებს, საფინანსო კომპანიებს, სალიზინგო და ფაქტორინგულ კომპანიებს, საპენსიო ფონდებს, „სარისკო“ კაპიტალის კომპანიებს და სხვ.

საფონდო ბაზრები შეიძლება შეიქმნას რეფორმირების ადრეულ ეტაპზე, მაგრამ შეფასებისა და ინფორმაციის შეგროვების მექანიზმების არასრულყოფილების გამო გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების უმრავლესობას წლები დასჭირდება, ვიდრე ეს ბაზრები მნიშვნელოვან როლს შეასრულებენ.

**საკვანძო სიტყვები:** საფინანსო ინსტიტუტები, სასესხო ვალდებულებები, კაპიტალის ბაზარი, საფონდო ბირჟა, საინვესტიციო ბანკები, კომერციული ბანკები, ეროვნული წარმოება, ეროვნული შემოსავალი, კაპიტალდაბანდებათა მოცულობა, მყიდველობითუნარიანობის მასშტაბი.

---

<sup>1</sup> გრეჰემი ე. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები და ვაჭრობა. “ეკონომიკური რეფორმები დღეს”. # 1, გვ. 37-42; 1999

## COVID-19-ის გავლენა საქართველოს კომერციული ბანკების საკრედიტო პორტფელზე

მუშკუდიანი ვალერი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

კომერციული ბანკები სახელმწიფოს ეკონომიკური ზრდის ერთერთი მნიშვნელოვანი სექტორია. ბანკების როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში მრავალმხრივია, ბანკები ქმნიან კრედიტებს, როგორც ახალი პროექტების განვითარების დამატებით საშუალებას. საკრედიტო პორტფელის შექმნა ზრდის წარმოებას, დასაქმებას, ვაჭრობას და შედეგად აჩქარებს ეკონომიკის განვითარებას; ჩვენი კვლევის მიზანია შევავსოთ რა გავლენა მოახდინა მსოფლიოში მიმდინარე პანდემიამ საქართველოს კომერციული ბანკების საკრედიტო დაბანდებაზე და სასესხო პორტფელზე. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ საქართველოში მოქმედი კომერციული ბანკების სასესხო პორტფელები და საკრედიტო დაბანდებაები მნიშვნელოვნად არის შემცირებული პანდემიის წინააღმდეგ საბრძოლველად სახელმწიფოს მიერ დაწესებული მთელი რიგი შეზღუდვების ზეგავლენით.

კვლევაში გამოყენებულ იქნა შედარებითი ანალიზის მეთოდები. ნაშრომში შესწავლილია კომერციული ბანკების სასესხო პორტფელების ძირითადი მაჩვენებლები, საქართველოს ეროვნული ბანკის ანგარიშების ინფორმაციის საფუძველზე.

**საკვანძო სიტყვები:** კომერციული ბანკი, მოკლევადიანი სესხები, გრძელვადიანი სესხები, ვადაგადაცილებული სესხები, სამომხმარებლო სესხი, უძრავი ქონებით უზრუნველყოფილი სესხი, საკრედიტო პორტფელი.

### ძირითადი ტექსტი

მსოფლიოში მიმდინარე პანდემიის გამო, COVID-19-ის წინააღმდეგ საბრძოლველად ქვეყნებმა მიმართეს მთელ რიგ შეზღუდვებს, მათ შორის საქართველომაც. ქვეყანაში გამოცხადებული იყო საგანგებო მდგომარეობა, დაწესებული იყო მთელი რიგი შეზღუდვები, თითქმის სრულდ გაჩერდა ეკონომიკა, ყოველივე ამან ცხადია გავლენა მოახდინა კომერციული ბანკების საქმიანობაზე და საკრედიტო აქტიურობაზე.

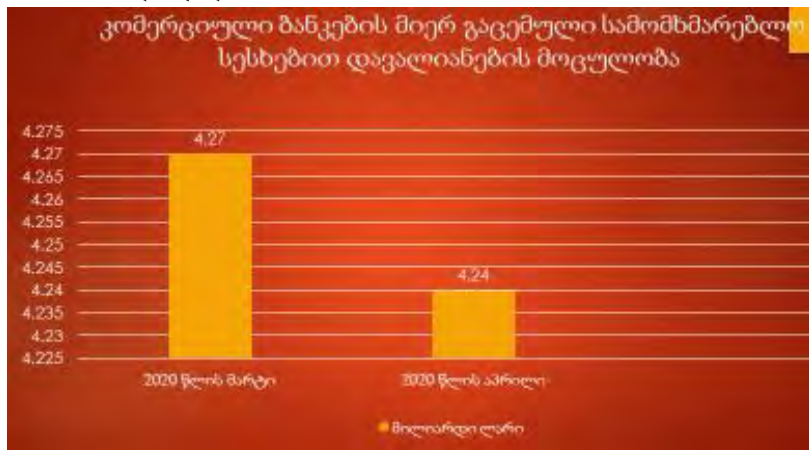


2020 წლის აპრილში, წინა თვესთან შედარებით, კომერციული ბანკების მიერ ეკონომიკის დაკრედიტება 776.2 მლნ ლარით შემცირდა და 33.72 მლრდ ლარს გაუტოლდა. კომერციული ბანკების მიერ გაცემული სესხების პორტფელის წლიურმა ზრდის ტემპმა კი 28.9 პროცენტი შეადგინა. გაცვლითი კურსის ეფექტის გარეშე, სესხების წლიური მატება 17.0 პროცენტი იყო. საკრედიტო პორტფელის კლებაზე გავლენა მოახდინა უცხოური ვალუტით გაცემული სესხების კლებამ, რაც გარკვეულწილად გაც-

ვლითი კურსის ეფექტს უკავშირდება. საკრედიტო პორტფელის 89.0 პროცენტი გრძელვადიან სესხებზე მოდიოდა, რომლის 60.6 პროცენტი უცხოური ვალუტით იყო გაცემული. 2019 წლის აპრილის თვეში კომერციული ბანკების მიერ ეკონომიკის დაკრედიტება 26.18 მლრდ ლარს შეადგენდა და ერთი წლის განმავლობაში ზრდამ შეადგინა 7.54 მლრდ ლარი.

საანგარიშო პერიოდში, ეროვნული ვალუტით გაცემული სესხები წინა თვესთან შედარებით 11.9 მლნ ლარით (0.1 პროცენტით) გაიზარდა და 14.71 მლრდ ლარს გაუტოლდა. უცხოური ვალუტით გაცემული სესხების მოცულობა აპრილში 43.5 მლნ აშშ დოლარით (0.7 პროცენტით) შემცირდა წინა თვესთან შედარებით და პერიოდის ბოლოს 6.27 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა. ხოლო წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით ეროვნული ვალუტით გაცემული სესხები გაიზარდა 2.8 მლრდ ლარით და უცხოური ვალუტით გაცემული სესხების მოცულობა გაიზარდა 690 მლნ აშშ დოლარით. ამ კატეგორიის კრედიტების 60.6 პროცენტს იურიდიულ პირებზე გაცემული სესხები შეადგენდა, ხოლო 89.4 პროცენტი გრძელვადიან დაკრედიტებას უჭირავს.

2020 აპრილში წინა თვესთან შედარებით, სამომხმარებლო სესხების მოცულობა 29.4 მლნ ლარით შემცირდა და 4.24 მლრდ ლარს გაუტოლდა. საიდანაც მოკლევადიანი სესხების წილი იყო 207 მლნ ლარი, ხოლო გრძელვადიანი 4.02 მლრდ ლარი.

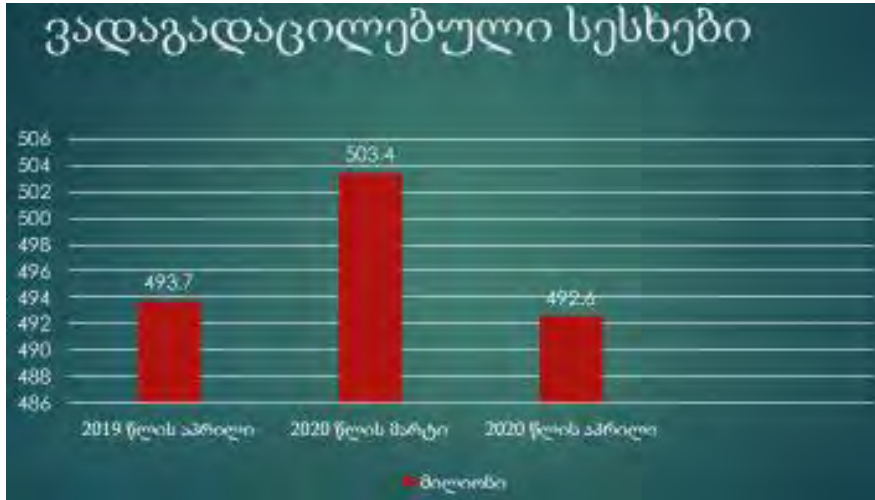


2020 წლის აპრილში, წინა თვესთან შედარებით, კომერციული ბანკების მიერ უძრავი ქონებით უზრუნველყოფილი სესხების დაკრედიტება 355.5 მლნ ლარით შემცირდა და 21.37 მლრდ ლარს გაუტოლდა. 2020 წლის აპრილის თვეში სულ ჯამში გაიცა უძრავი ქონებით უძრუნველყოფილით 308 მილიონი ლარის სესხი, მაშინ როდესაც მარტში გაცემული იყო 844 მილიონი ლარის სესხი.



აპრილის თვეში, ვადაგადაცილებული სესხები წინა თვესთან შედარებით 10.8 მლნ ლარით შემცირდა და 492.6 მლნ ლარს გაუტოლდა. ხოლო 2019 წლის აპრილის თვესთან შედარებით 1.1 მლნ ლარით შეცირდა. მათი წილი კომერციული ბანკების საკრედიტო პორტფელში 1.4 პროცენტი იყო. ვადაგადაცილებული სესხების 34.9 პროცენტი ეროვნული ვალუტით არის დენომინირებული. ვადაგადაცილებული სესხების პორტფელის შემცირება ძირითადად გამოწვეულია ბანკების მიერ სესხების

გადავადების პროგრამით.კომერციული ბანკების კლიენტებმა შეძლეს ესარგებლათ საკრედიტო ვალდებულებების შესრულების გადავადების პირობით 3 თვის ვადით. დღემდე, ამ შეღავათით უკვე ისარგებლა 600 000-ზე მეტმა მოქალაქემ და 7000-ზე მეტმა იურიდიულმა პირმა ისარგებლა სესხის რესტრუქტურისადაც. აღსანიშნავია რომ ბანკებმა მსესხებლებს შესთავაზეს სესხების გადავადება კიდევ დამატებით 3 თვით. საანგარიშო პერიოდში, მთლიანი საკრედიტო პორტფელის დოლარიზაციის მაჩვენებელი 0.8 პროცენტული პუნქტით შემცირდა და 57.7 პროცენტს გაუტოლდა.



საბანკო სისტემაში საშუალო შეწონილი საპროცენტო განაკვეთები სესხებზე მიმდინარე წლის აპრილში გაიზარდა 0.3 პროცენტული პუნქტით და 12.4 პროცენტს შეადგენს. უცხოური ვალუტით დენომინირებულ სესხებზე საშუალო შეწონილი წლიური საპროცენტო განაკვეთმა 0.4 პროცენტული პუნქტით მოიმატა და 6.9 პროცენტს შეადგენს. ეროვნული ვალუტით გაცემულ კრედიტებზე 0.4 პროცენტული პუნქტით 15.7 პროცენტამდე შემცირდა. ეროვნული ვალუტით სესხების შემთხვევაში, საპროცენტო განაკვეთები ფიზიკური პირებისთვის 1.8 პროცენტული პუნქტით გაიზარდა და 21.9 პროცენტია, ხოლო იურიდიული პირების სესხებზე საპროცენტო განაკვეთი 0.3 პროცენტული პუნქტით გაიზარდა და წლიური 12.1 პროცენტი შეადგინა. უცხოური ვალუტის შემთხვევაში, იურიდიული პირების სესხებზე საპროცენტო განაკვეთები 0.1 პროცენტული პუნქტით გაიზარდა და 6.9 პროცენტს შეადგენს. ხოლო ფიზიკური პირების შემთხვევაში, 1.3 პროცენტული პუნქტით 6.1 პროცენტამდე მოიმატა. წინა წლის აპრილთან შედარებით საპროცენტო განაკვეთები უცხოური ვალუტის სესხებზე 0.4 პროცენტული პუნქტით შემცირდა, ხოლო ეროვნული ვალუტის სესხებზე კი 1.0 პროცენტული პუნქტით გაიზარდა.

საბანკო სექტორის პირველი კვარტლის საოპერაციო მოგებამ 386 მილიონი ლარი შეადგინა. წმინდა მოგება ნეგატიურია და მინუს 747 მილიონ ლარს შეადგენს, რაც მთლიანი აქტივების მხოლოდ 1.5%-ია. ეს ძირითადად COVID-19-დან გამოწვეული ნეგატიური მოლოდინებისათვის რეზერვის შექმნით არის განპირობებული.

**დასკვნა**

მიუხედავად 2020 წლის 15 აპრილიდან ეროვნული ბანკის მიერ ფიზიკური პირის დაკრედიტების საბანკო რეგულაციების გამარტივებისა, COVID-19 მიერ გამოწვეულმა ნეგატიურმა მოვლენებმა მნიშვნელოვნად შეამცირა საკრედიტო დაბანდებების მოცულობა

საბანკო სექტორის მიერ COVID-19-ის პანდემიის დაწყების მომენტიდან მაქსიმალურად იქნა გათვალისწინებული მომხმარებელთა ინტერესები და კომერციული ბანკების კლიენტებმა შეძლეს ესარგებლათ საკრედიტო ვალდებულებების შესრულების გადავადების პირობით 3 თვის ვადით. აღსანიშნავია რომ ბანკებმა მსესხებლებს შესთავაზეს სესხების გადავადება კიდევ დამატებით 3 თვით. მართალია ვადავადაცილებული სესხების პორტფელი შემცირებულია, თუმცა დიდი ალბათობით წლის ბოლომდე მნიშვნელოვნად გაიზარდება აღნიშნული მაჩვენებელი, რაც გამოწვეულია იმით რომ ბევრმა



## საქართველოში განხორციელებული ელექტრონული სახელმწიფო შესყიდვები და შესყიდვების დაგეგმვის ეტაპადლე განსახორციელებელი ღონისძიებები

ნადირაძე გოჩა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ჩემს მიერ ჩამოყალიბებულია პოზიცია საქართველოში მიმდინარე ელექტრონულ შესყიდვებზე და შემოთავაზებულია შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ სახელმწიფო შესყიდვის დაგეგმვის ეტაპზე ჩასატარებელი ღონისძიებები, რომლებიც წინ უნდა უსწრებდეს ყოველი კონკრეტული შესყიდვის განხორციელებას, შესყიდვების გეგმაში მოცემული ყოველი კონკრეტული ციფრის/ასიგნების უკან აუცილებელია იდგეს ორგანიზაციის მიერ დასაბუთებული შესასყიდი ობიექტის საჭიროების მიზანშეწონილობის საკითხი, შესასყიდი ობიექტის მინიმალური ტექნიკური მოთხოვნების ჭრილში, რომელიც საჭიროა ორგანიზაციის გამართულად ფუნქციონირებისათვის. ამ კუთხით განხილულია ბაზრის კვლევის გარკვეული მიმართულებები და წარმოდგენილია გარკვეული დასკვნები.

**საკვანძო სიტყვები:** შესყიდვები, ტენდერი, კონკურენცია, კორუფცია.

### შესავალი

ეკონომიკური რეფორმების მიმდინარეობის დროს, თავისუფალი ბაზრის პირობებში მოთხოვნა მიწოდების საფუძველზე სახელმწიფოს, როგორც მარეგულირებელ ორგანოს, განსაკუთრებული როლი აკისრია საზოგადოებრივი წარმოების ორგანიზაციასა და რესურსების განაწილებაში, ასევე სოციალური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სხვადასხვა აქტუალური პრობლემების შესაძლო მოგვარებაში.

სახელმწიფო არის შიდა ბაზარზე შემოთავაზებული საქონლისა და მომსახურების ფართო სპექტრის მნიშვნელოვანი ნაწილის ერთ-ერთი უმსხვილესი მომხმარებელი. მთლიანობაში სამთავრობო შეყიდვების ბაზარი არის მაკროეკონომიკური სისტემა, რომელიც მოიცავს ერთ სისტემაში ურთიერთმოქმედ სტრუქტურულ ელემენტებს, რომლებიც გვევლინებიან ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის განუყოფელ ნაწილად.

### ძირითადი ტექსტი

სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული შესყიდვები პირდაპირ გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკის დინამიკასა და სტრუქტურაზე. სახელმწიფო ყიდულობს იმ პროდუქტებს, რომლებიც აუცილებელია ჯანდაცვის სისტემების ფუნქციონირებისთვის, განათლებისთვის, სამართალდამცავი ორგანოების, ჯარის ფუნქციონირებისათვის, სახელმწიფო პროგრამების განსახორციელებლად და ა.შ.

სახელმწიფო ხარჯების მნიშვნელოვანი სიდიდე პროდუქციის შექმნაზე მოითხოვს სპეციალურ პროცედურების შემუშავებას, რომელთა საშუალებითაც ხდება სახელმწიფო სახსრების ეფექტურად გამოყენება, აღრიცხვა და კონტროლი.

ისტორიული რაკურსი დაგვიხმარება თვალი მივადევნოთ თუ როგორ ყალიბდებოდა და ვითარდებოდა სახელმწიფო შესყიდვების სისტემა საქართველოში.

სახელმწიფო შესყიდვების რეფორმას საქართველოში საფუძველი ჩაეყარა მსოფლიო ბანკის მხარდაჭერით, IDF გრანტისა და შპს კრედიტის სახსრებით.

1998 წლის დეკემბერში მიღებულ იქნა საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“, რომელიც ძალაში შევიდა 1999 წლის ივლისიდან;

2001 წლის მარტში კანონში „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ შეტანილ იქნა ცვლილებები და დამატებები. ამ ცვლილებების შესაბამისად, სახელმწიფო შესყიდვების დეპარტამენტი გამოეყო სამინისტროს და რეორგანიზებულ იქნა დამოუკიდებელ ორგანოდ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირად - სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოდ;

2002 წლის 1 იანვრიდან საქართველოს კანონით „საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალ-



დარღვევათა კოდექსში დამატებების შეტანის შესახებ“ დადგინდა ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობის ფორმები სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში მოქმედი ნორმების შეუსრულებლობისათვის.

2005 წლის 20 აპრილს მიღებული იქნა შესყიდვების ახალი კანონმდებლობა, რომელიც ძალაში შევიდა 2006 წლის 1 იანვრიდან. აღნიშნული კანონით ცვლილებები განიცადა შესყიდვის განხორციელების საშუალებებმა, შეიცვალა შესყიდვის საშუალების შერჩევის წესი, შეიცვალა შესყიდვების დაგეგმვის წესი, საკვალიფიკაციო მონაცემების მოთხოვნის აუცილებლობა მთლიანად შემსყიდველი ორგანიზაციის არჩევანზე გახდა დაფუძნებული შესყიდვის შინაარსიდან გამომდინარე. აღნიშნული კანონმდებლობა დღემდე მნიშვნელოვანი ცვლილებებს განიცდის. ძირითად ცვლილებას წარმოადგენს სახელმწიფო შესყიდვების სისტემის ელექტრონულ პლატფორმაზე გადასვლა, რაც განხორციელდა ექსკლუზიურად ელექტრონული ფორმით. 2010 წლის დეკემბრის თვიდან სახელმწიფო შესყიდვების სისტემაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა, კერძოდ გაუქმდა ე.წ. „ქალაქის ტენდერები“ და დაინერგა ელექტრონული შესყიდვები. ქალაქებზე დაფუძნებული ტენდერი შეიცავდა კორუფციის მაღალ რისკს, ასევე, კონკურენციის შეზღუდვის, შესრულების მაღალი ხარჯებისა და გამჭვირვალობის დეფიციტის არსებობის საშიშროებას, ასევე არ იყო მოქნილი სისტემა გეოგრაფიული ფაქტორის გათვალისწინებით, რაც გულისხმობს იმას, რომ მიმწოდებელი ვალდებული იყო სატენდერო დოკუმენტაცია დახურული კონვერტით ჩაებარებინა შემსყიდველი ორგანიზაციის ოფისში - შემსყიდველის რეგისტრირებულ მისამართზე. ელექტრონული შესყიდვების პლატფორმის დანერგვით საქართველოს შესყიდვების სისტემა გახდა ბევრად უფრო გამჭვირვალე და არადისკრიმინაციული, მაქსიმალურად დაცულია თავისუფალი და სამართლიანი კონკურენცია და შემცირებულია კორუფციის რისკი. ამასთან შესყიდვებში მონაწილეობის მსურველს ადგილზევე, ოფისიდან გაუსვლელად შეუძლია შესყიდვაში მონაწილეობის მიღება და შემდგომი მონიტორინგი. საქართველო ერთერთია იმ რამდენიმე ქვეყნის ჩამონათვალში, რომლებმაც ცენტრალიზებული და ყოვლისმომცველი ელექტრონული შესყიდვების სისტემა შემოიღეს. სისტემა ინოვაციურია და დიდ წილად ევროკავშირის სტანდარტებს აკმაყოფილებს.

ელექტრონული შესყიდვების სისტემის გამოყენება იძლევა ბიჯების გაკეთების ეტაპების გაკონტროლების, საბიუჯეტო სახსრების ბოროტად გამოყენების პრევენციის და სახელმწიფო შესყიდვების ბაზარზე კონკურენციის უზრუნველყოფის შესაძლებლობის. ამ სისტემისთვის დამახასიათებელი თავისებურებებია ბაზრის მონაწილეთა საქმიანობის მონიტორინგის ხელმისაწვდომობა, რაც იძლევა მომხმარებელთა მიერ სახსრების ეფექტიანად ათვისების და ტენდერში მონაწილე მხარეების მხრიდან შეთავაზებების განხორციელების შესაძლებლობას.

ელექტრონული შესყიდვების სისტემა ხელს უწყობს კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლას, გვთავაზობს რა გამჭვირვალობის მაღალ დონეს სახელმწიფო შესყიდვების პროცესში, შესყიდვის პროცედურის დაწყებიდან ხელშეკრულების დადებამდე, კერძოდ:

- შესყიდვებთან დაკავშირებული ნებისმიერი ინფორმაცია საჯაროა და ხელმისაწვდომია ონლაინ რეჟიმში (მაგ. სატენდერო განცხადებები, სატენდერო დოკუმენტები, სატენდერო კომისიის ყველა გადაწყვეტილება და ა.შ) სატენდერო წინადადების ფასის წარდგენა ისევე როგორც მხარეთა შორის დადებული ხელშეკრულებების გამოქვეყნება, ხდება ერთიანი ელექტრონული სისტემის მეშვეობით;

- ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებული ნებისმიერი ინფორმაცია სისტემაში არარეგისტრირებული პირებისთვისაც კი, ხელმისაწვდომია სააგენტოს ვებგვერდზე. ამგვარად, სახელმწიფო შესყიდვების მონიტორინგის პროცესი არ შემოიფარგლება მხოლოდ საჯარო მოხელეების ჩართულობით და შესაძლებელია განხორციელდეს ნებისმიერი დაინტერესებული პირის მიერაც;

- ამაღლდა სახელმწიფო ბიუჯეტის შემუშავების პროცესის მონიტორინგის ეფექტიანობა. შემსყიდველ ორგანიზაციებს მოეთხოვებათ, რომ ფისკალური წლის დასაწყისში, ელექტრონული სისტემის საშუალებით, გამოაქვეყნონ შესყიდვების წლიური გეგმა

- სახელმწიფო შესყიდვების სისტემაში ელექტრონული მომსახურების დანერგვა წარმოადგენს მნიშვნელოვან წინგადადგმულ ნაბიჯს ელექტრონული მმართველობის სერვისებისაკენ. სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების გამარტივებამ და გეოგრაფიული უთანასწორობის აღმოფხვრამ გამოიწვია

კონკურენციის ზრდა და სახელმწიფო დანახარჯების მნიშვნელოვანი შემცირება

კორუფციის რისკის შემცირებისკენ გადადგმული კიდეც ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო სააგენტოს მიერ დავების განხილვის საბჭოს (შემდგომში - საბჭო) შექმნა, რომელიც შედგება სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლებისაგან. საქართველოში სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებულ დავებს განიხილავს „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონის საფუძველზე შექმნილი დამოუკიდებელი ორგანო - სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებული დავების განხილვის საბჭო. 2011 წლიდან სახელმწიფო შესყიდვების ერთიან ელექტრონულ სისტემას დაემატა სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებული დავების განხილვის ელექტრონული მოდული. აღნიშნული მოდული საშუალებას აძლევს დაინტერესებულ პირებს ოფისიდან გაუსვლელად, ელექტრონულად წარუდგინონ დავების განხილვის საბჭოს საჩივრები სატენდერო და საკონკურსო პროცედურების შესაძლო დარღვევების შესახებ. ელექტრონული მოდული არის საჯარო და ნებისმიერ პირს შეუძლია იხილოს ტენდერებზე და კონკურსებზე წარდგენილი საჩივრები, მათზე თანდართული დოკუმენტები და საბჭოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები.

როგორც ზემოთ აღნიშნულ სახელმწიფო შესყიდვები ქვეყნის ეკონომიკის და საჯარო მმართველობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია და ის საქართველოს მთავრობისთვის პრიორიტეტულ მიმართულებას წარმოადგენს. საქართველოში სახელმწიფო შესყიდვები ბოლო წლების განმავლობაში მთლიანი შიდა პროდუქტის დაახლოებით 10-11%-ს შეადგენს.

ახალი ელექტრონული შესყიდვების სისტემის შემოღება და შესყიდვების კანონმდებლობის ეტაპობრივი დახვეწა დადებითი მოვლენაა და კორუფციის დონის შემცირებას უწყობს ხელს, ამავდროულად ზრდის ეფექტურობას და კონკურენციას. აღსანიშნავია რომ საკანონმდებლო ბაზაც დიდ წილად ევროკავშირის რეგულაციებს ემთხვევა და ზოგიერთი ქვეყნის შემთხვევაში უფრო ეფექტური პროცედურებითაც გამოირჩევა.

მიუხედავად სახელმწიფოს მხრიდან ზემოთ გატარებული ღონისძიებებისა არსებობს რიგი ფაქტორები რომლის გათვალისწინებაც კიდეც უფრო ეფექტურს გახდის სახელმწიფო შესყიდვების სისტემას, უზრუნველყოფს კორუფციის კიდეც უფრო შემცირებას.

საქონლის, მომსახურების სამუშაოს შესყიდვა იწყება არა ტენდერის გამოცხადებიდან არამედ მათი დაგეგმვიდან, ანუ შესყიდვაზე საბიუჯეტო სახსრების გამოყოფიდან. იმისათვის რათა ეფექტურად განხორციელდეს სახელმწიფო შესყიდვა და მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი კორუფციის ნიშნები, აუცილებელია შემსყიდველმა ორგანიზაციებმა საქონლის, სამუშაოს, მომსახურების შესყიდვის დაგეგმვის ეტაპზე უზრუნველყონ არსებული/გამოყოფილი ასიგნებების რაციონალური განაწილება და ხარჯვა, ანუ შესყიდვები უნდა დაიგეგმოს და განხორციელდეს ეფექტურად, რაც იმას ნიშნავს, რომ შემსყიდველი ორგანიზაციების მიერ დაგეგმვის ეტაპზე მკაცრად უნდა იქნეს დასაბუთებული ამა თუ იმ შესყიდვის განხორციელების აუცილებლობა, რაც უნდა ეყრდნობოდეს შემსყიდველისთვის თითოეული შესასყიდი ერთეულის საჭიროების ტექნიკურ-ეკონომიკურ დასაბუთებას. აუცილებელია შესყიდვების გეგმაში ყოველი ციფრის უკან იდგეს მკაცრად არგუმენტირებული ეკონომიკურ-ტექნიკური გათვლა. შესასყიდი საგნის საჭიროების დასაბუთება შემსყიდველმა ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ საექსპლოატაციო და სხვადასხვა პირველად ბუღალტრულ დოკუმენტებზე დაყრდნობით, ასევე ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის დეტალური ანალიზის საფუძველზე. შესყიდვების გეგმაში მოცემული ყოველი ციფრი უნდა ეყრდნობოდეს საექსპლოატაციო და ტექნიკური მონაცემებით განსაზღვრულ ნორმებს, დამატებითი ერთეულის ზღვრულ სარგებლიანობას. ამასთან კონკრეტული შესასყიდი ობიექტის სავარაუდო/საწყისი ფასის განსაზღვრისას აუცილებელია ჩატარდეს ბაზრის კვლევა, მოხდეს ფასების შესაბამისი გაანგარიშება. ბაზრის კვლევის დროს ყურადღება უნდა გამახვილდეს შესყიდვის ობიექტის ტექნიკურ, რაოდენობრივ, თვისობრივ აღწერილობაზე. შესყიდვის ობიექტის გარშემო უნდა დაისვას შემდეგი კითხვები: რა, რატომ, როგორი, რამდენი და როდის უნდა იქნეს შესყიდული? დაგეგმვის ეტაპზე, ბაზრის კვლევისას და შემდგომში შესყიდვის ეფექტურად განხორციელების მიზნით იმისათვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული ზედმეტად სპეციფიური მო-

თხოვნები და ამ მხრივ შემცირებული იქნეს კორუფციული რისკები, მნიშვნელოვანია გამოიყოს შესყიდვის ობიექტის ის აუცილებელი ტექნიკური პარამეტრები/სპეციფიკაციები, რომლებიც აუცილებელია შემსყიდველ ორგანიზაციაში არსებული საჭიროებების დაკმაყოფილების მიზნით. ყოველი კონკრეტული მონაცემი, პარამეტრი/სპეციფიკაცია უნდა გამოდიოდეს შემსყიდველის საჭიროებიდან და ემყარებოდეს რეალურ დასაბუთებულ გათვლებს, რომელიც საფუძვლად დაედო აღნიშნული კონკრეტული პარამეტრის ტექნიკურ დავალებაში ჩაწერას შემსყიდველი ორგანიზაციის მხრიდან.

საბიუჯეტო სახსრების გამოყენების ეფექტურობის შეფასება უნდა დაიწყოს გასული წლების შესყიდვების ანალიზით, არსებული მარაგების გათვალისწინებით, მიმდინარე პერიოდის სახელმწიფო შესყიდვების ტიპებისა და ეკონომიკური მიზანშეწონილობის დადგენით, აგრეთვე შესყიდვის ობიექტის საწყისი ფასების გაანგარიშებით და დასაბუთებით. გასული პერიოდის/წლების შესყიდვების დეტალური ანალიზი, აგრეთვე არსებული მონაცემების ანალიზი, ხელს უწყობს საქონლის, სამუშაოების და მომსახურებების სამომავლო საჭიროებების განსაზღვრას. ანალიზი საშუალებას იძლევა დადგინდეს ადრე განხორციელებული შესყიდვების სტრუქტურა და დაიგეგმოს შესყიდვა მომავალი პერიოდისთვის.

### დასკვნა

სახელმწიფო შესყიდვის განხორციელებისას საბიუჯეტო სახსრების ხარჯვის ეფექტურობის შეფასება უნდა წარიმართოს შესყიდვების მიმდინარეობის ყველა ეტაპზე დაწყებული შესყიდვის დაგეგმვიდან საბოლოო პროდუქტის მიღებამდე. ამავდროულად კონკრეტული შესყიდვის ობიექტის საჭიროებაზე დასაბუთება, ბაზრის კვლევა, ეკონომიკურ-ტექნიკური მიზანშეწონილობა უნდა იყოს საჯარო, როგორც შესყიდვის დაგეგმვის პროცესში, ისე მისი განხორციელებისას. აქედან გამომდინარე დაინტერესებულ პირს/მომხმარებელს შესაძლებლობა უნდა ჰქონდეს განსაზღვროს კონკრეტული შესყიდვის სოციალური სარგებლობა, შეაფასოს შესყიდვის განხორციელების ფინანსური ეფექტურობა და საზოგადოებრივი საჭიროებების დაკმაყოფილების ხარისხი.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ 20.04.05 №1388-I
2. ბიულეტენი №1 - სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო 2002 წ
3. „სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში განსახორციელებელი ცვლილებების შესახებ საქართველოსა და ევროკავშირის შორის ასოცირების შეთანხმების, ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმების (DCFTA) საფუძველზე ნაკისრი ვალდებულებების შესრულების გზამკვლევის“ დამტკიცების თაობაზე საქართველოს მთავრობის განკარგულება №536, 31.03.16.
4. სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს 2019 წლის ანგარიში
5. სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს 2018 წლის ანგარიში
6. БИУЛЕТЕН №1 - ПУБЛИЧНО СЪБИТИЕ ПУБЛИЧНО СЪБИТИЕ ПУБЛИЧНО СЪБИТИЕ Go3Mpa36Ma6aM 363 Au3M3 011
7. OWARDS PUBLIC PROCUREMENT KEY PERFORMANCE INDICATORS. ПУБЛИЧНО СЪБИТИЕ ПУБЛИЧНО СЪБИТИЕ ПУБЛИЧНО СЪБИТИЕ 10<sup>th</sup> ПУБЛИЧНО СЪБИТИЕ KPI PERFORMANCE INDICATORS. ИЛЪСЪМ 2014

**შტეტელეტიკი პროექტი მტს ინოვაციურ მანუქანებს  
ტბე Achieვედებიერეპროცესინგპლანინგ**

*Nadiradze Gocha*  
PhD student of Georgian Technical University

**შუმი არე**

I კავშირში ვაპრობირებ ტვიტინგინგის რეკონსტრუქციის პროექტს ინტელექტუალური ტვიტინგის პროექტის ექსპერტიზის დახმარებით. პროექტის მიზანშეწონილია ტვიტინგის პროექტის განხორციელების დახმარებით. პროექტის მიზანშეწონილია ტვიტინგის პროექტის განხორციელების დახმარებით. პროექტის მიზანშეწონილია ტვიტინგის პროექტის განხორციელების დახმარებით.

მეი ასახელებს პროექტის განხორციელების დახმარებით. პროექტის მიზანშეწონილია ტვიტინგის პროექტის განხორციელების დახმარებით. პროექტის მიზანშეწონილია ტვიტინგის პროექტის განხორციელების დახმარებით. პროექტის მიზანშეწონილია ტვიტინგის პროექტის განხორციელების დახმარებით.

კავშირში პროექტის განხორციელების დახმარებით

## წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტები: ჰეჯირება და სპეკულაცია

ნოზაძე მზევინარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

ფინანსური შუამავლობის განვითარებასთან ერთად წარმოიშვა ფინანსური ინსტრუმენტების მრავალფეროვნება: აქციები, ობლიგაციები, თამასუქები, სადეპოზიტო სერტიფიკატები, რეპო-გარიგებები, წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტები. წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტი - გარკვეულწილად ხსნის ამ ინსტრუმენტის შინაგან თვისებას. წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტი შეიცავს გარკვეულ საბაზო აქტივს (საბაზო აქტივის როლში შეიძლება მოგვევლინოს: საქონელი, ვალუტა ან ფასიანი ქაღალდები). საბაზო აქტივზე ფასის ცვალებადობა განსაზღვრავს წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტების ფასებს. წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტების ფასი და მიმოქცევა მეორადია და წარმოებულია პირველადი ინსტრუმენტების - საბაზო აქტივების ფასებისგან.

**საკვანძო სიტყვები:** წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტები; საბაზო აქტივი; საფონდო ბირჟები; რისკები; ფიუჩერსები; ოფციონები; ჰეჯირება; სპეკულაცია.

### ძირითადი ტექსტი

წარმოებულ ფინანსურ ინსტრუმენტებს მიეკუთვნება: (სინონიმი: წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტები - დერივატივები) ოფციონები, ფიუჩერსები, ფორვარდული კონტრაქტები, სავალუტო და საპროცენტო სვოპები.

წარმოებულ ფინანსურ ინსტრუმენტებში - დერივატივებში სახსრების დაბანდება დაკავშირებულია ასეთ ფინანსურ ინსტრუმენტებზე მაღალი პოტენციური შემოსავლების, სხვადასხვა საინვესტიციო სტრატეგიისა და ინვესტირების სხვადასხვა ხანგრძლივობის პერიოდების არსებობასთან.

ფორვარდული კონტრაქტები, ერთი მხრივ, და ფიუჩერსული კონტრაქტები და ოფციონები, მეორე მხრივ, კონტრაქტის შესრულების პირობების მიხედვით პრინციპულად განსხვავებული ფინანსური ინსტრუმენტებია.

ფორვარდული კონტრაქტის პირობების მიხედვით მყიდველი და გამყიდველი თანხმდებიან კონკრეტული თარიღისთვის საქონლის ფასის, გაცვლითი კურსის და სხვა პირობების შესახებ და იგი სავალდებულოა შესასრულებლად. ფიუჩერსული კონტრაქტისგან განსხვავებით, ფორვარდული კონტრაქტი არ არის სტანდარტიზებული. ამასთან, ფიუჩერსებისგან განსხვავებით, ფორვარდული კონტრაქტები არასაბირჟო კონტრაქტებია. აღნიშნული კონტრაქტების დადება ხდება კონტრაქტის მონაწილე მხარეების მიერ და პირობების (საქონლის რაოდენობა, მიწოდების ფასი და მიწოდების ვადები) განსაზღვრავს მათ მიერვე ხდება. საბაზო აქტივის მიხედვით განასხვავებენ: სასაქონლო; სავალუტო; ფინანსურ ფორვარდულ კონტრაქტებს.

ამასთან, სასაქონლო ფორვარდული კონტრაქტები დიდი პოპულარობით სარგებლობს ენერგეტიკულ სექტორში არსებული ნედლი ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების არაოფიციალურ ფორვარდული ბაზრებზე. ფორვარდული ბაზრები ჩამოყალიბდა ნედლი ნავთობის ისეთი ძირითადი სახეობების საფუძველზე, როგორცაა: ევროპული BBR და ამერიკული NYMEX (NYMEX) (NYMEX) ის სახეობის ნავთობზე კონტრაქტები წარმოებს ლონდონის ბირჟაზე IPE (Intercontinental Energy Exchange) („BBR-ის ნავთობის ფასები ბირჟებზე განსაზღვრება ბირჟაზე ნავთობით ვაჭრობის მიმდინარე სპოტ-ფასით, ფორვარდული და ფიუჩერსული კონტრაქტებით გათვალისწინებული მომავალი მიწოდების ფასებით“.<sup>1</sup> ხოლო NYMEX-ის სახეობის ნავთობზე კონტრაქტები წარმოებს ნიუ-იორკის ბირჟაზე NYMEX (New York Mercantile Exchange).

სავალუტო ფორვარდული კონტრაქტი არის ფართოდ გავრცელებული ფინანსური ინსტრუმენტი. ფორვარდული კონტრაქტით როგორც მყიდველი, ასევე გამყიდველი მიმართავს მოსალოდნელი

<sup>1</sup> მ. ნოზაძე. ფინანსური ინვესტიციები. გამომც.: „დანი“. 2019. გვ. 167.

სავალუტო რისკის და მისგან გამოწვეული ზარალისაგან დაზღვევას ანუ ჰეჯირებას. სავალუტო ფორვარდული კონტრაქტებით ძირითადად სარგებლობენ ექსპორტიორები, იმპორტიორები და ის ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომლებიც შემოსავლებს იღებენ ეროვნულ ვალუტაში, ვალდებულებებს (მაგ., სესხის დაფარვა) კი ფარავენ უცხოურ ვალუტაში. სავალუტო ფორვარდის გამოთვლა ხდება სპეციალური კალკულაციის საფუძველზე და დამოკიდებულია შესასყიდი და გასასყიდი ვალუტის, აგრეთვე ამ ვალუტების საპროცენტო განაკვეთების სხვაობაზე.

საქართველოში წარმოებულ ფინანსურ ინსტრუმენტებზე, მათ შორის - სავალუტო ფორვარდებზე, სვოპებზე და ოფციონებზე ინვესტორების მხრიდან შეინიშნება დაბალი მოთხოვნა. ბოლო დროს შედარებით გაიზარდა მოთხოვნა სავალუტო ფორვარდების მიმართ, რომლითაც, როგორც აღვნიშნეთ, ძირითადად სარგებლობენ ექსპორტიორები და იმპორტიორები. საქართველოს ეროვნული ბანკის ვებ-გვერდზე მითითებულია ფორვარდული კურსის გამოსათვლელი ფორმულა. საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის მიერ დამტკიცებული წესის შესაბამისად „სავალუტო კონტრაქტებში ჩაერთვება უცხოური ვალუტის ყიდვის ან გაყიდვის შესახებ სპოტური, ფიუჩერსული, ფორვარდული და სვოპური კონტრაქტებით ნაკისრი ვალდებულებები და ოფციონებით გათვალისწინებული უფლება-ვალდებულებები თანხობრივი მოცულობებით“<sup>1</sup>.

რაც შეეხება სხვა წარმოებულ ფინანსურ ინსტრუმენტებს - ფიუჩერსებსა და ოფციონებს შორის არსებულ მსგავსებას და განსხვავებას, მსგავსება შეიძლება ჩამოვყალიბოთ შემდეგნაირად: ორივე ინსტრუმენტის შემთხვევაში კონტრაქტში მითითებულია: მომავალში მიწოდების თარიღი, მიწოდების ფასი, მიწოდების მოცულობა. განსხვავება კი მდგომარეობს შემდეგში: ფიუჩერსული კონტრაქტი შეიცავს ვალდებულებას კონტრაქტის მონაწილეების მიმართ მიწოდების თარიღის, მიწოდების ფასის, მიწოდების რაოდენობის და ანგარიშსწორების შესახებ, ხოლო ოფციონი შეიცავს მონაწილეების უფლებას და არა ვალდებულებას კონტრაქტით გათვალისწინებულ აღნიშნულ პირობებთან დაკავშირებით.

ცნობილია, რომ ფიუჩერსებით და ოფციონებით ვაჭრობის ძირითად მიზანს მოსალოდნელი რისკებისაგან დაზღვევა, ე. წ. ჰეჯირება და სპეკულაციური ოპერაციებიდან სარგებლის მიღება წარმოადგენს. კონტრაქტის გამყიდველი მისი მყიდველისაგან ითხოვს კონტრაქტის ღირებულების 2-დან 1%-მდე გადახდას, საგარანტიო ვალდებულების სახით. მყიდველის მხრიდან გადახდილი მარჟა წარმოადგენს გარკვეული მოსალოდნელი ზარალის დაფარვის გარანტიას. მაგრამ, თუ მარჟის სახით გადახდილი შენატანი არ არის საკმარისი საკმარისი კონტრაქტით გათვალისწინებული ზარალის ასანაზღაურებლად, მაშინ ბირჟა კონტრაქტის მყიდველისგან მოითხოვს თანხის დამატებას კონტრაქტით გათვალისწინებული პოტენციური ზარალის ასანაზღაურებლად. თუ მყიდველი უარს აცხადებს თანხის დამატებასა და პოტენციური ზარალის ანაზღაურებაზე, ბირჟა დახურავს მყიდველის პოზიციას, რასაც შედეგად მოყვება კონტრაქტის ანულირება.

წარმოებულ ფინანსურ ინსტრუმენტებთან დაკავშირებული გარიგებები, მიჩნეულია, როგორც გაცვლითი ოპერაციები, რომელიც ინვესტორებს სთავაზობს სპეციალიზებული საქონლით ვაჭრობის შესაძლებლობას. „თუმცა, ეს გარიგებები დაკავშირებულია დიდ რისკებთან, ვიდრე ოპერაციები საბირჟო ფინანსური ინსტრუმენტებით, რადგან არ არსებობს ღია ბაზარი, სადაც შეფასდება: საბაზო აქტივის ღირებულება; გადაცემული რისკი; მოხერხდება საინვესტიციო პოზიციის სწრაფი ლიკვიდობა“.<sup>2</sup>

ამგვარად, სასაქონლო ბაზრებზე საბაზო აქტივის ფასების პროგნოზირება პრაქტიკულად შეუძლებელია. ამის საილუსტრაციოდ გამოდგება მსოფლიო სასაქონლო ბაზრებსა და საფონდო ბირჟებზე მიმდინარე თანამედროვე პროცესები, დაკავშირებული კორონავირუსის პანდემიასთან. „ორშაბათს აშშ-ის ბირჟაზე ვაჭრობის დაწყებისას, № OI-ს ნავთობის მაისის თვის ფიუჩერსებზე ფასი დაეცა 9.43 აშშ დოლარით, ანუ 51,6% -ით, ბარელ ნავთობზე 8.84 აშშ დოლარამდე. № OI-სთვის ივნისის ფიუჩერსებზე შედარებით ნაკლები-10% -ით, ბარელზე 22.4 დოლარამდე. ივნისის ფიუჩერსების ფასები ევროპული

<sup>1</sup> კომერციული ბანკების საერთო ღია სავალუტო პოზიციის ლიმიტის დადგენის, გაანგარიშებისა და დაცვის წესი. 2001. 10. 12. მუხლი 1, პუნქტი 9.

<sup>2</sup> DODD N. ნ კოხჯს. *ინვესტიციის ტერმინალის ფინანსური ტერმინები*: ბოლს, უაპ, ოატუს, ანუჩაშინბ. *MCგაფ-ილიტუცაშს*; 1 ელიტს. 2008.

ბრუნჯის ტიპის ნავთობზე იმავე სადამოს საათებში დაეცა 5.5% -ით, ბარელზე -26.6 დოლარამდე<sup>1</sup>.

სააგენტო Bloomberg-ის მონაცემებით, იმავე ორშაბათის სადამოს ბირჟაზე ამერიკული WTI-ს სახეობის ნავთობის მაისის თვის ფიუჩერსებზე ფასები დაეცა 3 დოლარამდე. ნავთობის ფიუჩერსებზე ფასების ასეთი ვარდნა არ დაფიქსირებულა ფიუჩერსებით ვაჭრობის მთელი პერიოდის განმავლობაში, თუ არ ჩავთვლით ნავთობის ფიუჩერსებით ვაჭრობის საწყის პერიოდს (1983 წელი).

სხვა წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტების მსგავსად, ოფციონის ერთ-ერთი საბაზო აქტივი შეიძლება იყოს ვალუტა. განსხვავებით სავალუტო სვოპებისა და ფორვარდებისგან, სადაც რისკის დაზღვევის ფასი ასახულია გაცვლით კურსში და ინვესტორები არანაირ დამატებით საკომისიოს არ იხდიან, სავალუტო ოფციონის შემთხვევაში ინვესტორი გარიგების დადების მომენტში ერთჯერადად იხდის ოფციონის პრემიას (ინგლ. *Option Premium*) – ოფციონის შეძენის ფასს, განურჩევლად იმისა, შესრულდეს ის მომავალში ოფციონის პირობებს თუ არა. „სპეკულანტი, რომელიც მუშაობს ვადიანი კონტრაქტების ბაზარზე, თვალყურს მიადევნებს არამხოლოდ ოფციონის შესრულების ღირებულების მოძრაობას, არამედ მის პრემიასაც“<sup>2</sup>. თავისი ეკონომიკური არსით, პრემია წარმოადგენს საბაზო ქტივის ფასის არახელსაყრელი ცვლილების რისკის კომპენსაციას და პრაქტიკულად იგი ოფციონის კონტრაქტის ღირებულების ტოლია. ამასთან, პრემიის სიდიდე არ უნდა იყოს საბაზო აქტივის ღირებულების 3%-ზე ნაკლები.

„სავალუტო ოფციონზე პრემიის სიდიდე განისაზღვრება ინდივიდუალურად და დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა: მიმდინარე მომენტში გაცვლითი სავალუტო კურსი, სავალუტო კურსის მერყეობა, თანხის სიდიდე, გარიგების ვადები და სხვ“<sup>3</sup>. ამრიგად, თანამედროვე ეტაპზე წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტებით გარიგებების მოცულობის ზრდა განპირობებულია ინვესტორებისათვის ფართო სპექტრით, რომლებსაც გააჩნიათ ამ გარიგებებთან დაკავშირებით სხვადასხვა მიზნები. ფიუჩერული გარიგებების მონაწილე-სპეკულანტები ღებულობენ საკმაოდ დიდ მოგებას, მათთვის მნიშვნელოვანი რისკების დაზღვევაა. ჰეჯერები კი ისწრაფვიან თავი აარიდონ ფასების არასტაბილურობას და მათგან გამოწვეულ რისკებს.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გოგოხია მ. დერივატივები: ჰეჯირება და სპეკულაცია. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი. გლობალიზაცია და ბიზნესი. N6 / 2018
2. მ. ნოზაძე. ფინანსური ინვესტიციები. გამომც: „დანი“. 2019;
3. კომერციული ბანკების საერთო ღია სავალუტო პოზიციის ლიმიტის დადგენის, გაანგარიშებისა და დაცვის წესი. 2001. 10. 12.
4. Dimitris N. Chorafas. Introduction to Derivative Financial Instruments: Bonds, Swaps, Options, and Hedging. McGraw-Hill Education; 1 edition. 2008.
5. Цена американской нефти рухнула ниже нуля впервые в истории. 20.04. 2020. <https://www.bbc.com/russian/news-52358660>.

<sup>1</sup>Цена американской нефти рухнула ниже нуля впервые в истории. 20.04. 2020. <https://www.bbc.com/russian/news-52358660>

<sup>2</sup> გოგოხია მ. დერივატივები: ჰეჯირება და სპეკულაცია. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი. გლობალიზაცია და ბიზნესი. N6 / 2018. გვ. 144.

<sup>3</sup> მ. ნოზაძე. ფინანსური ინვესტიციები. გამომც: „დანი“. 2019. გვ. 207.





## ფინანსური ინოვაციების სახეები ბანკებსა და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში

*ქუთათელაძე ალექო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ნიკურაძე რუსუდან  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

თანამედროვე საბანკო საქმეში სხვადასხვა ინოვაციებს ასახავს მათი კლასიფიკაცია. ინოვაციური საქმიანობის მიზნებისა და შედეგების დაკონკრეტების მიზნით, აგრეთვე მისი შესაძლო გამოვლინებების სისტემატიზაციის მიდგომები, საჭიროებს ინოვაციების სრულყოფილ კლასიფიკაციას. ასეთი კლასიფიკაციის შემუშავება უზრუნველყოფს კვლევის საგანის უფრო სრულყოფილ და მთლიან გაგებას და საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ პრობლემური ურთიერთკავშირები, სხვადასხვა ჯგუფებს და ფინანსურ ინოვაციებს შორის თანაფარდობა.

ინოვაციების სფეროში სხვადასხვა ავტორის კვლევის საფუძველზე შევეცდებით, მათი მთელი სპექტრი მივიყვანოთ გარკვეული სტრუქტურის ჩამოყალიბებამდე და გამოვავლინოთ მათ ქცევაზე გავლენის მქონე ძირითადი კანონზომიერებები. შემდგომში წარმოდგენილი კლასიფიკაციები მოიცავენ მათ მთლიან სიმრავლეს განსხვავებულ ჭრილებში, რითაც უზრუნველყოფენ კლასიფიკაციის საგნის ყოველმხრივ გაგებას. აღნიშნული გარკვეულწილად განმარტავს კლასიფიკაციის ქვესიმრავლეების ერთგვარ ერთმანეთთან გადაკვეთას.

**საკვანძო სიტყვები:** ფინანსები, საბანკო, საკრედიტო ორგანიზაციები, სატრასტო ოპერაციები.

### ძირითადი ტექსტი

უნდა აღინიშნოს, რომ ფინანსური ინოვაციების შემუშავების პრაქტიკა ეფუძნება საერთაშორისო გამოცდილებას და საქართველოს კანონმდებლობას. ეს ნიშნავს, რომ საქართველოს საკრედიტო ორგანიზაციებმა შეიძლება მიიღონ დამატებითი შემოსავლები კანონით გათვალისწინებული გარიგებებისა და ოპერაციების განხორციელების გზით. მაგალითად, მსოფლიო პრაქტიკაში, ჩვეულებრივად გამოყოფენ საბანკო სექტორში ფინანსური ინოვაციების შემდეგ სახეობებს:

პროდუქცია ახალ სეგმენტებში: ინვესტიციები უძრავ ქონებაში, სადაზღვევო ბიზნესი, ფინანსური ლიზინგი, სატრასტო ოპერაციები;

ისეთი ინოვაციები, როგორცაა: ფასიანი ქაღალდების ბაზარი, ფინანსური ფიუჩერსები, ფინანსური ოპციონები, არაკოტირებული ფასიანი ქაღალდების ბაზრები;

ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების მეშვეობით ნაღდი ფულადი სახსრების მართვის გამოყენება;

ფინანსური შუამავლობის სერვისი, რომელიც მიზნად ისახავს საოპერაციო ხარჯების შემცირებას, აქტივების და ვალდებულებების უფრო ეფექტურ მართვას: სადეპოზიტო სერტიფიკატები, ფულის ბაზრის სადეპოზიტო ანგარიშები;

ახალი პროდუქტი სასახო კაპიტალის ბაზრის ტრადიციულ სეგმენტებში: ფულის მცურავი საპროცენტო განაკვეთის ინსტრუმენტები, სვოპები, ღრმა დისკონტის მქონე ობლიგაციები, სერიული ობლიგაციები და ა.შ., აგრეთვე ფულის ბაზრის ინსტრუმენტები რომლებსაც გააჩნიათ როგორც კაპიტალის ასევე სასახო ფულადი საშუალებების მახასიათებლები (სესხები და მონაწილეობის ობლიგაციები, საინვესტიციო სერტიფიკატები)<sup>1</sup>

დღეისათვის შეიძლება შევხვდეთ სხვადასხვა სახის ფინანსური ინოვაციებს. გამოყოფენ პროდუქტულ ინოვაციებს, რომლებსაც მიეკუთნება ცვლილებები პროდუქტებში; ტექნოლოგიური -

<sup>1</sup> Банковский менеджмент [Текст] / под ред. О.И. Лаврушина. - М.: КНОРУС, 2010. - С.501

ცვლილებები წარმოების საშუალებებსა და მეთოდებში. მსგავსი კლასიფიკაცია შეგვიძლია ვიხილოთ სახელმძღვანელოში ლ.ქოქიაურის რედაქციით. განსხვავება მდგომარეობს მხოლოდ იმაში, რომ ტექნოლოგიურების ნაცვლად გამოყოფილია პროცესული ინოვაციები. ამავდროულად, შემოღებული ცვლილებების სიღრმეზე დამოკიდებულებით გამოყოფენ რადიკალურ ან საბაზო, გამაუმჯობესებელ და მოდიფიკაციურ ან კერძო ინოვაციებს. რადიკალური ინოვაციები - ეს არის პრინციპულად ახალი პროდუქტების, სერვისებისა და ტექნოლოგიების შექმნა და დანერგვა, რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციის საქმიანობის საფუძველს. გამაუმჯობესებელი ფინანსური ინოვაციები - ეს არის უკვე არსებული პროდუქტის, მომსახურების, ტექნოლოგიების გაუმჯობესება, ხოლო მოდიფიკაციური - არის უკვე არსებული პროდუქტის და ტექნოლოგიების გაუმჯობესება.

ჩვენი შეხედულებით, პრინციპული განსხვავება გამაუმჯობესებელ და მოდიფიკაციურ ინოვაციებს შორის არის ცვლილების ობიექტის მიმართ დამოკიდებულებაში. პირველ შემთხვევაში, შეიძლება იყოს რამდენიმე პროდუქტი ან ტექნოლოგია, ხოლო მეორე შემთხვევაში - მხოლოდ ერთი პროდუქტი, მომსახურება ან ტექნოლოგია.

ე. ბარათაშვილი და მ. ჩეჩელაშვილი გვთავაზობენ ინოვაციების კლასიფიკაციას გავრცელებულობის, უწყვეტობის, სავარაუდო საბაზრო წილის მუცულობის, ინოვაციური პოტენციალისა და სიახლის დონის მიხედვით<sup>1</sup>. ამგვარად, ინოვაციების გავრცელების მიხედვით, ინოვაციები დაყოფილია ერთეულ ინოვაციად და დიფუზური სახის ინოვაციებად. უწყვეტობის მიხედვით:

- ჩამნაცვლებელი (საკრედიტო კავშირები, რომლებიც განახორციელებენ ცალკეულ ოპერაციებს და ამით ქმნიან ბანკებთან კონკურენციას)
- გამაუმჯობესებელი (მაგალითად, უნაღდო ანგარიშსწორების მიმოქცევაში გადასვლა),
- დაბრუნებადი,
- გამხსნელი (მაგალითად, ახალ ბაზრებზე გასვლა)
- რეტრო სიახლეების შემოტანა.

ინოვაციების კლასიფიცირება სიახლეების დონის და სავარაუდო საბაზრო წილის მოცულობის ათვისების მიხედვით გვთავაზობენ ევროპელი ავტორებიც. დაწვრილებით შევჩერდებით კლასიფიკაციაზე, რომელსაც ვ. ვიკული გვთავაზობს. იგი გამოყოფს ინოვაციების შემდეგ ჯგუფებს:

რადიკალური (ძირითადი), - რომელიც გულისხმობს და ეფუძნება რადიკალურად ახალი ტიპის პროდუქციისა და მომსახურების დანერგვას, ხარისხობრივად ახალ ტექნოლოგიების გამოყენებას, მათ განხორციელებას და აბსოლუტურად ახალი მართვის მეთოდების გამოყენებას (მაგალითად, CRM-სისტემები (Customer Relationship Management), რომლებიც მიმართულია მომხმარებელთან თანამშრომლობაზე. ამისათვის ხდება მომხმარებელთა დაყოფა რიგი ნიშან-თვისების მიხედვით, აგროვებენ საჭირო ინფორმაციას იმისათვის, რომ უკეთესად გაიგონ როგორც რეალური, ასევე პოტენციური კლიენტები და მოახდინონ მათი „აღზრდა“ ყველაზე უფრო ლოიალურ კლიენტებად). ჩვენი შეხედულებით, არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში, რადიკალური ფინანსური ინოვაციების მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს მიკროსაფინანსო კომპანიების შექმნა. ისინი გვთავაზობენ მოკლე დროში გავცეთ ფულადი საშუალებები დოკუმენტების მინიმალურ პაკეტის თანხლებით;

კომბინატორული, ანუ რაც გულისხმობს არსებული მრავალი სხვადასხვა ელემენტების სხვადასხვა კომბინაციების გამოყენებას (სხვადასხვა ტექნოლოგიების კომბინირება რაც გულისხმობს მოგვიანებით, ერთიანი პროდუქტის სახით მომსახურების ერთიან პაკეტის მიწოდებას). კომბინატორული ინოვაციების მაგალითი იყო სალიზინგო სქემები, რომლებიც საკუთრ თავში მოიცავენ საკრედიტო, საარენდო და დაქირავებული ურთიერთობების ნიშნებს რომლებსაც გვთავაზობენ ბანკები და სალიზინგო კომპანიები დამოუკიდებელი პროდუქტის სახით;

მამოდიფიცირებელი, რომელიც მოწოდებულია კომერციული ბანკების და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციების უკვე არსებულ პროდუქტებში აუცილებელი ცვლილებების შესატანად მათი სასიცოცხლო ციკლის გაგრძელების მიზნით (დამატებითი ფასდაკლების ბარათების გაცემა ან

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ. და სხ. ინოვაციური მენეჯმენტი. თბილისი 2014.-342

ბარათების გაცემისას დეპოზიტების შენარჩუნების უზრუნველყოფა)<sup>1</sup>

გარდა ამისა, ეს შეიძლება იყოს სხვადასხვა ახალი საკრედიტო, სადეპოზიტო პროდუქტები. ასე რომ, ჩვენი აზრით, ბანკებში მამოდიფიცირებელ ფინანსურ ინოვაციად შეიძლება ჩაითვალოს ექსპრეს დაკრედიტება. სინამდვილეში, ეს არის გაუმჯობესებული კლასიკური კრედიტი. განსხვავება მდგომარეობს განაცხადის განხილვის ვადაში, დოკუმენტაციის პაკეტში. კომერციულმა ბანკებმა ამგვარი სახით შექმნეს ისეთი პროდუქტი, რომელიც აკმაყოფილებს კლიენტების ახალ მოთხოვნებს, რომლებიც აფასებენ დროს. არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში და სამომხმარებლო კოოპერატივის მიერ შემოთავაზებული სხვადასხვა სახის კრედიტები შეიძლება გახდეს მამოდიფიცირებელი ინოვაციების მაგალითი. მაგალითად, საკრედიტო სამომხმარებლო კოოპერატივი „ექსპრეს კრედიტი“ გვთავაზობს პროგრამას „ავტოNI“. სესხის ოდენობა შეადგენს 101 000-დან 600 000 ლარს 120 თვემდე ვადით 36% წელიწადი გადასახადით. სესხის უზრუნველყოფად შეიძლება გამოყენებულიქნას მანქანა, მოტოციკლი, წყლის მოტორიზებული ტექნიკა და სპეცტექნიკა.

მამოდიფიცირებლების ნაცვლად, გამოყოფენ სრულყოფის ინოვაციებს რომლებიც, ჩვენი აზრით, არ ცვლის კლასიფიკაციის არსს, რადგან მოდიფიკაცია, ისევე როგორც სრულყოფა, ნიშნავს რაღაცის გაუმჯობესებას, და ტრანსფორმაციას.

გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ინოვაცია შეიძლება კლასიფიცირებული იყოს წარმოშობის მიზეზების მიხედვით. ამ კლასიფიკაციით გამოიყოფა რეაქტიული და სტრატეგიული ინოვაციები<sup>2</sup>. რეაქტიული ინოვაციები - წარმოადგენს ინოვაციებს, რომლებიც მიზნად ისახავს ბაზარზე არსებული საკრედიტო ორგანიზაციის მდგომარეობის შენარჩუნებას. როგორც ვ.ს. ვიკული აღნიშნავს ისინი ძირითადად წარმოადგენენ რეაგირებას ინოვაციებზე, მაგალითად, კონკურენტ ბანკში. ეს არის ეგრეთ წოდებული. თავდაცვითი სტრატეგია. მოგების მნიშვნელოვანი წილის დანაკარგების გადალახვის მიზნით, სხვა ბანკები, რომლებმაც გაიღეს გარკვეული ხარჯები, ვალდებულები არიან განახორციელონ გარკვეული სახის ტექნოლოგიური პროცესების ან შემოთავაზებული პროდუქტების სპექტრის განახლება იმისათვის, რომ მიღწეულიქნას დანახარჯების და ეფექტურობის ახალი თანაფარდობა. ბანკებსა და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში ამის მაგალითად გამოდგება ინტერნეტ ბანკინგის შემოღება. აღნიშნული საფინანსო ინოვაციების დანერგვამ ერთი ბანკში იძულებული გახადა დანარჩენი საკრედიტო ორგანიზაციები, რომელთაც სურთ საკუთარი პოზიციები შეინარჩუნონ საბანკო მომსახურების ბაზარზე, საკუთარ საქმიანობაში ასევე დაენერგათ ინტერნეტ-ბანკინგი.

სტრატეგიული ინოვაციები წარმოადგენენ ინოვაციებს, რომლებსაც მომავალში მოაქვთ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საშუალება. ამჟამად არსებული სახის ინოვაციის დანერგვის მაგალითად შეიძლება წარმოგვიდგეს ანგარიშების დისტანციური მართვის კომპლექსური სისტემის დანერგვა და ამ პროდუქტის შეთავაზება თავის მომხმარებლისათვის. მაგალითად, როდესაც A ბანკმა ან სამომხმარებლო კავშირმა დანერგა მობილური ბანკინგი, მან მიიღო კონკრეტული უპირატესობები სხვა საკრედიტო ორგანიზაციებთან შედარებით. სტრატეგიული ინოვაციების გატარების შედეგად, A ბანკმა ან სამომხმარებლო გაერთიანებამ ახალ კონკურენტულ პოზიციებზე გადაინაცვლა. ამგვარი სახის ინოვაციად თავის დროზე მოგვევლინა ბანკების შემოსვლა საერთაშორისო საგადასახადო სისტემებში - Visa International, Master Card International და ა.შ., იმისათვის, რომ მოეხდინათ საკუთარი პლასტიკური ბარათების გამოშვება.

ჩვენი აზრით, საბანკო სექტორში წარმოდგენილი ფინანსური ინოვაციების კლასიფიკაციას შეიძლება დაემატოს ცხრილიში მოყვანილი მონაცემები.

<sup>1</sup> Видулов, В.С. Типология банковских инноваций [Текст] / В.С. Видулов // Финансовый менеджмент. - 2004. - № 6. - С. 14  
<sup>2</sup> ვიკული, ვ. საბანკო ინოვაციების ტიპოლოგია [ტექსტი] / ვ.ვიკული // ფინანსური მენეჯმენტი. - 2014. - № 6. - გვ. 15-18

**ცხრილი. ფინანსური ინოვაციების კლასიფიკაცია (სავტორო)**

<b>კლასიფიკაციის საფუძველი</b>	<b>ფინანსური ინოვაციის სახეობა</b>
ტექნოლოგიური პარამეტრები	პროდუქტიული: საკუთრივ პროდუქტიული, გაყიდვების; ტექნოლოგიური;
ცვლილებების ხასიათი	- ევოლუციური; - რევოლუციური
საფინანსო-საკრედიტო ორგანიზაციების საქმიანობის სპეციფიკა	- საბანკო საფინანსო ინოვაციები - არასაბანკო საფინანსო ინოვაციები - უნივერსალური.

**დასკვნა**

ფუნდამენტურ ინოვაციებს წარმოადგენენ რადიკალური ან საბაზისო ინოვაციები, რადგან მათ აქვთ ყველაზე მნიშვნელოვანი ეფექტი, რითაც საკრედიტო ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში შემოაქვთ რაღაც პრინციპულად ახალი. ამავე დროს, ისინი პირველადები არიან კომბინატორული და მოდიფიცირების თვალსაზრისით, რადგან ამ უკანასკნელის ძირითადი დანიშნულება არის უკვე არსებული და დანერგილი, მაგრამ მოძველებული ინოვაციების კორექტირება.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ. და სხ. ინოვაციური მენეჯმენტი. თბილისი 2014.-342
2. Викулов, В.С. Типология банковских инноваций [Текст] / В.С. Викулов // Финансовый менеджмент. - 2004. - № 6. - С. 14
3. Банковский менеджмент [Текст] / под ред. О.И. Лаврушина. - М.: КНОРУС, 2010. - С.501
4. ვიკული, ვ. საბანკო ინოვაციების ტიპოლოგია [ტექსტი] / ვ.ვიკული // ფინანსური მენეჯმენტი. - 2014. - № 6. - გვ. 15-18

**თეიმურაზ ნიკურაძე**  
**ანდროსი ცხელიძე**

***Kutateladze Aleko***  
*Professor of Georgian Technical University*

***Nikuradze Rusudan***  
*PhD student of Georgian Technical University*

**Summary**

თეიმურაზ ნიკურაძის მიერ დაწერილი ნაშრომი ეძღვნება ინოვაციების კლასიფიკაციას. ნაშრომში აღწერილია ინოვაციების კლასიფიკაციის მრავალი სახეობა და მათი მახასიათებლები. ავტორი აღწერს ინოვაციების კლასიფიკაციის მრავალ სახეობას და მათი მახასიათებლებს. ნაშრომში აღწერილია ინოვაციების კლასიფიკაციის მრავალი სახეობა და მათი მახასიათებლები. ავტორი აღწერს ინოვაციების კლასიფიკაციის მრავალ სახეობას და მათი მახასიათებლებს. ნაშრომში აღწერილია ინოვაციების კლასიფიკაციის მრავალი სახეობა და მათი მახასიათებლები. ავტორი აღწერს ინოვაციების კლასიფიკაციის მრავალ სახეობას და მათი მახასიათებლებს.

## SWOT-ანალიზი მარტივად

ცაავა გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

ბიბლიური ანი  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

### აბსტრაქტი

ნებისმიერმა კომპანიამ, რომელსაც სურს გახდეს ბაზრის ლიდერი საჭიროა ისწავლოს და ჩაატაროს შიდაორგანიზაციული კვლევა-ანალიზი, რათა ზუსტად განსაზღვროს თუ რა სურს, სად არის და რას აპირებს სამომავლოდ და რამდენად შეეფერება ორგანიზაციის მისია და მიზნები მის არსებულ მდგომარეობას. ყველაზე გავრცელებულ მეთოდებს შორის, რომელიც კომპლექსურად აფასებს კომპანიის მდგომარეობას წარმოადგენს SWOT-ანალიზი. რა არის იგი, როდის და რატომ გამოიყენება? SWOT-ანალიზი განსაზღვრავს ბიზნესის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს. ის ძლიერი ინსტრუმენტია ბიზნესის მდგომარეობის იდენტიფიცირებისათვის ბაზართან მიმართებაში. მოცემული მეთოდი შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც სასარგებლო და შემოქმედებითი იდეების საშუალებად, რომელიც ეფექტური და თანმიმდევრულია ბიზნეს სტრატეგიის განსაზღვრაში. მოცემულ სტატიაში საუბარია სწორედ SWOT-ანალიზის მეთოდების შესახებ და ჩამოთვლილია პარამეტრები, რომლებსაც საჭიროა აუცილებლად ყურადღება მივაქციოთ კვლევის ჩატარებისას.

**საკვანძო სიტყვები:** კვლევა-ანალიზი, ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საფრთხეები.

### ძირითადი ტექსტი

კომპანიის მდგომარეობა დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენად წარმატებულად შეუძლია მას გარე ფაქტორების ზემოქმედებაზე რეაგირება. გარემოს ანალიზისას აუცილებელია გამოიყოს ბევრად არსებითი ფაქტორები დროის კონკრეტული პერიოდისათვის. ამ ფაქტორების ურთიერთდაკავშირებული განხილვა კომპანიის შესაძლებლობებთან მიმართებაში აღმოცენებული პრობლემების გადაჭრის საშუალებას იძლევა. სხვადასხვა დონის დავალებების გადაწყვეტისას აუცილებელია ასევე მკაფიო წარმოდგენას ექვემდებარება თუ არა კრიტიკული ფაქტორები კომპანიის მხრიდან კონტროლს. არიან ისინი შიდა და გარე, რომლებიც შესაძლებელია ორგანიზაციის ძალისხმევით შეიცვალოს ან გარე მოვლენები, რაზეც კომპანიას გავლენის მოხდენა არ შეუძლია. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდი, რომელიც კომპლექსურად აფასებს იმ შიდა და გარე ფაქტორებს, რომლებიც კომპანიის განვითარებაზე ზემოქმედებენ შეიძლება ვუწოდოთ SWOT-ანალიზი.

SWOT-ანალიზი წარმოადგენს კვლევის აუცილებელ ელემენტს, სავალდებულო და წინასწარ ეტაპს ნებისმიერი დონის სტრატეგიული და მარკეტინგული გეგმის შედგენისას. სიტუაციური ანალიზის შედეგად მიღებული მონაცემები ემსახურება როგორც საბაზისო ელემენტი კომპანიის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების შემუშავებისას. ეს არის იმდენად კომფორტული და უნივერსალური მეთოდი, რომ გამოყენებადია ყოველდღიურ ცხოვრებაშიც კი. რეალურად ნამდვილად ცუდი არაა „SWOT თვითანალიზის“ ჩატარება, იმისათვის რომ გავიგოთ საიდ წავიდეთ შემდგომ კარიერულ განვითარებაში. სამსახურში მიღებამდე გასაუბრების წინ სიტუაციური ანალიზი ეხმარება რეალურად შეფასდეს საკუთარი ძალები და შესაძლებლობები, მკაფიოდ განისაზღვროს რა მომენტებზეა საჭირო ყურადღების კონცენტრირება და რისი დატოვებაც საჭირო „კადრს მიღმა“. ეს პირველ რიგში დაეხმარება ინტერვიუერის ზოგიერთი „სახიფათო კითხვების“ განსაზღვრაში და შესაძლებელია საკუთარი პასუხების ლოგიკური საფუძვლის გათვლა. ასევე მრავალ ცხოვრებისეულ პრობლემებში ათვისებული ამ მარტივი მეთოდით შესაძლებელია სიტუაციისათვის სწორი და ადეკვატური გადაწყვეტილების პოვნა.

SWOT აბრევიატურა ნიშნავს: Strengths - ძლიერი მხარეები, Weakness - სუსტი მხარეები, Opportunities - შესაძლებლობები, Threats - საფრთხეები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, SWOT-ანალიზი -

ეს არის ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი, ასევე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების კვლევა, რომელსაც განაპირობებს გარე გარემო. „S“ და „W“ ეხება კომპანიის მდგომარეობას, ხოლო „O“ და „T“ ორგანიზაციის გარშემო არსებულ გარემოს. სიტუაციური ანალიზის შედეგებით შესაძლებელია შეფასდეს ფლობს კი კომპანია შიდა ძალებსა და რესურსებს, რომ რეალიზება მოახდინოს არსებულ შესაძლებლობებსა და წინ აღუდგეს საფრთხეებს, ასევე გაირკვეს თუ რომელი შიდა ნაკლოვანებები საჭიროებს სწრაფ აღმოფხვრას.

SWOT-ანალიზის ჩატარებისას ისევე როგორც სხვა სტრატეგიული კვლევებისა და დაგეგმვისას მთავარია საკუთარ ორგანიზაციაზე დაკვირვების უნარი და არსებული გამოწვევები. თუკი შესაძლებელია საკუთარი სუბიექტური შეფასებებისგან დაშორება, რადგანაც ნებისმიერი პირადი შეფასება ყოველთვის ატარებს სუბიექტურ ხასიათს, საჭიროა SWOT-ის პარამეტრების ყურადღებით გავლა, მათი შეფასება ორგანიზაციის გარედან, საკუთარ თავზე პოტენციური ან რეალური მიდევლის, კლიენტის, კონკურენტის ან უბრალოდ დამკვირვებლის როლის მორგება, მაშინ SWOT-ანალიზი დაძლევალია. თუმცა არ შეიძლება SWOT-ანალიზის ჩატარება მარტო ვანდოთ ბიზნესის მფლობელებს, მესაკუთრეებსა და გენერალური დირექტორების უმრავლესობას, რადგან განსაკუთრებით კომპანიის დამაარსებლები, რომლებსაც ეკუთვნოდათ სიცოცხლისუნარიანი და განსაკუთრებით წარმატებული ბიზნესის შექმნის იდეა, როგორც წესი მზად არ არიან მთლიანად დაშორდნენ საკუთარ წარმოდგენებს თავიანთი ბიზნესის შესახებ და შეხედონ მას როგორც დამკვირვებლებმა.

SWOT-ანალიზის ძირითად პარამეტრად კომპანიის შიდა და გარე აუდიტია. გარე აუდიტის დროს ფასდება ბაზრის მიმზიდველობა, შესაძლებლობები და გარემოს საფრთხეები. ბაზრის მიმზიდველობის შეფასებისას საჭიროა ყურადღება გამახვილდეს შემდეგზე:

**ბაზრის ტენდენცია**, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს მოთხოვნის განვითარების აღწერა ბაზრის თითოეულ სეგმენტში;

**მიდევლთა ქცევა**, რომელიც აუცილებელია შეფასდეს საქონლის ყიდვის, გამოყენებისა და ფლობისას, ასევე მიდევლის ჩვევები, ფაქტორები, რომლებიც შექმნის პროცესზე გავლენას ახდენს, საჭიროა კომპანიის სავაჭრო ნიშნისა და იმიჯის ანალიზი;

**გაყიდვების სტრუქტურა** - საჭიროა შეფასდეს სადისტრიბუციო ქსელის მოსალოდნელი მდგომარეობა, კომპანიის პარტნიორების მოლოდინი და მოტივაცია;

**კონკურენტული გარემო**, რაც გულისხმობს მ. პორტერის 5 კონკრეტული ძალის ანალიზს: ინდუსტრიაში არსებული კონკურენცია, ინდუსტრიაში ახალი შემომსვლელების პოტენციალი/ბაზარზე ახალი მოთამაშეების გამოჩენის საფრთხე, მომწოდებელთა ძალა, მომხმარებელთა ძალა, შემცვლელი პროდუქტების გამოჩენის საფრთხე.

კომპანიის წარმატებაზე ამის გარდა მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ გარე ფაქტორებს, მაკროგარემოს, რომელზეც როგორც წესი ორგანიზაციას ზემოქმედება არ შეუძლია:

**კანონმდებლობა ან პოლიტიკური გარემო**, მისი მოსალოდნელი ან შესაძლო ცვლილება. საკანონმდებლო აქტები და სხვა ნორმატიულ-სამართლებრივი დოკუმენტები, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა იქონიონ კომპანიის მუშაობაზე. მაგალითად, სავაჭრო და სამრეწველო კომპანიისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია საბაჟო კანონმდებლობაში ცვლილებები, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის. თუნდაც საბაჟო გადასახადების ცვლილებას, თუკი ამისთვის მზაობა არ იქნება შესაძლებელია წარმატებული მცირე კომპანია გავოტრებულად აქციოს;

**ქვეყნის, რეგიონის ეკონომიკური მდგომარეობა**, მშპ-ს მაჩვენებლისა და შესაძლო მსხვილი ეკონომიკური ცვლილებები, რომლებსაც შეუძლიათ იმოქმედონ კომპანიაზე, ასევე მოსალოდნელი ინფლაცია და მისი გავლენა ბიზნესზე, ვფიქრობ კომენტარს არ საჭიროებს. ეკონომიკური სიტუაციის შესაძლებლობებისა და საფრთხეების სწორი შეფასება საშუალებას იძლევა, მაგალითად კომპანიის ასორტიმენტსა და საფასო პოლიტიკაში დროული სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანა მოხდეს;

**სოციალურ-დემოგრაფიული ფაქტორები**;

**ტექნოლოგიების ცვლილება**, რაც ასევე კრიტიკულია, განსაკუთრებით თუკი ბაზარზე მოსალოდნელია შემცვლელი საქონლის/პროდუქციის გამოჩენა, რომელსაც უნარი აქვს არსებული კომპანიის

პროდუქტი აქციოს „მოდველებულად“;

**საერთაშორისო გარემო**, რომელიც მოქმედებს ბევრ რამეზე, მაგრამ არა ყველა კომპანიაზე, არამედ ნაკლები ხარისხით მცირე ბიზნესზე;

**ეკოლოგიური გარემო**, რომელიც ასევე გასათვალისწინებელია ზოგიერთი კომპანიის მიერ;

მოცემული ფაქტორების გათვალისწინებით, ორგანიზაციას შეუძლია გამოიყენოს და მოიფიქროს საფრთხეების გასაწინააღმდეგებელი ღონისძიებები. კომპანიის შიდა აუდიტს რაც შეეხება, მისი ჩატარებისას ფასდება ფირმის რესურსები, ბიზნეს-პროცესები და ხდება კონკურენტუნარიანობის ანალიზი. კვლევის პროცესისას დასტურდება ან იცვლება კომპანიის ფორმულირება მდგრადი კონკურენტუნარიანი უპირატესობის შესახებ. ანალიზის საკვანძო ფაქტორებია:

**მენეჯმენტი** - ფასდება თანამშრომელთა მაღალი და საშუალო დონის პოტენციალი, მათი კვალიფიკაცია, მოტივაცია და ლოიალურობა;

**მარკეტინგი**, რაც მოიცავს კომუნიკაციური პროგრამის ანალიზს (რეკლამა, პირადი გაყიდვები, PR), სარეკლამო აქტივობის შედარება კონკურენტებთან, საკუთარი მარკეტინგული მცდელობების ეფექტურობის დადგენა;

**პერსონალი** - განსაკუთრებით გაყიდვების პერსონალის მუშაობა, კვალიფიკაციის დონე და დაინტერესება, სამოტივაციო პროგრამების შესაბამისობა ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებთან, ასევე კონტაქტების, ახალი მომხმარებლების, გაყიდვების პერსონალის შენახვის საფასურის/ანაზღაურების ანალიზი;

**კომპანიის გაყიდვების სისტემის საბაზრო საჭიროებებისა და პარტნიორთა მოთხოვნების ანალიზი**, სადისტრიბუციო ქსელის მასშტაბით გაყიდვების მოცულობის განაწილება, დისტრიბუტორების აუდიტი და ა.შ;

**პროდუქტების პორტფელის ანალიზი** - ფასდება გაყიდვების მიმდინარე და მოსალოდნელი მოცულობა, ბაზრის წილი, თითოეული პროდუქტის ან პროდუქტთა ჯგუფის მომგებიანობა, ხარისხი და ბრენდის იმიჯი;

**პრიორიტეტული კონკურენტების კვლევა** - ფასდება მათი წილი ბაზარზე, ღირებულების შესაძლო უპირატესობა, ფასის, პროდუქციის იმიჯი, მათი მიმდინარე და შესაძლო კონკურენტული ქცევა და სისუსტეები;

**მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა** - მაგალითად, რესურსების ბაზა, რომელიც მიუწვდომელია უახლოესი კონკურენტებისათვის ან საკუთრების ტექნოლოგია;

**ფასების პოლიტიკის ანალიზი** - მოთხოვნის ფასის ელასტიურობა, ფირმის პროდუქციისათვის მაქსიმალურად მისაღები ფასები, კონკურენტის ფასებთან შედარება, ფასდაკლების პოლიტიკა და გაყიდვების ხელშეწყობის სხვა პროგრამები.

ჩამოთვლილი ფაქტორები ამოუწურავია, რადგან ბიზნესისა და ბაზრის სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლებელია გამოვლინდეს სხვა ფაქტორებიც, რომლებიც მოითხოვენ დეტალურ ანალიზს. მოცემულ ეტაპზე მნიშვნელოვანია არამარტო ობიექტური შეფასება პარამეტრების, არამედ უმეტესობა შეზღუდვას შორის არსებითად მნიშვნელოვანის არჩევა ბიზნესის გადარჩენის, განვითარების, ზრდისა და შემოსავლიანობისათვის.

**SWOT-ანალიზის ფორმა შეგვიძლია მარტივად წარმოვადგინოთ:**

<b>ძლიერი მხარეები</b>	<b>სუსტი მხარეები</b>
<p>კომპანიის მენეჯმენტი                      კომპანიის დამკვიდრებული იმიჯი                      თანამედროვე ინოვაციური მიდგომები                      მაღალკვალიფიციური პერსონალი                      ფინანსური რესურსი                      ცვლილებების სურვილი                      ინფრასტრუქტურა                      მომსახურების ხარისხი                      შრომის ანაზღაურება</p>	<p>არსებული უთანხმოება კომპანიის მისიასთან (მისია ბოლომდე არაა გააზრებული ყველა თანამშრომლის მიერ)                      ბიუჯეტის გრძელვადიანი დაგეგმვის არარსებობა                      ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის სიმცირე                      დაბალი შრომითი მოტივაცია (პირადი მიზეზებით)                      პერსონალის ქცევა</p>

<b>შესაძლებლობები</b>	<b>საფრთხეები</b>
<p>მარკეტინგის გაუმჯობესება</p> <p>ლოკალური და საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერება</p> <p>კომპანიის ცნობადობის გაზრდა</p> <p>პერსონალის მოტივაცია</p> <p>ლიდერი პოზიციის დაკავება</p>	<p>ფინანსური რისკები</p> <p>საკანონმდებლო ცვლილებები</p> <p>ხელშეკრულებები</p> <p>ეკონომიკური გარემო</p> <p>პოლიტიკური გარემო</p>

**დასკვნა**

დასკვნაში კიდევ ერთხელ უნდა აღვნიშნოთ ის ძირითადი ეტაპები რაც სასურველია ბიზნესმა გაიაროს შპს OT-ანალიზისას:

საბაზისო შპს OT-ანალიზის ვარიანტის განსახორციელებლად თავდაპირველად აუცილებელია ძირითადი პარამეტრების არჩევა, რომლებიც გავლენას ახდენს ბაზარზე სიტუაციის განვითარებაზე ან ორგანიზაციის წარმატებაზე,

კომპანიის საქმიანობის შეფასებისას ორიენტირება ხდება ფაქტორებით: კლიენტთა მოლოდინი, უახლოესი კონკურენტების მიღწევები და ბაზრის ლიდერები;

განსახილველია ასევე მთავარი - შესაძლებლობები და საფრთხეები, მათი დადგომის ალბათობა და გავლენის დონე კომპანიას ან მოცემულ სიტუაციაზე;

შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ურთიერთგავლენა არსებულ გარემოში, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა;

შეგროვებული მონაცემები საბოლოოდ ჯამდება და ფორმდება ანალიზის შედეგები.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. გ.ცაავა, თ. აბრამია, დ. ცაავა - «რისკოლოგია: ფინანსური და საბანკო-საკრედიტო რისკების მენეჯმენტი» თბილისი, გამომცემლობა «აფხაზეთის მეცნიერებათა აკადემია» 2007წ.-567გვ.
2. გ. ცაავა, რ. ბურდიაშვილი, ვ. მოსიაშვილი - „ფული, ფულის მიმოქცევა და კრედიტი“, თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2017წ. გვ.670.
3. Арутюнова Д.В. – „Стратегический менеджмент“, Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122с.

**SWOT-ანალიზის ავტორი**

**Tsaava Giorgi**  
Professor of Georgian Technical University

**Bibiluri Ani**  
Doctor of Business Administration

**შუამ არყ**

ამ დოკუმენტი შედგება შპს OT-ანალიზის შედეგებისა და რეკომენდაციებისაგან. ეს დოკუმენტი არის კონფიდენციალური და მისი გავრცელება ან კომერციული გამოყენება აკრძალულია. თუ თქვენს კომპანიაში არსებობს ეს დოკუმენტი, გთხოვთ, შეინარჩუნოთ მისი კონფიდენციალურობა და არ გავრცელოთ ის. თუ თქვენს კომპანიაში აღმოჩნდა ეს დოკუმენტი, გთხოვთ, მოგცეთ ინფორმაცია მისი წარმოშობის შესახებ. თუ თქვენს კომპანიაში აღმოჩნდა ეს დოკუმენტი, გთხოვთ, მოგცეთ ინფორმაცია მისი წარმოშობის შესახებ. თუ თქვენს კომპანიაში აღმოჩნდა ეს დოკუმენტი, გთხოვთ, მოგცეთ ინფორმაცია მისი წარმოშობის შესახებ.

**კომპილერის დასახელება:** შპს OT-ანალიზის შედეგები, 2023 წელი, გვ. 303



**ლიზინგური ოპერაციები როგორც მცირე და საშუალო ბიზნესის  
კონკურენტუნარიანობისა და საინვესტიციო პროცესების აქტივიზაციის მნიშვნელოვანი  
საფუძველი**

*ცაავა გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ბურდიაშვილი რატი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

**აბსტრაქტი**

ნაშრომში ჩამოყალიბებულია, რომ ლიზინგი არის არა როგორც უბრალო გრძელვადიანი არენდა, არამედ როგორც ახალი, არატრადიციული, პერსპექტიული დაფინანსების დამატებითი სისტემა, რომელშიც არენდული ურთიერთობები, საკრედიტო დაფინანსების ელემენტები გირაოს ქვეშ, ანგარიშსწორებები სავალო ვალდებულებების მიხედვით და სხვა დანარჩენი ფინანსური მექანიზმებია ამოქმედებული. მითითებულია, რომ ლიზინგური ბიზნესი თავისთავად სამეწარმეო საქმიანობის განსაკუთრებულ სფეროს წარმოადგენს და აქტიური დანერგვისას ლიზინგი - წარმოების ტექნიკური გადაიარაღების, საქართველოს ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნის, ბაზრის მაღალხარისხიანი საქონელით გაჯერების მძლავრ იმპულსად გადაიქცევა. ყურადღებაა გამახვილებული, რომ ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებისაგან განსხვავებით, რომლის მიხედვით საქონელზე საკუთრების უფლება გამყიდველიდან მყიდველისაკენ გადადის, ლიზინგისას არენდის საგანზე საკუთრების უფლება არენდა გამცემზეა შენარჩუნებული, ხოლო ლიზინგმიმღები მხოლოდ მასზე დროებითი გამოყენების უფლებას იძენს.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიზინგური ოპერაციები, ფინანსური ინვესტიციები, ამორტიზაციის პოლიტიკა.

**ძირითადი ტექსტი**

მსოფლიო საბანკო პრაქტიკაში - ლიზინგური ოპერაციების სახით საკრედიტო ურთიერთობების ახალმა ფორმამ დიდი გავრცელება მოიპოვა. ლიზინგის ფენომენი ჩვენს ყოფაში ჩამოყალიბდა არა როგორც უბრალო გრძელვადიანი არენდა, არამედ როგორც ახალი, არატრადიციული, პერსპექტიული დაფინანსების დამატებითი მნიშვნელოვანი სისტემა, რომელშიც ერთდროულადაა ამოქმედებული - არენდული ურთიერთობები, საკრედიტო დაფინანსების ელემენტები გირაოს ქვეშ, სავალო ვალდებულებების მიხედვით ანგარიშსწორებები და სხვა ფინანსური მექანიზმები.

ლიზინგური ოპერაცია ხელს უწყობს წარმოების დაფინანსებასთან მიმართებაში საბანკო სტრუქტურების საქმიან წრებთან თანამშრომლობასა და ურთიერთქმედებაში, რაც დღეს განსაკუთრებით აუცილებელია საქართველოს ეკონომიკისათვის.

ლიზინგური ბიზნესი თავისთავად სამეწარმეო საქმიანობის განსაკუთრებულ სფეროს წარმოადგენს. ლიზინგი აქტიური დანერგვისას, მისთვის დამახასიათებელი შესაძლებლობების ძალისხმევით, წარმოების ტექნიკური გადაიარაღების, საქართველოს ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნის, ბაზრის მაღალხარისხიანი საქონელით გაჯერების მძლავრ იმპულსად ყალიბდება.

ლიზინგური გარიგებების ეფექტიანობა, რომელიც სამეურნეო პრაქტიკაში მათი გამოყენების შედეგად მიიღწევა, საინვესტიციო პროცესის აქტივიზაციაში, საწარმოები-ლიზინგმიმღებების ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებაში, მცირე და საშუალო ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში მდგომარეობს.

ლიზინგის იდეა არახალია. ისტორიკოსები ამტკიცებენ, რომ არისტოტელი ჯერ კიდევ ახალ ერამდე 350 წლის წინ აღნიშნავდა - „სიმდიდრე მდგომარეობს გამოყენებაში და არა საკუთრების უფლებაში“. ეკონომიკურლექსიკონში ტერმინი „ლიზინგი“ (ინგლისურიდან Leasing - გაცემა გირაოში) შემოღებას სატელეფონო კომპანია „ბელლ“-ის ოპერაციებს უკავშირებენ, რომლის ხელმძღვანელობას 1877

წელს მიუღია გადაწყვეტილება, რომ თავიანთი სატელეფონო აპპარატები კი არ გაეყიდათ, არამედ ისინი არენდაში გაეცათ.

ამასთან, ზუსტად არის დადგენილი, რომ პირველი საზოგადოება, რომლისათვისაც ლიზინგური ოპერაციები მისი საქმიანობის საფუძველი გახდა, მხოლოდ 1952 წელს სან-ფრანცისკოში ამერიკული კომპანია „იუნაიტედ სტიტე ლიზინგ კორპორეიშენ“-ში შექმნილა, და აქედან გამომდინარე აშშ ახალი სახეობის ბიზნესის სამშობლო გახდა. თანამედროვე პირობებში საბაზრო ეკონომიკიან ქვეყნებში ლიზინგური ოპერაციები მეურნე სუბიექტებისათვის წარმოების ტექნიკური გადაიარაღებისას უპირატესობებად მიიჩნევიან.

ამჟამად ლიზინგური მომსახურებების მსოფლიო ბაზრის ძირითადი ნაწილი „აშშ - დასავლეთ ევროპა - იაპონიას“ სამკუთხედშია თავმოყრილი. დასავლეთ ევროპაში ლიზინგამცემებად უპირატესად გამოდიან სპეციალიზირებული ლიზინგური კომპანიები, რომლებიც 75-80% შემთხვევებში ბანკების მიერ კონტროლირდებიან და მათ შვილობილ საზოგადოებებს წარმოადგენენ.

თანამედროვე პერიოდისათვის საერთაშორისო ლიზინგური ინსტიტუტების შექმნა დამახასიათებელია. ასე, მაგალითად, ევროპული ლიზინგური საზოგადოებების გაერთიანება (შტაბ-ბინა ბრიუსელში) 17 ევროპული სახელმწიფოების საზოგადოებებსა და კავშირებს მოიცავს.

რიგ სახელმწიფოებში სამთავრობო ორგანოები იყენებენ ლიზინგს როგორც მცირე ბიზნესის მხარდაჭერის განსაკუთრებულ სორმას. მაგალიტად, იაპონიაში სპეციალურად არის შექმნილი ორგანოების სისტემა, რომლებიც მცირე საწარმოებზე ლიზინგური მომსახურებების მიწოდებას უზრუნველყოფენ. კერძოდ, 1966 წელს დაფუძნებულ ლიზინგმოწყობილობების სისტემაში კრედიტორების სახით ეროვნული და პრეფექტურული მთავრობები ღებულობენ მონაწილეობას.

საქართველოში საწარმოებისა და ორგანიზაციების გამოკვლევამ დაგვანახა, რომ მომხმარებლების დიდი ნაწილი განიცდიან - მანქანების, მოწყობილობებისა და სხვა ტექნიკის არენდულ პირობებზე მოზიდვაში აუცილებლობას. ლიზინგური ოპერაციების წარმატებული განვითარების ერთ-ერთ პირობას ყველა ურთიერთმოქმედი სუბიექტების, მათი ინტერესების გათვალისწინებით, საიმედო სამართლებრივი უზრუნველყოფა წარმოადგენს. ლიზინგური ურთიერთობების სამართლებრივ ბაზას შეადგენენ - ქვეყნის სამოქალაქო კოდექსი, ორგანული კანონი „ფინანსური არენდის (ლიზინგის) შესახებ“, რომლებიც შესაბამის სრულყოფას საჭიროებენ.

ფინანსური კაპიტალის ლიზინგურ ოპერაციებისაკენ მიზიდვისათვის ასევე კეთილსასურველი საგადასახადო და საბაჟო პირობების უზრუნველყოფა არის საჭირო. ერთ-ერთ მთავარ ეკონომიკურ ბერკეტს, რომელიც ლიზინგს უცხოეთის პრაქტიკაში ფართე გავრცელებისა და ბიზნესის მიზიდველ სახეობად გახდომის შესაძლებლობას შეუქმნის, საგადასახადო და ამორტიზაციული შეღავათები წარმოადგენენ. ლიზინგური ბაზრის განვითარებას საქართველოში შეიძლება ხელი მისმა როგორც განსაკუთრებული საინვესტიციო ინსტრუმენტის უპირატესობებმა შეუწყოს.

ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც ლიზინგური ოპერაციების გაფართოებას უზრუნველყოფენ, წარმოადგენენ:

შეთანხმებები რიგი უცხოეთის ქვეყნებთან ორმაგი გადასადებაგვრის ცვლილების შესახებ;

განვითარებული ქვეყნებიდან კრედიტის მიხედვით უფრო დაბალი საპროცენტო განაკვეთებით მიღების მექანიზმის გამოყენება;

ქონების სიდიდან გამორიცხვა, რომელიც დამატებულ ღირებულებაზე გადასახადით იბეგრება;

ლიზინგის მიხედვით მომსახურებების ტრადიციულ საბანკო კრედიტებთან ერთ პაკეტში მიწოდება;

გაფორმებადი ხელშეკრულებების მიქმედრბის ვადების გახანგრძლივება, ანუ მცირე და საშუალო ბიზნესთან მიმართებაში გრძელვადიანი დაკრედიტების დანერგვა.

ძირითადი მიზეზები, რომლებიც საქართველოს ბაზარზე ლიზინგური ოპერაციების განვითარებას ამუხრუჭებენ, შემდეგია:

დაბანდების გრძელვადიანი ხასიათი, რაც თანამედროვე პირობებში კომერციული ბანკებისათვის ლიზინგური ოპერაციების მიზიდველობას ზღუდავენ;

საწარმოები-ლიზინგმომღებების საიმედოდ, მდგრადად მომუშავეების შეზღუდული წრე;  
მსხვილმასშტაბიანი ლიზინგური პროექტების ქვეშ სახელმწიფოებრივი გარანტიების მექანიზმის  
არარსებობა;

პრობლემები გადასახადდაბეგვრისა და ბუღალტრული აღრიცხვის სფეროში.

**ლიზინგური გარიგების არსთან მიმართებაში**, შეიძლება აღინიშნოს, რომ მსოფლიო პრაქტიკაში ტერმინი: „ლიზინგი“ ხანგრძლივი მოხმარების საქონელის არენდაზე დაფუძნებული სხვადასხვა სახეობის გარიგებების აღნიშვნისათვის გამოიყენება. იმ დროზე დამოკიდებულებაში, რომლის განმავლობაში დაიდება არენდის ხელშეკრულება, განასხვავებენ სამი სახის არენდულ ოპერაციებს:

მოკლევადიანი არენდა (რენტინგი) - ერთი დღიდან - ერთ წლამდე ვადით;

საშუალოვადიანი არენდა (ხაირინგი) - ერთი წლიდან - სამ წლამდე ვადით;

გრძელვადიანი არენდა (ლიზინგი) - სამი წლიდან - 20 და მეტი ვადით.

აქედან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ უშუალოდ ლიზინგის ქვეშ ჩვეულებრივად გაიგება მანქანებისა და მოწყობილობების გრძელვადიანი არენდა ან მანქანებისა და მოწყობილობების არენდის ხელშეკრულება, რომლებიც არენდამცემის მიერ არენდატორისათვის საწარმოო გამოყენების მიზნით არის შეძენილი, ამასთან მათზე ხელშეკრულების მთლიანი ვადით არენდაგამცემზე საკუთრების უფლება შენარჩუნებულია. გარდა ამისა, ლიზინგი შეიძლება განხილული იქნეს როგორც ძირითად ფონდებში დაბანდების დაფინანსების სპეციფიკური ფორმასპეციალიზირებული (ლიზინგური) კომპანიის შუამავლობით, რომელიც იძენს მესამე პირისათვის ქონებას და ამ ქონებას გრძელვადიანი პერიოდით გადასცემს მას არენდაში. ამრიგად, **ლიზინგური კომპანია ფაქტიურად არენდატორს აკრედიტებს, ამიტომ ლიზინგს ზოგჯერ „კრედიტ-არენდასაც“ უწოდებენ.**

ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებისაგან განსხვავებით, რომლის მიხედვით საქონელზე საკუთრების უფლება გამყიდველიდან მყიდველისაკენ გადადის, ლიზინგისას არენდის საგანზე საკუთრების უფლება არედგამცემზე შენარჩუნდება, ხოლო ლიზინგმომღები მხოლოდ მასზე დროებითი გამოყენების უფლებას იძენს. ლიზინგური ხელშეკრულების ვადის გასვლისას ლიზინგმომღებს შეუძლია გარიგების ობიექტი შეთანხმებული ფასის მიხედვით შეიძინოს, ლიზინგური ხელშეკრულება გაახანგრძლივოს ან მოწყობილობა ხელშეკრულების ვადის დასრულებისას მფლობელს დაუბრუნოს.

ეკონომიკური თვალსაზრისით ლიზინგს მსგავსება აქვს კრედიტთან, რომელიც მოწყობილობის შეძენაზეა მიწოდებული. ძირითად ფონდებში კრედიტისას მსესხებელს ვალის დასაფარავად დადგენილ ვადებში გადახდები შეაქვს, ამასთან ბანკი კრედიტის დაბრუნებადობის უზრუნველყოფისათვის დაკრედიტებად ობიექტზე სესხის მთლიანად დაფარვამდე თავისთავზე საკუთრების უფლებას ინარჩუნებს. ლიზინგისას არენდატორი არენდაში აღებული ქონების მფლობელი მხოლოდ შეიძლება ხელშეკრულების ვადის დასრულებისას და მის მიერ არენდირებული ქონების მთლიანი ღირებულების გადახდისას გახდეს. მაგრამ ასეთი მსგავსება მხოლოდ ფინანსური ლიზინგისათვის არის დამახასიათებელი. ლიზინგის სახვა სახეობა - მაგალითად, ოპერატიული - უფრო მოწყობილობის კლასიკურ არენდასთან არის მსგავსებაში.

თავისი იურიდიული ფორმის მიხედვით ლიზინგური გარიგება - საინვესტიციო ფასეულობების გრძელვადიანი არენდის თავისებურ სახეობას წარმოადგენს.

**ლიზინგური ოპერაციების ძირითად ელემენტებთან მიმართებაში, ლიზინგური გარიგების საფუძველს შეადგენენ:**

ლიზინგის ობიექტი;

გარიგების სუბიექტები (ლიზინგური ხელშეკრულების მხარეები);

ლიზინგის პერიოდი (ლიზინგური ხელშეკრულების ვადა);

ლიზინგური გადახდები (ლიზინგის ღირებულება);

მომსახურებები, რომლებიც ლიზინგის მიხედვით მიეწოდება.

**ლიზინგური გარიგების ობიექტი** - შეიძლება იყოს მატერიალური ფასეულობების ნებისმიერი სახეობა, თუ იგი საწარმოო ციკლში არ ნადგურდება. არენდირებადი ობიექტის ბუნების მიხედვით განასხვავებენ - მოძრავი და უძრავი ქონების ლიზინგს.

**ლიზინგური გარიგების სუბიექტება** (ლიზინგური ხელშეკრულების მხარეებს) - წარმოადგენენ მხარეები, რომლებსაც გარიგების ობიექტისადმი უშუალო ურთიერთობა გააჩნია. ამასთან ისინი შეიძლება დაიყოს - **პირდაპირ და ირიბ მონაწილეებად**.

**ლიზინგური გარიგების პირდაპირ მონაწილეებს მიეკუთვნებიან:**

ლიზინგური კომპანიები (ლიზინგამცემები ან არედაგამცემები);  
სამეწარმეო (სამრეწველოები და სოფლისმეურნეობრივები), სავაჭრო და სატრანსპორტო საწარმოები და მოსახლეობა (ლიზინგმიმღებები ან არენდატორები);  
გარიგების ობიექტების მომწოდებლები - სამეწარმეო (სამრეწველოები) და სავაჭრო საწარმოები.

**ლიზინგური გარიგების ირიბ მონაწილეებს წარმოადგენენ:**

კომერციული და საინვესტიციო ბანკები, რომლებიც ლიზინგამცემს აკრედიტებენ და გარიგების გარანტებად გამოდიან;

სადაზღვევო კომპანიები;

საბროკერო და სხვა შუამავლი ფირმები.

**ლიზინგის პერიოდის ქვეშ** (ლიზინგური ხელშეკრულების ვადა) - გაიგება ლიზინგური ხელშეკრულების მოქმედების ვადა. რამდენადაც ლიზინგი თავისთავად გრძელვადიანი არენდის განსაკუთრებულ ფორმას წარმოადგენს, გარიგების ობიექტების მაღალი ღირებულება და მომსახურების ხანგრძლივობის ვადა, ლიზინგის პერიოდის დროით ჩარჩოებს განსაზღვრავენ.

ლიზინგური ხელშეკრულების ვადის განსაზღვრისას ლიზინგამცემი და ლიზინგმიმღები ითვალისწინებენ შემდეგ ფაქტორებს:

**მოწყობილობის მსახურების ვადას;**

**მოწყობილობის ამორტიზაციის პერიოდს;**

**გარიგების უფრო მწარმოებლური ან იაფი ანალოგის წარმოშობის ციკლს;**

**ინფლაციური პროცესების დინამიკას;**

**სასესხო კაპიტალის ბაზრის კონიუნქტურას და მისი განვითარების ტენდენციებს.**

**ლიზინგური გადახდები** (ლიზინგის ღირებულება) - ლიზინგური ოპერაციების ყველაზე რთული მომენტია - ლიზინგამცემის კუთვნილების **ლიზინგური (არენდული) გადახდების განსაზღვრა**. მოკლევადიანი და საშუალოვადიანი არენდისას არენდული გადახდების თანხა მნიშვნელოვანი ზომიერებით არენდირებადი საქონელის ბაზრის კონიუნქტურით განისაზღვრება. **გრძელვადიანი არენდისას (ლიზინგისას) ლიზინგური გადახდების გაანგარიშების საფუძველში მეთოდოლოგიურად დასაბუთებული გაანგარიშებები ჩაიდება, რაც გარიგების ობიექტის მნიშვნელოვან ღირებულებათა და ლიზინგური კონტრაქტის ხანგრძლივ ვადასთან არის დაკავშირებული.**

მრავალი ეკონომისტები ამასთან დაკავშირებით აღნიშნავენ, რომ, მიუხედავად ლიზინგსა და დაკრედიტებას შორის არსებული მსგავსებისა, ლიზინგის პირობების დამუშავება და მისი დოკუმენტალურად გაფორმება, ურორთულ საქმეს წარმოაგენს და ისინი სპეციალურ მომზადებასა და გამოცდილებას მოითხოვენ.

ნებისმიერი ლიზინგური გადახდის შემადგელობაში შედიან შემდეგი ძირითადი ელემენტები:

ამორტიზაცია;

გადასახადი რესურსებზე, რომლებიც ლიზინგამცემის მიერ გარიგების განხორციელებისათვის მოიზუდება;

ლიზინგური მარჟა, რომელიც ლიზინგამცემის შემოსავალში ჩაირთვება, მის მიერ განხორციელებად მომსახურებებზე (1 – 3%);

საბაზრო პრემია, რომლის სიდიდე ლიზინგამცემის სხვადასხვა რისკების დონეზეა დამოკიდებული.

აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება აღნიშნოთ, რომ - **გადასახადი რესურსებზე, ლიზინგური მარჟა და სარისკო პრემია** - ერთობლიობაში - **ლიზინგურ პროცენტს შეადგენს.**

**ფინანსური ლიზინგის მიხედვით არენდული გადახდების გაანგარიშებისათვის - ანწიუტეტის (კონკრეტული სესხის მიხედვით ყოველწლიური გადახდების) ფორმულა გამოიყენება, რომელიც**

არენდული გადახდების სიდიდეზე ლიზინგური შეთანხმების ყველა პირობების: კონტრაქტის თანხის და ვადის, ლიზინგური პროცენტის დონის, გადახდების პერიოდულობის ურთიერთდაკავშირებულ ზემოქმედებას გამოხატავს. აღნიშნულ ფორმულას შემდეგი სახე აქვს:

$$გთ = ათ [(ლპ : გპ) / [1 - 1 : (1 + ლპ : გპ)]]^{პაპპ}$$

სადაც: გთ - არის არენდული გადახდების თანხა;

ათ - არის ამორტიზაციის თანხა (ანუ არედირებადი ქონების ღირებულება);

კპ - არის კონტრაქტის ვადა;

ლპ - არის ლიზინგური პროცენტი;

გპ - არის არენდული გადახდების პერიოდულობა.

აღნიშნულ ფორმულას შეესაბამება გრაფიკი, რომელიც გვიჩვენებს, რომ შეთანხმების მოქმედების მთლიანი პერიოდის განმავლობაში თითოეული არენდული გადახდის თანხა რჩება უცვლელი. მაგალითად, არენდირებული მოწყობილობის 15 000 ერთეულის ოდენობის ღირებულებისა, ხელშეკრულების ხუთწლიანი ვადისას, 9% - იანი განაკვეთისას, გადადების კვარტალური პერიოდულობისას (ერთხელ სამ თვეში) მათი თანხა მუდმივად ტოლი იქნება:

$$გთ = 15\ 000 [(0,09 : 4) / [1 - 1 : (1 + 0,09 : 4)]]^{5 \times 4} =$$

$$= 15\ 000 \times 0,06375 = 956,3 \text{ ერთეულს.}$$

### დასკვნა

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შემდეგი სახის დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

**ჩამოყალიბებულია**, რომ ლიზინგი არის არა როგორც უბრალო გრძელვადიანი არენდა, არამედ როგორც ახალი, არატრადიციული, პერსპექტიული დაფინანსების დამატებითი სისტემა, რომელშიც არენდული ურთიერთობები, საკრედიტო დაფინანსების ელემენტები გირაოს ქვეშ, ანგარიშსწორებები სავალო ვალდებულებების მიხედვით და სხვა დანარჩენი ფინანსური მექანიზმებია ამოქმედებული.

**მითითებულია**, რომ ლიზინგური ბიზნესი თავისთავად სამეწარმეო საქმიანობის განსაკუთრებულ სფეროს წარმოადგენს და აქტიური დანერგვისას ლიზინგი მისთვის დამახასიათებელი ძალისხმევით - წარმოების ტექნიკური გადაიარაღების, საქართველოს ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნის, ბაზრის მაღალხარისხიანი საქონელით გაჯერების მძლავრ იმპულსად გადაიქცევა.

**ყურადღება გამახვილებული**, რომ ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებისაგან განსხვავებით, რომლის მიხედვით საქონელზე საკუთრების უფლება გამყიდველიდან მყიდველისაკენ გადადის, ლიზინგისას არენდის საგანზე საკუთრების უფლება არედაგამცემზეა შენარჩუნებული, ხოლო ლიზინგმძღვენი მხოლოდ მასზე დროებითი გამოყენების უფლებას იძენს. ეკონომიკური თვალსაზრისით ლიზინგს მსგავსება გააჩნია კრედიტთან, რომელიც მოწყობილობის შეძენაზეა მიწოდებული. თავისი იურიდიული ფორმის მიხედვით ლიზინგური გარიგება საინვესტიციო ფასეულობების გრძელვადიანი არენდის თავისებურ სახეობას წარმოადგენს.

**ჩამოყალიბებულია** ლიზინგურ ქონების არენდის ყოველკვარტალური გადასახადის პრაქტიკული მაგალითი, კერძოდ, არენდირებული მოწყობილობის 15000 ერთეულის ოდენობის ღირებულების, ხელშეკრულების ხუთწლიანი ვადის, 9% განაკვეთის პირობებში, გადახდების კვარტალური თანხა მუდმივი სიდიდითა და იგიტოლა:

$$ლიზინგური გადასახადი = 15\ 000 [(0,09 : 4) / [1 - 1 : (1 + 0,09 : 4)]]^{5 \times 4} =$$

$$= 15\ 000 \times 0,06375 = 956,3 \text{ ფულად ერთეულს (კვარტალში).}$$

### გამოყენებული ლიტერატურა:

Лаврушин И.О., Мамонова И.Д., Валенцова Н.И. – Банковское дело: учебник. – Москва, из-во КНОРУС, 2009. – 768 с. (604 – 610 с.).



## საბანკო ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა

*ხარიტონაშვილი თამარ*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

*ვანიშვილი მერაბ*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

### აბსტრაქტი

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა საბანკო ბიზნესში მოიცავს რამდენიმე ათწლეულს, თუმცა მისი განსაკუთრებული აქტუალობა მე-20 საუკუნის დასაწყისიდან იწყება და დღეს ის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რამდენადაც კორონა-ვირუსის გავრცელებით გამოწვეულმა გლობალურმა კრიზისმა მოითხოვა მორალური პრინციპების ინტეგრირება საბანკო საქმეში.

აღნიშნული გამოწვევის საპასუხოდ, ბევრმა ბანკმა გააცნობიერა მართვის შესაბამისი სისტემის შექმნის აუცილებლობა, რომელიც არა მხოლოდ მოკლევადიან პერიოდში ინარჩუნებს საბანკო სისტემის ეფექტურობას, არამედ უზრუნველყოფს მისი გრძელვადიანი განვითარების ეფექტურობასაც. სადღეისოდ, სოციალური ბანკები დაფუძნებულია მთელ მსოფლიოში და მათი ურთიერთქმედება მსოფლიო მასშტაბით ქმნის ხელშემწყობ პირობებს სოციალური ფინანსების განვითარებისათვის.

წინამდებარე სტატიაში, უახლეს ლიტერატურულ წყაროებზე დაყრდნობით, განიხილება ის ძირითადი ფაქტორები, რამაც განაპირობა საბანკო ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის როლის გააქტიურება და მისი გამოყენების მნიშვნელობის ზრდა მსოფლიო გლობალურ ეკონომიკაში მონაწილე კომპანიებისთვის. ამასთან დაკავშირებით, მოკლედ და მარტივად განიმარტება სოციალური ბანკის ისტორია, ფილოსოფია, ამჟამინდელი სტატუსი, პერსპექტივა და ის, თუ რა ადგილი უკავია მას გლობალურ ეკონომიკაში.

**საკვანძო სიტყვები:** კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა, სოციალური ბანკი, ბიზნესმენის სოციალური პასუხისმგებლობა, მდგრადი განვითარება, გლობალური ალიანსი საბანკო ფასეულობებისთვის, ფინანსური სტაბილურობა, ინკლუზიური მმართველობა, საბანკო კულტურა.

### ძირითადი ტექსტი

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა (CSR) გარკვეულწილად აბსტრაქტული კონცეფციაა, რადგან დღესდღეობით არ არსებობს მისი ერთიანი, უნიფიცირებული, ყოვლისმომცველი და ერთადერთი სრულყოფილი განმარტება. რეალურ პრაქტიკაშიც ამას კომპანიები აკეთებენ ნებაყოფლობით, პირადი შეხედულების მიხედვით და საკუთარი მოგების სიდიდიდან გამომდინარე. სოციალური პასუხისმგებლობის მიდგომა კანონით არ არის დადგენილი. CSR-ის კონცეფციის ინდივიდუალური ფორმები ყოველთვის იქმნება ამ თუ იმ კომპანიის მიერ დაინტერესებული მხარეებით. CSR-ის კონცეფცია მოიცავს ეკონომიკურ, იურიდიულ, ეთიკურ და ქველმოქმედურ მოლოდინს, რომელიც საზოგადოებას აქვს კომპანიის მიმართ.

საგულისხმოა, რომ 1953 წელს *ჰოვარდ ბოუენმა* (Bowen H. 1953). გამოაქვეყნა წიგნი „ბიზნესმენის სოციალური პასუხისმგებლობა“ სადაც დაინერგა ფრაზა, კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა და ასევე ბოუენმა მოგვცა CSR-ის თავდაპირველი განმარტება, სადაც მან ის განსაზღვრა, როგორც „ბიზნესმენების მოვალეობა, შეიმუშაონ ისეთი პოლიტიკა, მიიღონ სწორი გადაწყვეტილებები და დაიცვან ის სფეროები, რომლებიც სასურველია და შესაბამისია საზოგადოების მიზნებთან და ღირებულებებთან“. მეცნიერები აცხადებენ, რომ საბანკო ბიზნესის იმიჯი და სანდოობა დიდ რყევებს განიცდიდა ეკონომიკურ კრიზისში მისი მონაწილეობის გამო, დღეისათვის კი CSR-ის კონცეფცია კომპანიებისთვის აღიქმება, როგორც რეპუტაციის გაუმჯობესების ყველაზე ეფექტური საშუალება.

საბანკო საქმის განვითარების ისტორიის განმავლობაში არსებობდნენ ბანკები, რომელთა

ერთადერთი მიზანი იყო რეალური ეკონომიკის საჭიროებების დაკმაყოფილება. ამასთან, მხოლოდ 50-60 წლის წინათ, ევროპაში მოსახლეობის მხოლოდ მცირე ნაწილს (ისიც მხოლოდ მაღალი სოციალურ-ეკონომიკური ფენები-დან) ჰქონდა წვდომა ბანკებზე. დღეს კი, როდესაც მსოფლიოში საბანკო მომსახურებაზე ყველა ინდივიდს მიუწვდება ხელი, მნიშვნელოვანია დაკავშირებულ პირებს შორის გამჭვირვალე ინფორმაციის მიმოცვლისა და ურთიერთნდობის არსებობა.

თანამედროვე მსოფლიო მწვავე სოციალურ პრობლემებში ცხოვრობს და მდგრადი განვითარების მართვის ახალი ეფექტური მოდელები დღეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია მთელ მსოფლიოში მე-20 საუკუნის ბოლოს დამკვიდრდა და გახდა მდგრადი განვითარების კონცეფციის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი არა მხოლოდ ბიზნესის, არამედ მთლიანად კაცობრიობისთვის.

ტერმინი „სოციალური ბანკი“ განვითარებად ქვეყნებში თვისობრივად სხვადასხვა კონტექსტით გამოიყენება, გარკვეული ნაწილი თვლის, რომ სოციალური ბანკი არის გამსესხებელსა და მსესხებელს შორის უშუალო კავშირის დამყარება სოციალური მიზნის მისაღწევად, მეორე ნაწილი მიიჩნევს, რომ ეს არის ბანკის ან მთავრობის მიერ გაწეული სუბსიდირება, მესამე ნაწილი მას აიგივებს ქველმოქმედებასთან, მეოთხე ნაწილი კი „სოციალურ ბანკს“ აფასებს, როგორც პოზიტიური გავლენის მქონე ორგანიზაციას, რომლის მიზანია საბანკო საშუალებით დადებითი გავლენის მოხდენა საზოგადოებასა და გარემოზე, სოციალური და გარემოსდაცვითი ღირებულების შექმნა (ეკონომიკურ ღირებულებასთან ერთად).

ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში სოციალური ბანკი მსოფლიოში სწრაფად განვითარდა, თუმცა არ არსებობს სოციალური ბანკის საყოველთაოდ მიღებული მკაცრი განსაზღვრება. მათი ტრანზაქციები ორიენტირებულია უფრო მეტად რეალური ეკონომიკის დაფინანსებაზე, ვიდრე სპეკულაციურ საბაზრო ვაჭრობასა და მსესხებლებისათვის ხელსაყრელი საკრედიტო პირობებების შექმნაზე.

მსოფლიო ბანკის ([www.worldbank.com](http://www.worldbank.com)) თანახმად, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს: (1) პოლიტიკური მიმართულებებისა და ქმედებების ერთობლიობას, რომელიც დაკავშირებულია მთავარ დაინტერესებულ მხარეებთან, ღირებულებებთან და კანონის უზენაესობის და გარემოს დაცვის მოთხოვნების შესრულებასთან, საზოგადოების ინტერესებთან; (2) ბიზნესის ფოკუსირებას მდგრად განვითარებაზე. მსოფლიო ბანკისავე ინფორმაციით, მთავრობის როლი, როგორც მარეგულირებელი და საბანკო საქმის ხელმძღვანელი, საკვანძოა ფინანსური სისტემის სტაბილური და ეფექტიანი ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად<sup>1</sup>.

როლანდ ბენდიქტერის (Benedikter R. 2011) გადმოცემით, 2007 წლიდან 2010 წლამდე გლობალურმა ფინანსურმა და ეკონომიკურმა კრიზისმა მოიგვა ამერიკის შეერთებული შტატები, ევროპა და, მთლიანად, მსოფლიო<sup>2</sup>. ამ ფონზე, გაიზარდა სოციალური ბანკების მნიშვნელობა და როლი, მათი აქტივები კრიზისის ფონზე გაორმაგდა. ეს წარმატება გამოწვეული იყო საბანკო მომხმარებლების მზარდი რაოდენობის იმაში დარწმუნებით, რომ სოციალური ბანკი არის ფულადი გარიგების ნაკლებად სპეკულაციური და უფრო პასუხისმგებლიანი, ეთიკური და საზოგადოებაზე ორიენტირებული გზა, ვიდრე ტრადიციული საბანკო სექტორი და, რომ სოციალური ბანკი უფრო მეტად ზრუნავს საზოგადოების პროგრესზე. შესაბამისად, სოციალური ბანკები იყო ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული ფინანსური ინსტიტუტი მსოფლიოში 2007–2010 წლების ეკონომიკური კრიზისის დროს, რომლებმაც საზოგადოების ნდობის შედეგად შეინარჩუნეს და გაზარდეს თავიანთი მასშტაბები.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, სოციალურ ბანკს ჩვენ განვსაზღვრავთ როგორც საბანკო საქმეს, რომლის მიზანია საბანკო ოპერაციების საშუალებით დადებითი გავლენის მოხდენა

<sup>1</sup> ფაქტობრივად, მთავრობის მიერ უნდა იმართებოდეს და რეგულირდებოდეს ქვეყანაში საბანკო ბიზნესის ყველდღიური საქმიანობა, ინკლუზიური და პასუხისმგებლიანი დაფინანსების პრინციპების მისაღწევად.

<sup>2</sup> უნდა შევნიშნოთ, რომ აღნიშნული პერიოდის განმავლობაში 7 მლნ-მა ამერიკელმა და 2 მლნ-მა ევროპელმა დაკარგა სამუშაო, 10 მლნ-ზე მეტი ადამიანი მოექცა სიდარბის ზღვარს მიღმა, ათასობით ოჯახმა დაკარგა საცხოვრებელი სახლი და ბევრმა - დანაზოგი.



საზოგადოებასა და გარემოზე.

ოლაფ ვებერის (Weber O. 2011) ინორმაციით, თანამედროვე სოციალური ბანკის წინამორბედად მიიჩნევა ადრეული სოციალური ტიპის ბანკი „Montes di Pieta” (იტალიის ცენტრალური ჩრდილოეთი რეგიონი), რომელიც შეიქმნა დომინიკელების და ფრანცისკანელების რელიგიური ორდენის მიერ იტალიაში მე-15 საუკუნეში, ღარი-ბეზისთვის კრედიტის აღების შესაძლებლობის მიცემისა და უზნეობის წინააღმდეგ ბრძოლის მიზნით. ეს ბანკები, თავისი შინაარსით, იყვნენ რევოლუციური, რადგან ავითარებდნენ კეთილდღეობას და არ იყვნენ მიმართული მხოლოდ მოგების მიღებაზე<sup>1</sup>. ასეთი ტიპის ბანკები იქმნებოდა ისეთი კლიენტებისთვის, რომელთაც არ ჰქონდათ წვდომა საკრედიტო ან შემნახველ საშუალებებზე. დღეისათვის სოციალური ბანკინგი დიდწილად ემყარება იმ ბანკების ფილოსოფიას, რომელთაც თავის დროზე შეძლეს მოეხდინათ კულტურული ცვლილება ფინანსურ ბიზნესში და მდგრადი განვითარება საზოგადოების სხვადასხვა დონეზე.

1970-იანი წლებიდან დაწყებული, თანამედროვე სოციალური ბანკების საფუძველი შეიძლება ასევე მივიჩნიოთ, როგორც პასუხი იმ დროისთვის არსებული ისეთი პრობლემების მოგვარებაზე, როგორცაა მდიდრებსა და ღარიბებს შორის არსებული უფსკრული, გარემოს დაბინძურება, უთანასწორობა სქესთა შორის და იმდროინდელ ზესახელმწიფოებს შორის სამხედრო კონფრონტაცია. ამრიგად, სოცი-ალური და ეკოლოგიურად განწყობილი პროექტების მხარდაჭერით, თანამედროვე სოციალურმა ბანკებმა მიზნად დაისახა საზოგადოების მრავალფეროვან დონეზე უფრო მდგრადი განვითარებისთვის მუშაობა.

ფრანს დეკლერკის (Frans de Clerck, 2010) მოხსენების თანახმად, გერმანიაში 1974 წელს, GLS Bank-ის<sup>2</sup> დამფუძნებლები პირველები იყვნენ, რომლებმაც ყურადღება გაამახვილეს ფულად სესხებზე (ადამიანის ინტერესზე სტიმულირების მოსახდენად) და ფულად საჩუქარზე (ყველაზე პროდუქტიული საწყისი კაპიტალი). მათ ასევე ყურადღება გამახვილდეს იმ შესაძლებლობათა განვითარებაზე, რომლებიც აერთიანებდა ინვესტორებსა და მსესხებლებს, მომხმარებლებსა და მეწარმეებს ინვესტიციებისთვის.

GLS-სი საბანკო საქმეს განიხილავს, როგორც ფულადი სახსრების მოძრაობის მუდმივ და გაცნობიერებულ პროცესს, რომელიც საჭიროა საზოგადოებისა და ადა-მიანის განვითარებისათვის. ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა და სხვა ადამიანებზე ზრუნვა განიხილება, როგორც ამ პროცესების ძირითადი მამოძრავებელი. ამგვარი ეთიკური მიდგომა საბანკო საქმეში შთაგონების წყარო იყო სხვა მრავალი ევროპის სოციალური ბანკისთვის, რომელიც თანდათანობით განვითარდა ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში<sup>3</sup>. ყველა მათგანი კარგ საქმეს აკეთებს ადამიანთა კეთილდღეობისა და სოციალური განვითარებისათვის, შესაბამის ბაზრებს კი სთავაზობს ზოგადად და სპეციალურად შემუშავებულ პროდუქტებსა და მომსახურებებს. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრმა მათგანმა განიცადა წარუმატებლობა, მათმა უმრავლესობამ მაინც იპოვა წარმატებისკენ მიმავალი გზა, ფუნქციონირების სხვადასხვა მოდელებითა და ზოგადი საბანკო წესების დაცვით.

დაზუსტებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დღეს მსოფლიოში არსებობს სოცია-ლური ბანკები, რომელთა უმეტესი ნაწილი არის GABV-ის („გლობალური ალიანსი საბანკო ფასეულობებისთვის“)<sup>4</sup> წევრი. ეს არის სოციალური ბანკების მსოფლიო ასოციაცია, რომელიც მის წევრებს აღწერს, როგორც ბანკებს, რომელთა მთავარ მისიას წარმოადგენს „ინვესტიცია საზოგადოებაში“, რომელიც აფასებს ადამიანის განვითარებას, სოციალურ გაერთიანებას და პასუხისმგებლობას ჩვენი ბუნებრივი გარემოსთვის ([www.gabv.org](http://www.gabv.org)).

<sup>1</sup> ისინი, როგორც წესი, მხარს უჭერდნენ პოლიტიკურ, კულტურულ და რელიგიურ საქმიანობას და ეხმარებოდნენ ღარიბებს.

<sup>2</sup> დღეს ყველაზე დიდი სოციალური ბანკი - Gemeinschaft für Leihen und Schenken, რომლის სახელი სიტყვასიტყვით ნიშნავს „საზოგადოებას სესხებისა და შემოწირულობებისთვის“, აქტივები 2.2 მლრდ დოლარით.

<sup>3</sup> მიუხედავად კულტურული განსხვავებებისა, ზომების მრავალფეროვნებისა, აქცენტებისა (სოციალური, გარემოსდაცვითი), პროდუქტებისა და მომსახურების განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ყველა მათგანს აქვს ეთიკური და მდგრადი განვითარების ელემენტები - თავისი მისიის, ამბიციებისა და პრაქტიკის საფუძველი.

<sup>4</sup> ალიანსი დაარსდა 2009 წელს, რომლის მიზანია ბანკი წარმოადგენდეს საზოგადოების ჯანმრთელ და პროდუქტიულ სისტემას. მისი წევრები არიან აზიის, აფრიკის, ავსტრალიის, ლათინური ამერიკის, ჩრდილოეთ ამერიკის და ევროპის ქვეყნები.

2020 წლის მონაცემებით, ალიანსი მოიცავს 62 ფინანსურ ინსტიტუტს და 16 სტრატეგიულ პარტნიორს<sup>1</sup>, კოლექტიურად ემსახურება 67 მლნ-ზე მეტ მომხმარებელს, ფლობს მენეჯმენტში გაერთიანებული აქტივების 200 მლრდ დოლარზე მეტს და მას 76,000-ზე მეტი თანამშრომელი უჭერს მხარს. მისი მისია დაფუძნებულია სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, მის მიერ განისაზღვრება ფულის გამოყენების ისეთი მიმართულებები და ტრანსფორმაცია, რომ ის სარგებელს მოუტანს მოსახლეობას და გარემოს გრძელვადიან პერიოდში. მას მიაჩნია, რომ ინკლუზიური დაფინანსება საფუძველია იმისა, რომ ფინანსები ყველასათვის იყოს ხელმისაწვდომი, რადგან ფინანსურ სისტემაში მოსახლეობის ჩაბმა ხელს უწყობს სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებას და უზრუნველყოფს მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას.

როგორც ავღნიშნეთ, მსოფლიო ეკონომიკურმა კრიზისმა მნიშვნელოვანი უარყოფითი გავლენა მოახდინა გლობალურ დონეზე საზოგადოების ცხოვრებაზე. ექტპერტების აზრით, კრიზისი გამოწვეული იყო მარტივი მიზეზით: ფინანსური სისტემა ორიენტირებული იყო საკუთარი ინტერესების განვითარებაზე და ნაკლებად იყო კავშირში რეალურ სექტორთან და ზოგადად საზოგადოებასთან, რამაც გლობალურ დონეზე მოგვცა ფინანსური სექტორის მიმართ საზოგადოების უნდობლობა. სწორად ამ დროს გაძლიერდნენ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ბანკები, რომელთა მისია საზოგადოების კეთილდღეობას უჭერს მხარს და ეკონომიკაში ქმნის საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვან ფინანსურ სტაბილურობას.

საგულისხმოა, რომ 2011 წლის გლობალური კრიზისის შემდეგ საბანკო ბიზნესში აქტიური გახდა სოციალური მიზნები. იმის მიუხედავად, რომ სოციალური ბანკი დღეს ნაკლებადაა შესწავლილი და მასთან დაკავშირებით კვლევები თუ სტატიები ნაკლებად მოიძებნება, ცნობილია გარკვეული მახასიათებლები, რომლებსაც უნდა ემყარებოდნენ და მათი საქმიანობა მხოლოდ მარკეტინგულ ხრიკი კი არ უნდა იყოს, არამედ სოციალური საბანკო ბიზნესის მამულები ფართოდ უნდა იყოს საზოგადოებისთვის ხელმისაწვდომი, ვინაიდან სოციალური ბანკის ერთ-ერთი მახასიათებელი არის მისი გამჭვირვალობა.

„Institute for Social Banking“-ის ([www.social-banking.org](http://www.social-banking.org)) თანახმად, სოციალური ბანკები გამოირჩევიან საერთო მახასიათებლებით, რომლებიც მათ განარჩევს სხვა კომერციული ბანკებისგან და ფორმირდებიან შემდეგნაირად: საზოგადოების საჭიროებებზე ფოკუსირება რეალურ ეკონომიკასა და სამოქალაქო საზოგადოებაში; გამჭვირვალობა და პასუხისმგებლობა; მოგების მაქსიმიზების ნაცვლად, მისი შემცირება და სხვა სპეკულაციურ საქმიანობებზე ჩამოშორება; ისეთი ბიზნესების დაფინანსება, რომლებიც საერთო სიკეთის მიმღები იქნება; ზრუნვა თანამშრომლებზე; ისეთი სახის სტრატეგიების შემუშავება, რომლებიც ხელს შეუწყობს რისკების მინიმიზებას და გათვლილი იქნება გრძელვადიან პერსპექტივებზე.

Peter Blom-ი (GABV-ის თავმჯდომარე და Triodos Bank-ის აღმასრულებელი დირექტორი) საბანკო ბაზაზე დაფუძნებულ ღირებულებებს აფასებს, როგორც „ვალდებულ ფინანსურ ინოვაციას“, რომელიც ორიენტირებულია რეალურ ეკონომიკაში ადამიანის საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე. GABV-ის კვლევების თანახმად, საბანკო პრინციპების საფუძველზე დაყრდნობით 2020 წელს იქნება შესაძლებელი მსოფლიოში მლრდ ადამიანის დაფინანსების მიღწევა, მდგრადი საბანკო მომსახურებით.

გლობალურმა ალიანსმა შეიმუშავა მდგრადი დაფინანსების და მდგრადი ბანკინგის პრინციპების მთელი რიგი, რომლებიც მიზნად ისახავს აღწეროს მდგრადი საბანკო სისტემის ფუნდამენტური საფუძვლები: (1) ეკონომიკური, სოციალური და გარემოსდაცვითი ინდიკატორები, როგორც „სამმაგი ხაზი“, ბიზნეს მოდელის ძირითადი საფუძველი; (2) საზოგადოებაზე დაფუძნებული, ემსახურება რეალურ ეკონომიკას და ახალი ბიზნეს მოდელების შესაძლებლობას, დაკმაყოფილდეს ორივეს მოთხოვნილება; (3) გრძელვადიანი ურთიერთობა მომხმარებლებთან, მათი ეკონომიკური საქმიანობის და მათთან დაკავშირებული რისკების პირდაპირი გაგება; (4) გრძელვადიანი, თვითმყოფადი და გამძლე

<sup>1</sup> საბანკო ალიანსის (GABV) წევრ ფინანსურ ინსტიტუტებში შედიან მსოფლიოში წამყვანი ისეთი ბანკები, როგორც: Triodos Bank (Europe); GLS Bank (Germany); Alternative Bank Switzerland (Switzerland); Bank Australia (Australia); Banca Etika (Italy, Spain) და სხვა.

გარე რისკების მიმართ; (5) გამჭვირვალე და ინკლუზიური მმართველობა; (6) საბანკო კულტურა, რომელიც მოიცავს ამ პრინციპებს.

ღირებულებებზე დაფუძნებული საბანკო ბიზნესის ძირითადი მახასიათებელი ასევე არის სოციალური მისია, კლიენტებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების განათლებისა და გაძლიერების მიზნით, რათა იყვნენ ღირებულებაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ნაწილი. მიზანი - პასუხისმგებლობა, გამჭვირვალობა და მდგრადობა. ისინი თვლიან, რომ ფულის გრძელვადიანი გავლენა გარემოსა და საზოგადოებაზე, ისევე როგორც ზოგადად, ფულის გამოყენების „ადამიანური შედეგია“: ეს ხელს უწყობს ან ზიანს აყენებს მოგებას, მოსახლეობასა და პლანეტას.

### დასკვნა

დღეს სოციალური ბანკები, თავიანთი საქმიანობითა და დაფინანსების პრიო-რიტეტებით, მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მსოფლიო გლობალურ ეკონომიკა-ში, რაც ხელს უწყობს ზოგად ეკონომიკურ წინასწორობას. სოციალური ბანკების ამბიციური მიზანი არის დააფინანსოს სამართლიანი ვაჭრობა, ეთიკური ბიზნესი, აგრომეურნეობა, კოპერატივები, რომლებიც მიმართულია საზოგადოებაზე ორიენტირებული დოვლათის შექმნაზე, ბუნებაში ეკოლოგიური პროცესების ხელის შეწყობაზე.

თანამედროვე მსოფლიოში მნიშვნელოვანია სოციალურმა საბანკო ბიზნესმა იწყოს ზრდა, რისთვისაც მათ უნდა შექმნან და მიაწოდონ საზოგადოებას ისეთი პროდუქტები და მომსახურება, რომელიც ხაზს გაუსვამს მათ სოციალურ გავლენას და ფინანსებს გახდის ნაკლებ რისკიანს. ამასთან, იმასთან დაკავშირებით, რომ ბანკების უმეტესობა ეყრდნობა საკრედიტო ბიზნესს, მათ ისე უნდა გააფართოვონ თავიანთი პროდუქტების პორტფოლიო, რომ ნაკლებად იყვნენ დამოკიდებული პროცენტებზე.

სოციალურ ბანკებს ასევე დასჭირდებათ ფოკუსირება მოახდინონ ისეთ სოციალურად პოზიტიურ პროექტებზე, რომელიც ხაზს გაუსვამს მათ სოციალურ მისიას. მათი მხრიდან საჭირო იქნება ისეთი ინდიკატორების შემუშავება, რომელიც ნათლად აჩვენებს მათი დადებით გავლენას საზოგადოებაზე, გარემოსა და მდგრად განვითარებაზე.

დაბოლოს, უნდა შევთანხმდეთ, რომ ბანკები არიან სოციალური სისტემის განუყოფელი ნაწილი და, რომ ყოველთვის უნდა დარჩნენ ამ ნიშაში, რათა უზრუნველყონ საბანკო ბიზნესის გრძელვადიანი მდგრადობა და სიცოცხლისუნარიანობა.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. БИВЕЛТИ, Ж. УБИВАНИЕ АНТИФИНАНС 2011:
2. [კატალიზატორები სოციალური ბანკებისთვის - ანტი-ფინანსიზმი - ანტი-ფინანსიზმი](#)
3. [BOWEN H. უბიკონომიკური უბიკონომიკური ან, New York, Harper 1953.](#)
4. INSTIYOUOE FOR SOCIAL BANKING (2015). [ვალუტის ბანკების ბიზნეს ტიპი უბიკონომიკური ბიზნესი](#)
5. INAISE. (2010). [Network of Social Banks \(რაიზონი - France ლიკლიკ ა. 25\):](#)
6. [კატალიზატორები სოციალური ბანკებისთვის - ანტი-ფინანსიზმი - ანტი-ფინანსიზმი](#)
7. ზ. ბიკონომიკური უბიკონომიკური ანტი-ფინანსიზმი 2011:
8. [კატალიზატორები სოციალური ბანკებისთვის - ანტი-ფინანსიზმი - ანტი-ფინანსიზმი](#)
9. ზ. ბიკონომიკური უბიკონომიკური ანტი-ფინანსიზმი 2011: [ლიკლიკ ლიკლიკ, USA.](#)

**შობილა ზსკრისტიანოვიჩიანი ბანიანი**

**Kharitonashvili Tamar**  
PhD student Georgian Technical University

**Vanishvili Merab**  
Professor Georgian Technical University

**შუბი არც**

ჩვენს ქვეყანაში უმეტეს შემთხვევაში ბავშვთა განვითარების პრობლემები უკავშირდება მშობლების ცოდნის და უნარების ნაკლებობას, რაც იწვევს მათთვის საჭირო ინფორმაციის მიუღწევლობას. ამიტომ უმეტეს შემთხვევაში მშობლებს უნდა მიეძღვნებინათ ყურადღება მათთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდებას.

ჩვენს ქვეყანაში უმეტეს შემთხვევაში ბავშვთა განვითარების პრობლემები უკავშირდება მშობლების ცოდნის და უნარების ნაკლებობას, რაც იწვევს მათთვის საჭირო ინფორმაციის მიუღწევლობას. ამიტომ უმეტეს შემთხვევაში მშობლებს უნდა მიეძღვნებინათ ყურადღება მათთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდებას.

ჩვენს ქვეყანაში უმეტეს შემთხვევაში ბავშვთა განვითარების პრობლემები უკავშირდება მშობლების ცოდნის და უნარების ნაკლებობას, რაც იწვევს მათთვის საჭირო ინფორმაციის მიუღწევლობას. ამიტომ უმეტეს შემთხვევაში მშობლებს უნდა მიეძღვნებინათ ყურადღება მათთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდებას.

ჩვენს ქვეყანაში უმეტეს შემთხვევაში ბავშვთა განვითარების პრობლემები უკავშირდება მშობლების ცოდნის და უნარების ნაკლებობას, რაც იწვევს მათთვის საჭირო ინფორმაციის მიუღწევლობას. ამიტომ უმეტეს შემთხვევაში მშობლებს უნდა მიეძღვნებინათ ყურადღება მათთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდებას.

## სოციალური კაპიტალის გავლენა ადამიანური კაპიტალის ფორმირების პროცესზე

*ჭანტურია ნატალია*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*კურტანიძე მარიამ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*წიკლაური მარიამ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### რეზიუმე

პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში ადამიანის როლის თვისებრივმა ცვლილებამ მკვეთრად გაზარდა ადამიანური კაპიტალის ფორმირების პროცესისა და პრობლემისადმი ინტერესი. ადამიანურ კაპიტალში ინვესტიციების ზრდამ შესაძლებელი გახადა შრომით ბაზარზე დასაქმებულის, როგორც რესურსის შეფასება, როგორც მიღწეული განათლების, ისე სხვა ხარისხობრივი მახასიათებლების მხრივ, რომელთაც მეტწილად სოციალური ხასიათი აქვთ. შესაბამისად, განსაკუთრებით საინტერესო ხდება სოციალური კაპიტალის არსის, როლისა და ფუნქციის შესწავლა ადამიანური კაპიტალის ფორმირების პროცესთან კონტექსტში.

სოციალური კაპიტალი საზოგადოებრივი აქტიურობის პროდუქტია, რომელიც არაპირდაპირ გვევლინება ეკონომიკური სარგებლის მიღების მიზეზად და წარმოადგენს ინდივიდის ან ინდივიდთა ჯგუფის წონად ატრიბუტს კონკურენტული უპირატესობის, ცხოვრებისეული მიზნების მიღწევის, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის, კარიერული წინსვლის უზრუნველყოფის საქმეში.

სოციალური კაპიტალი, კაპიტალის სხვა ფორმების მსგავსად, დივიდენდების მომცემია მხოლოდ მისი აქტიურად რეალიზაციის შემთხვევაში. სოციალური კაპიტალიდან მიღებულ სარგებელს მიეკუთვნება მოსახლეობის მიღწეული და უზრუნველყოფილი ჯანმრთელობის დონე, დასაქმების, შვილების აღზრდისა და განათლების მიცემის შესაძლებლობა, ცხოვრებით კმაყოფილება, სამყაროს შემეცნების სიმარტივე, ფართო სოციალური იდენტიფიკაცია და ინტეგრაცია.

გამოვლენილია ადამიანური და სოციალური კაპიტალის ინსტიტუტების ურთიერთმოქმედების და ურთიერთგანპირობებულობის ბუნება. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სოციალური კაპიტალის როლის განსაზღვრას ადამიანური კაპიტალის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესში.

**საკვანძო სიტყვები:** სოციალური კაპიტალი, ადამიანური კაპიტალი, სოციალური ინსტიტუტები

### ძირითადი ტექსტი

პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში ადამიანის როლის თვისებრივმა ცვლილებამ მკვეთრად გაზარდა ადამიანური კაპიტალის ფორმირების პროცესისა და პრობლემისადმი ინტერესი. ადამიანურ კაპიტალში ინვესტიციების ზრდამ შესაძლებელი გახადა შრომით ბაზარზე დასაქმებულის, როგორც რესურსის შეფასება, არა მხოლოდ მისი მიღწეული განათლების, არამედ სხვა ხარისხობრივი მახასიათებლების მხრივ. გამომდინარე იქიდან, რომ აღნიშნულ მახასიათებლებს მეტწილად სოციალური ხასიათი აქვთ, განსაკუთრებით საინტერესო ხდება სოციალური კაპიტალის არსის, როლისა და ფუნქციის შესწავლა.

სოციალური კაპიტალი საზოგადოებრივი აქტიურობის პროდუქტია, რომელიც არაპირდაპირ გვევლინება ეკონომიკური სარგებლის მიღების მიზეზად, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური პირობებისა და გარემოებების გამოვლინება. სოციალური კაპიტალი არის ის საზოგადოებრივი სიკეთე, რომელიც იქმნება თავისუფალი და რაციონალური ინდივიდების ურთიერთქმედების შედეგად, როგორც საკუთარი, ისე საზოგადოებრივი სარგებლის მისაღებად და მოიაზრებს სოციალური ხელშეკრულებების, სოციალური ნორმების ერთობლიობების, სოციალური ბარტერებისა და, შესაბამისად, ნდობის გარკვეულ საბაზისო დონეს.

სოციალური კაპიტალი, როგორც ინდივიდის ან ინდივიდთა ჯგუფის ატრიბუტი, წარმოადგენს

სერიოზულ კონკურენტულ უპირატესობას ცხოვრებისეული მიზნების მიღწევის, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის, კარიერული წინსვლის უზრუნველყოფის საქმეში.

სოციალური კაპიტალის ეკონომიკური მნიშვნელობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი ამცირებს ერთობლივი საქმიანობის კოორდინაციის-ხელშეკრულებების, ფორმალურობების და ბიუროკრატიული პროცედურების, სამეურვეო ურთიერთობების ღირებულებას, პროფესიონალური სტანდარტებით, კომუნიკაციის ეთიკით, კულტურული ტრადიციებითა და განათლებით განპირობებული ნდობის ხარჯზე.

სოციალური კაპიტალიდან მიღებულ სარგებელს მიეკუთვნება მოსახლეობის მიღწეული და უზრუნველყოფილი ჯანმრთელობის დონე, დასაქმების, შვილების აღზრდისა და განათლების მიცემის შესაძლებლობა, ცხოვრებით კმაყოფილება, სამყაროს შემეცნების სიმარტივე, ფართო სოციალური იდენტიფიკაცია და ინტეგრაცია.

აღნიშნული საკითხების კვლევისადმი სერიოზული ყურადღება პირველად რ. პატნემის [1] შრომებმა მიიპყრო, რომელშიც გამოყენებული იყო სოციალური კაპიტალის კვლევის სამფაქტორიანი მოდელი: ნაცვალებების, ნდობის და სოციალურ ქსელებში ინტეგრაციის ნორმები. პირველი ორი ფაქტორი ინდივიდის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ატრიბუტებს მიეკუთვნება. შესაბამისად, პატნემი სოციალურ კაპიტალს აფასებდა ინდივიდუალური ინდიკატორების გამოყენებით, როგორცაა საზოგადოებრივი კონტაქტების ინტენსივობა და სიმტკიცე, საზოგადოებრივ გაერთიანებებში გაწევრიანება, საარჩევნო საქმიანობა, ურთიერთობებით კმაყოფილება, ურთიერთპატივისცემა, ურთიერთობითი ნაცვალება, უსაფრთხოების განცდა, ნდობა ახლობლებისა და სოციალური ინსტიტუტების მიმართ.

მსოფლიოს რამდენიმე რეგიონის ეკონომიკური განვითარების ანალიზის საფუძველზე პატნემმა დაასკვნა, რომ სოციალური ურთიერთობების ხარისხის ამაღლება შეიძლება გამხდარიყო წინაპირობა აღნიშნული რეგიონების ეკონომიკური განვითარებისა.

კვლევის მეთოდოლოგია. დღეისათვის, სოციალური კაპიტალის კვლევის მრავალი მიდგომა არსებობს, მაგრამ არცერთი მათგანი არ არის უნივერსალური, შესასწავლი კატეგორიის სირთულის, მრავალგანზომილებადობისა და შესაბამისად, რაოდენობრივი შეფასების (გაზომვის) პრობლემატურობიდან გამომდინარე.

სოციალური კაპიტალის შესწავლის არსებული მიდგომიდან, გვინდა გამოვყოთ კვლევის ოთხი ძირითადი მიდგომა: სოციუმის ფარგლებს შიგნით კვლევის, სოციალურ ქსელში, ინსტიტუციონალური და სინერგიული მიდგომები[3].

სოციუმის ფარგლებს შიგნით სოციალური კაპიტალის კვლევა, გულისხმობს მისი ფორმირების შესწავლას სხვადასხვა ჯგუფებსა და ასოციაციებში, რის საფუძველზეც ვლინდება საზოგადოებაში სოციალური კაპიტალის დაგროვების შესაძლებლობები, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

დღეისათვის ყველაზე აქტუალური - სოციალური ქსელის ფარგლებში კვლევის მიდგომა, სოციალური კაპიტალის ფორმირებას ავლენს ადამიანებს შორის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კავშირების თვალსაზრისით.

ინსტიტუციური მიდგომების საფუძველზე ანალიზებენ ფორმალური ინსტიტუტების როლს, ჯგუფის შიგნით სოციალური კაპიტალის დაგროვების პროცესში.

სინერგიული მიდგომა აერთიანებს ქსელურ და ინსტიტუციურ მიდგომებს. მრავალმა კვლევამ ცხადყო, რომ ეკონომიკური ზრდის უზრუნველსაყოფად საჭიროა სახელმწიფოს, ბიზნესისა და საზოგადოების ეფექტური თანამოქმედება. ამ კონცეფციის თანახმად, სახელმწიფო არა მხოლოდ საზოგადოებრივი პროდუქტის მწარმოებელია, არამედ მას შეუძლია უზრუნველყოს გრძელვადიანი მჭიდრო კავშირი სხვადასხვა ჯგუფებსა და კლასებს შორის.[2].

განსჯა. სოციალური კაპიტალის პრობლემის შესწავლაში დიდი წვლილი შეიტანეს პ.ბურდიემ და ჯ. კოულმანმა, რომლებმაც გამოავლინეს ადამიანური კაპიტალის დაგროვებისა და აღწარმოების მექანიზმები საზოგადოებასა და სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებში.

პ. ბურდიეს აზრით, ადამიანი ერთდროულად ცხოველმყოფელობს რამდენიმე სოციალურ სივრცეში - კულტურულ, სამეცნიერო, ეკონომიკურ და პოლიტიკურში. [3] მან თავის შრომებში შემოგვთავაზა "კულტურული კაპიტალის" კონცეფცია, რომელშიც აისახა საზოგადოებრივი ელიტის ისეთი

უპირატესობათა ერთობლიობა, როგორცაა ესთეტიკური ფასეულობები, წარმატებულ ადამიანებთან ურთიერთობის შესაძლებლობა და ორიენტაცია მაღალ აკადემიურ-საგანმანათლებლო მიღწევებზე, რომლებსაც ისინი გადასცემენ თავიანთ შვილებს და ამით უზრუნველყოფენ მათ მაღალ სოციალურ მობილურობას[4].

საზოგადოებაში, როგორც ცნობილია, ინდივიდის პოზიცია განისაზღვრება მის მიერ დაგროვილი კაპიტალის მოცულობისა და სტრუქტურის, მათ შორის სოციალური კაპიტალის მიხედვით. აღნიშნული კაპიტალი უზრუნველყოფს საზოგადოებრივი ნორმების, კავშირების მთლიანობას, რომელიც ყალბდება ინდივიდთა ურთიერთქმედების პროცესში და ემყარება ნდობას.

კოულმანის აზრით, სოციალური კაპიტალი ისეთივე შემოსავლიანი შეიძლება იყოს, როგორც კაპიტალის ნებისმიერი სხვა ფორმა[5]: იგი, ისევე როგორც ადამიანური და ფიზიკური კაპიტალი, ხელს უწყობს წარმოების პროცესს. მაგალითად, ჯგუფში, რომელშიც არსებობს წევრთა შორის ნდობის მაღალი დონე და ერთიანობა, შეუძლია მიიღოს გაცილებით უკეთესი შედეგი, ვიდრე იმ ჯგუფს, სადაც არ არსებობს აზრთა თანხვედრა და ნდობა.

კოულმანი განასხვავებს სოციალური კაპიტალის ისეთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, როგორცაა ინფორმაციის მოპოვების შესაძლებლობა.

ინფორმაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ტიპის საქმიანობისთვის-იგი ერთერთი ყველაზე ძვირადღირებული რესურსია. ინფორმაციის მოპოვების მნიშვნელოვანი არხი სწორედ სოციალური კომუნიკაციები და კავშირებია, რაც სოციალური კაპიტალის ქმედით აქტივს წარმოადგენს.

სოციალური კაპიტალი დაკავშირებულია ადამიანური კაპიტალის ფორმირებასა და რეალიზაციასთან. ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კავშირი განათლებასა და სოციალური კაპიტალის შექმნას შორის. მრავალი გამოკვლევის შედეგი ცხადყოფს, რომ განათლება სოციალური აქტივობის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა - ინდივიდის განწყობა და ქცევა დამოკიდებულია არა მხოლოდ განათლების მიღწეულ დონეზე, არამედ მის გარშემო არსებული სოციალური განათლებულობაზე, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინდივიდის საზოგადოებრივ და ეკონომიკურ ცხოვრებაში მონაწილეობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე[6].

განათლების მაღალი დონე, ნდობის მაღალ ნიშნულთან ერთობლიობაში, ზრდის დასაქმებულთა პასუხისმგებლობას და შესაბამისად ამცირებს სამუშაოს შესრულების იძულებისა და კონტროლის ხარჯებს. საზოგადოების განათლების დონე უზრუნველყოფს თვითორგანიზებისა და ნდობის რეპროდუქციული ატმოსფეროს შექმნას, რომლის უკუგების სიდიდეც პროპორციულია აღნიშნულ საზოგადოებაში არსებული საშუალო განათლების დონისა [7]. განათლება სოციალური კაპიტალის დაგროვების მნიშვნელოვანი ფაქტორია, მაგრამ ამავდროულად, სოციალური ურთიერთქმედების წესების შეთვისების საშუალებაცაა. სოციალური კაპიტალი გროვდება ადამიანების მცირე ჯგუფში ხშირი ურთიერთქმედების პროცესში [8].

თუ ფიზიკური კაპიტალი წარმოების პროცესში იქმნება, ადამიანური კაპიტალი -ცოდნისა და გამოცდილების დაგროვების პროცესში, სოციალური კაპიტალის ფორმირება- ადამიანებს შორის ურთიერთობებთანაა დაკავშირებული. ეს არის კაპიტალის სახეობებს შორის ყველაზე არამატერიალური კაპიტალი და რაოდენობრივად გაზომვის მხრივ -ყველაზე პრობლემური. თუ ფიზიკური კაპიტალიდან შემოსავალი- მესაკუთრის კუთვნილებაა, ადამიანური კაპიტალიდან სარგებელს ადამიანური კაპიტალის მფლობელი- დამსაქმებელი ღებულობს, სოციალური კაპიტალიდან მიღებული დივიდენდი მაკროდონეზე, განაწილებადია საზოგადოების ყველა წევრს შორის, რადგან ზოგადად იგი წარმოადგენს საზოგადოებრივ სიკეთეს.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სოციალური კაპიტალის დაგროვება ხდება არა მხოლოდ მატერიალური ინტერესის რეალიზაციისთვის, არამედ წმინდა სულიერი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ოჯახის დონეზე, სოციალური კაპიტალი ასახავს მშობლებს შორის და მშობლებისა და შვილების ურთიერთდამოკიდებულებას. თუ მშობლების მიერ მიღწეული ადამიანური კაპიტალის დონე მაღალია, მაგრამ ოჯახის სოციალური კაპიტალის დონე ჩამორჩება მას, მაშინ შვილები ვერ შეძლებენ მშობლების ადამიანური კაპიტალის გაზიარებას და რეალიზებას, საკუთარი განვითარების

მალალი დონის უზრუნველსაყოფად. ანუ, ოჯახის ფარგლებში სოციალური კაპიტალი უზრუნველყოფს შვილებისთვის მშობლების ადამიანური კაპიტალის ხელმისაწვდომობას. [9]. მიკრო დონეზე, სოციალური კაპიტალი შეიძლება განიხილებოდეს როგორც ადამიანური კაპიტალის შემადგენელი ნაწილი.

სოციალური კაპიტალის, როგორც დაროვებადი საზოგადოებრივი დოვლათის თეორიული მოდელი, შემოგვთავაზა პ. დასგუპტმა, რის თანახმადაც, სოციალური კაპიტალის სიდიდე გავლენას ახდენს როგორც ცალკეული ინდივიდის შემოსავლებზე, ისე მთელი საზოგადოების ფაქტორულ პროდუქტიულობაზე[10]

პ. დასგუპტის მოდელი ასახავს საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ფორმირებაში ფიზიკური, ადამიანური და სოციალური კაპიტალების დაგროვებით თანამოქმედებას :

$$\Psi = A \cdot \Phi (K, H),$$

სადაც A - საზოგადოების ინსტიტუციონალური შესაძლებლობების ინდექსია, რომელიც მოიცავს სოციალურ ღირებულებათა სისტემას, მ.შ ნდობას,  $A > 0$ ;  $\Phi$  -საზოგადოების ფაქტორული პროდუქტიულობის ნიშნულია, ხოლო K და H- შესაბამისად ფიზიკური და ადამიანური კაპიტალის მოცულობები.

აღნიშნული მოდელი ცხადყოფს, რომ სხვა თანაბარი პირობების შემთხვევაში, ეკონომიკას ძალუმს შექმნას მეტი მატერიალური და არამატერიალური დოვლათი, თუ მისი აგენტები ენდობიან ერთმანეთს და საერთო ღირებულებები გააჩნიათ. საზოგადოებაში ნდობის ზრდა ხელს უწყობს როგორც ინსტიტუციური შესაძლებლობების (A), ასევე ადამიანური კაპიტალის ზრდას (H). მაგრამ რამდენად ასახვადია ნდობა ამ მაჩვენებლებში, დამოკიდებულია იმაზე, სოციალური კაპიტალი რამდენად წარმოადგენს საზოგადოებრივ სიკეთეს და რამდენად ხელმისაწვდომია იგი მისი ყველა წევრისთვის.

თუ სოციალური კაპიტალის დივიდენდები ვიწრო წრის სარგებლობაში ექცევა, მაშინ გაუმჯობესდება მხოლოდ ცალკეულ პირთა ადამიანური კაპიტალი, ხოლო თუ სოციალური კაპიტალის სარგებელი გადანაწილებულია მოსახლეობის ფართო სპექტრზე, მაშინ იგი გავლენას ახდენს ინსტიტუციური შესაძლებლობების ინდექსზე (A), რაც თავის მხრივ გაზრდის საზოგადოების საერთო ფაქტორულ პროდუქტიულობას [10].

შედეგები. კვლევების ანალიზი, რომელიც ეძღვნება განათლების, სოციალური კაპიტალის და ადამიანური კაპიტალის ურთიერთქმედებების შესწავლას, საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ პირები ინვესტიციებს ახორციელებენ სოციალურ კაპიტალში, გარკვეული უკუგების მოლოდინში, მაგრამ მხოლოდ თანდაყოლილი თვისებების არსებობა და თვითგანათლება არ არის საკმარისი პროფესიონალის ჩამოყალიბებისთვის. ადამიანური კაპიტალის დაგროვებასა და ზრდას ხელს უწყობს "ინდივიდუალიზაციისა" და დამოუკიდებლობის დონის ამაღლება. ამავე დროს, სულ უფრო ნათელი ხდება, რომ მალალი შემოსავლის მიღების შესაძლებლობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ადამიანური კაპიტალის დონეზე, არამედ სოციალურ საკომუნიკაციო ქსელებში ჩართულობასა და საზოგადოებაში არსებული ნდობის ხარისხზე.

სოციალური კაპიტალი მიკრო დონეზე განიხილება, როგორც ურთიერთობათა ერთობლიობა როგორც ოჯახში და ნათესავებს შორის, ასევე მეგობრებთან და პარტნიორებთან. მაკრო-დონეზე სოციალური კაპიტალის ფორმირება ხდება საზოგადოების წევრებსა და ოფიციალურ ინსტიტუტებს შორის ურთიერთობების პროცესში, რომლის დროსაც ხდება საზოგადოების ნდობის ფორმირება საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო ორგანოებისადმი.

სოციალური კაპიტალი ინდივიდს მეტად კონკურენტუნარიანს ხდის შრომის ბაზარზე, რადგან დამსაქმებელი უკუგებას ღებულობს დაქირავებულში მობილიზებული როგორც ადამიანური ისე სოციალური კაპიტალიდან.

ამრიგად, სოციალური კაპიტალი შეიძლება ჩაითვალოს ერთგვარ კომუნიკატორად ადამიანურ კაპიტალსა და სოციალურ ინსტიტუტებს შორის, უზრუნველყოფს რა ინსტიტუციების ტრანსფორმაციას ადამიანური კაპიტალის მაქსიმალური რეალიზაციისათვის.





## საბანკო დაკრედიტების რეგულაციები კორონომიკის პირობებში

ხაჩიძე ანი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

შეუძლებელია გვერდი ავუაროთ დღევანდელ მსოფლიო კრიზისულ მდგომარეობას, რაც გამოიწვია მსოფლიო პანდემია კორონავირუსმა. რათქმაუნდა ისევე როგორც მსოფლიოს, საქართველო-საც უწევს კორონომიკის პირობებში ფუნქციონირება და იმაზე ფიქრი, თუ როგორ გადაურჩეს პანდემიისგან გამოწვეულ ქაოსს და დამანგრეველ რეალობას. ვირუსის გამო საკმაოდ დიდი შეღავათები დააწესა ეროვნულმა ბანკმა მთავრობასთან ერთად, შესაბამისად მოცემულია ზუსტი განმარტება მიმდინარე მოვლენებთან დაკავშირებით. აუცილებელია აღნიშნულ საკითხზე ყურადღების გამახვილება, რადგან მოსახლეობის უმრავლესობას აქვს არასწორი ინფორმაცია კორონომიკის პირობებში სესხების გადავადებასთან დაკავშირებით. თვალსაჩინოებისთვის წარმოდგენილია ვალუტის კურსის ცვალებადობა და მაგალითებია მოყვანილი თუ რეალურად რა გაკეთდა მდგომარეობის გამოსასწორებლად. განხილულია აღნიშნულ დროს საბანკო სფეროს ფუნქციონირება და კორონას გავლენა ბიზნესის საქმიანობაზე.

საფინანსო და საბანკო სფეროში საგრძნობლად შეიცვალა სიტუაცია 26 თებერვლის შემდეგ, ანუ მას შემდეგ რაც დადასტურდა პირველი კორონავირუსით ინფიცირებულის შემთხვევა. კოვიდ 19-ის მსოფლიო ეპიდემიამ საგრძნობლად იმოქმედა მთელი მსოფლიოს და მათ შორის საქართველოს განვითარებასა და ეკონომიკაზე. სამწუხაროდ მოხდა ისე, რომ ვერ მოვახერხეთ მსოფლიო პანდემიიდან თავის არიდება და ძალაუბრებულად ჩავერთეთ მსოფლიო კრიზისში. რადგან ქვეყნის განვითარებისთვის და ნორმალური ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია სტაბილური სამუშაო და საარსებო გარემო, არნიშნულის უზრუნველყოფა შეუძლებელი იყო მსოფლიო პანდემიის თანხლებით, სწორედ ამიტომ საქართველოს ეკონომიკა თუ არ განადგურდა, გაჩერდა მაინც. რათქმაუნდა ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთი უცვლელი მონაწილე არის საბანკო სისტემა, რამაც უმძიმესი ტრავმა მიიღო, რაც დღითიდღე მძიმდება.

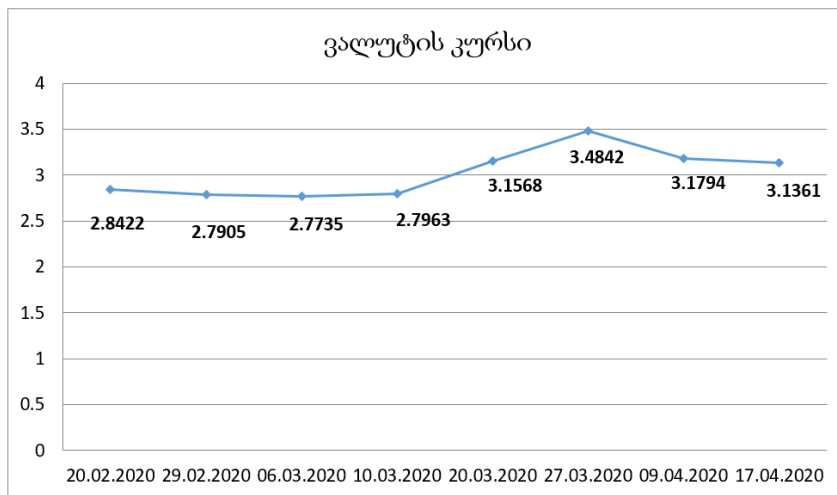
ვირუსით ინფიცირების პირველი შემთხვევის დაფიქსირების შემდეგ მასობრივი პანიკა დაიწყო ქვეყანაში. მოსახლეობის უმრავლესობამ უბრალოდ თავის დაცვის მიზნით თავი აარიდა ყველანაირი მომსახურებით სარგებლობას და გაერიდა ქალაქს და დროებით გადასახლდა სოფლებში. ასეთ დროს ცხადია საკმაოდ შემცირდა საბანკო სერვისებით სარგებლობა, რაზეც დამოკიდებულია საბანკო სისტემის მოგება და ფუნქციონირება. შესაბამისად ქალაქიდან გასული მოსახლეობიდან ყველანაირი დაწესებულებები, გარდა სასურსათო მაღაზიებისა, ვერანაირ სარგებელს ვეღარ ნახულობდა. რაც შეეხება ქალაქში დარჩენილ მოსახლეობას, დაიწყო მათი ქაოსური მოქმედება, რაც აისახებოდა სავაჭრო სფეროებში არაპროგნოზირებადი და აჟიოტაჟური ქცევით. სავაჭრო ობიექტების უმრავლესობაში მასობრივად დაიწყეს პროდუქტის შეძენა და მარაგების გაკეთება. ამ ყველაფრის შედეგად იმ ფორმებმა, რომლების საქმიანობასაც წარმოადგენს ვაჭრობა, (იქნებოდა ეს სასურსათო ვაჭრობა, სამედიცინო, თუ სხვა) მიმართეს ბანკებს კრედიტის მოთხოვნით, რომ შეეცდნენ მარაგები.

ქვეყანაში არსებული გაურკვეველი სიტუაციიდან გამომდინარე, საკმაოდ მალე საბანკო სფეროებმა მიიღეს გადაწყვეტილება, რომ შეზღუდულიყო ისეთი საქმიანობების დაფინანსება, რაც თავის თავში გულისხმობდა საჭირო პროდუქტის საზღვარგარეთიდან გამოწერას. ეს ყველაფერი იქიდან გამომდინარე, რომ მსოფლიო პანდემიის დროს შესაძლოა უცხოურმა დისტრიბუტორმა კომპანიებმა ვერ მოახერხონ პროდუქტის გამოგზავნა მარავალი ფაქტორის გამო, რაც გამოიწვევს ფულის მასობრივ დანაკარგს. ასევე გაურკვეველია, რა სიტუაცია იქნებოდა ხალხის მოძრაობასთან დაკავშირებით. თუკი ამოქმედდებოდა 24 საათიანი კარანტინი, ხალხი ვერ შეძლებდა გარეთ ხშირ გამოსვლას. ხოლო როდესაც ექნებოდათ მაღაზიებში გასვლის უფლება, ისინი შეიძენდნენ მხოლოდ იმ პროდუქტს, რომელიც მალე არ ფუჭდება. ეს ყველაფერი იმისათვის, რომ თავი დაეცვათ ფინანსური ზარალისგან. ამ ყველაფრისგან

მოხდებოდა ის, რომ ის სასურსათო თუ სავაჭრო ობიექტები, რომლებიც ვაჭრობენ მალფუჭებადი პროდუქტით (რძის ნაწარმი, მზა საკვები და სხვა), გაუფუჭდებოდათ სურსათი, რაც ფინანსური დანაკარგის საკმაოდ დიდ დონეს გამოიწვევდა. ამ ყველაფრის ამოღება და გაწონასწორებას კი საკმაოდ დიდი დრო დასჭირდებოდა. ეს ყველაფერი კი ვირუსის პანდემიის დროს შესაძლოა წლებიც კი გაგძელდეს.

იქიდან გამომდინარე, რომ პანდემიის შედეგად ჩაიკეთა ქვეყნის საზღვრები, მნიშვნელოვანი დანაკარგი ნახა ტურისტულმა კომპანიებმა და იმ დაწესებულებებმა, რომლებიც ტურისტებზეა გათვლილი. მაგალითად სავაჭრო ობიექტები, რომლებიც ვაჭრობდნენ ტურისტული ნივთებით, საერთოდ ვეღარ შეძლეს ფუნქციონირება. ტურისტულ სააგენტოებს, რომლებსაც დაჯავშნილი ქონდათ ტურები, მოუწიათ თანხების მომხმარებლებისთვის უკან დაბრუნება. ამ ყველაფერმა გამოიწვია უამრავი ადამიანის უმუშევრობა. შესაბამისად მათ დაეკარგად ის ერთადერთი შემოსავლის წყარო, რასაც ფლობდნენ.

ტურისტული მიმოსვლის აკრძალვამ ყველაზე დიდი დარტყმა მიაყენა ვალუტის კურსს. გაძვირდა ყველაფერი, რისი შემოტანაც ხდებოდა საზღვარგარეთიდან, რადგან დოლარის კურსმა პანდემიის დასაწყისში 2,8422 დან აიწია 3,4842- მდე. საუბარია აშშ დოლარის კურსზე. შესაბამისად იმ ფირმებმა, რომლებიც პროდუქტს ყიდულობდნენ დოლარით, ავტომატურად გააძვირეს პროდუქტი. მეტი თვალსაჩინოებისთვის წარმოგიდგინებ დოლარის კურსის მაჩვენებელს პირველი დაფიქსირებული შემთხვევიდან დღემდე:



გრაფიკი N1

როგორც გრაფიკიდან ჩანს, პანდემიის პირველი შემთხვევის დროს აშშ დოლარის ოფიციალური კურსი შეადგენდა 2,8422-ს. დაახლოებით ერთ თვეში, როდესაც დაინფიცირებულთა რიცხვა მატება დაიწყო, დაიწყო მასობრივი პანიკა, რა დროსაც კურსმა მიაღწია მის მაქსიმალურ მნიშვნელობას და გაუტოლდა 3,4842-ს. როდესაც დაფიქსირდა ვალუტის კურსის ეტაპობრივი ზრდა, ფიზიკური პირები იღებდნენ სამომხმარებლო ან უზრუნველყოფილ სესხებს და მასობრივად დაიწყეს დოლარის შეძენა, რაც მათი აზრით გაურკვეველ სიტუაციაში თავის დაზღვევის შეგრძნებას აძლევდა მათ. ეს ყველაფერი გაგრძელდა რამდენიმე დღე. ხოლო შემდეგ უკვე საბანკო კრედიტების მოთხოვნა ისევ შემცირდა. ამჟამად უმრავლესობა იურიდიულ პირზე კრედიტების გაცემა თითქმის არხდება. პიზიკური პირებს კი უბრალოდ არ უღირთ ასეთ გაურკვეველ სიტუაციაში სესხის აღება.

პანდემიის შედეგად სამწუხაროდ მოხდა ისე, რომ მოსახლეობის საკმაოდ დიდი ნაწილი დარჩა უმუშევარი. ქვეყნის მასშტაბით დაკეტილია ყველა ბარი თუ რესტორანი, სალონი, ტურისტული ფირმები, საცხოვრების უმრავლესობა. ასევე დაიკეტა აგრარული ბაზარი, ბაზრობები და სხვა მრავალი დაწესებულება. ამ ყველაფერმა გამოიწვია ის, რომ ვისაც შემოსავალი კერძო საქმიანობიდან ქონდა, მთლიანად გაუქრა შემოსავალი. შესაბამისად ისინი არა კრედიტის გადახდას, არამედ ზოგიერთი საკვების ყიდვასაც კი ვერ ახერხებდა. აღნიშნული პირების დახმარების მიზნით, სახელმწიფო მთავრობამ საქართველოს ეროვნულ ბანკთან ერთად მიიღო გადაწყვეტილება, რომ ყველა საკრედიტო

პროდუქტზე, იქნებოდა ეს ფიზიკური თუ იურიდიული პირის, მომხდარიყო 3 თვიანი გადავადება. აღნიშნული კანონპროექტი ამოქმედდა 13 მარტიდან და ეხებოდა როგორც სესხის ძირს ასევე პროცენტს. რათქმაუნდა აღნიშნული მომსახურება იყო არჩევითი და არა სავალდებულო. თუკი ფიზიკურ ან იურიდიულ პირს შემოსავალი არ შეეცვლია, მას შეეძლო გაეგრძელებინა კრედიტის დაფარვა. ხოლო ვინც დაკარგა შემოსავალი, მას სახელმწიფო და მომსახურე ბანკი საშუალებას აძლევდა აელო 3 თვიანი საშელავათო პერიოდი. რათქმაუნდა თუკი უარს ვამბობთ არსებული გადავადების შესახებ, სესხის გადახდა და შესაბამისად გრაფიკიც გაგრძელდება სტანდარტულად, როგორც იყო გაწერილი. თუმცა რა ხდება მაშინ, როდესაც გვსურს საშელავათო პერიოდით სარგებლობა. 13 მარტიდან 3 თვის ვადით, იმ პირებს ვისაც სესხზე შენატანი უწევდათ, 3 თვის ვადით დაუკორექტირდათ შენატანი. თუკი მსესხებელს გადახდა უწევდათ 13 მარტამდე და შენატანი გააკეთეს, ის მსესხებლები აღარ გადაიხდიდნენ აპრილი, მაისი, ივნისში. ხოლო ის მსესხებლები, ვინც იხდიდა 13 ის შემდეგ, მათ არ მოუწევდათ შენატანი მარტი, აპრილი, მაისი. პროგრამული ცვლილება მიმდინარეობდა 13 მარტიდან 21 მარტამდე. მათ ვისაც შენატანი უწევდათ აღნიშნულ პერიოდში და დაეკისრათ ჯარიმა, პროგრამული გასწორების შემდეგ ხდებოდა აღნიშნული ჯარიმის დაკორექტირება და გრაფიკის შესაბამისად გადათამაშება.

მაგრამ რა ხდება გრაფიკის მხრივ საშელავათოს შემდეგ. იქიდან გამომდინარე, რომ პირველი 3 თვე მსესხებელს შენატანი არ უწევთ, ეს 3 თვე ემატება ვადის ბოლოს. ანუ თუკი თავიდან ბოლო გადახდა მსესხებელს უწევდა 2020 წლის დეკემბერში, ახლა უკვე სესხის დასრულების თარიღი იქნება 2021 წლის მარტი. თუმცა აღნიშნული ყველა სესხს არ ეხება. მაგალითად თიბისი ბანკში შესაძლოა გრაფიკი შეიცვალოს არა 3 თვით, არამედ 4 ან 5 თვითაც კი. ეს ყველაფერი გამოწვეულია იქიდან, რომ არ შეცვლილიყო ყოველთვიური შენატანი. ეს ყველაფერი იმტომ ხდება, რომ საშელავათო პერიოდის განმავლობაში სესხის ძირზე პროცენტის დარიცხვა არ წყდება. მოსახლეობის უმრავლესობამ გადავადება გაიგო ისე, რომ ხდებოდა უბრალოდ შენატანის დაპაუზება და ვადის 3 თვით გაზრდა. ანუ რეალურ გაძვირებას მათი უმრავლესობა ვერ ხედავდა. ეს ასე არაა. ბანკი მოსახლეობისთვის დათმობაზე კი არ წამოვიდა და შეაჩერა 3 თვით შენატანი, არამედ საბანკო სფერომ მომხმარებელს შესთავაზა არჩევანი. შეეძლოთ გაეგრძელებინათ ყოველთვიური გადახდა, ან შემოსავლის დაკარგვის გამო ესარგებლათ 3 თვიანი გადავადებით. თუმცა ამ მომსახურების საფასურად მათ უწევდათ დამატებით 3 თვის პროცენტის გადახდა. საშელავათო პერიოდის დასაწყისში, რა თანხასაც შეადგენდა სესხის ძირი, აღნიშნულ თანხაზე არ წყდებოდა პროცენტის დარიცხვა. მეტი თვალსაჩინოებისთვის განვიხილოთ მაგალითი. მაგ: სესხის ძირი 13 მარტის მდგომარეობით შეადგენდა 10 000 ლარს. წლიური საპროცენტო განაკვეთი კი შეადგენს წლიურ 10%-ს. სტანდარტულ შემთხვევაში პროცენტის დარიცხვა ხდება შემცირებულ ძირზე ყოველთვიურად. ამ პირობებში კი რახდება - პროცენტი ერიცხება გაყინულ 10 000 ლარს. ანუ 1 თვის პროცენტი შეადგენს ( 10 000 \* 10% ) / 12 და შემდეგ ეს ყველაფერი გამრავლებული სამზე შეადგენს სესხის ჯამურ გაძვირებას. შესაბამისად გრაფიკის გადანაწილების დროს ხდება შემდეგი, შეჩერებული 3 თვე გადადის ვადის ბოლო, ანუ დეკემბრის ნაცვლად სესხი იფარება მარტში და რაც შეეხება 3 თვის გაძვირებას, არის ორი ვარიანტი: 1- იგივე შენატანის შენარჩუნების მიზნით სესხის ვადა იზრდება არა 3 თვით, არამედ 4-5 თვით. ან 2- ყოველთვიური შენატანი იზრდება და სესხის ვადა იზრდება მხოლოდ 3 თვით. ანუ ჩვენი მაგალითის მიხედვით სესხზე გაძვირება გადავადებისთვის შეადგენს 250 ლარს. ეს 250 ლარი ნაწილდება დარჩენილ თვეებზე და შესაბამისად შენატანი გაიზრდება. გაძვირება მცირე ჩანს მხოლოდ იმიტომ, რომ სესხის ძირი მცირეა. თუკი მსესხებელი სარგებლობს იპოთეკური სესხით, რომელზეც ძირი 10 000 ლარს კიარა 100 000 ლარს შეადგენს ამ დროს გაძვირება უკვე საკმაოდ დიდია და შეადგენს 2500 ლარს. აღნიშნული მაჩვენებელი უკვე საკმაოდ დიდია. შესაბამისად იმ დროს, თუკი არ ხდება შემოსავლის შემცირება, ნებისმიერ შემთხვევაში უკეთესია, თუკი არ ვისარგებლებთ საშელავათო პერიოდით.

სესხის გაძვირება იმით აიხსნება, რომ ბანკი არაა ვალდებული გააკეთოს რაიმე სახის შელავათო კლიენტისთვის. კრიზისის დროს ბანკმა უსასყიდლოდ რომ გააკეთოს გადავადებები, ეს მას უდიდეს ზარალს მოუტანს, სწორედ ამიტომ ის კი არ გვაძლევს შეთავაზებით სარგებლობას, არამედ გვთავაზობს არჩევანს. გვიღირს თუ არა გადავადებით სარგებლობა ეს ჩვენი გადასაწყვეტია.

უამრავი ადამიანი ვარაუდობს, რომ კორონავირუსის შედეგად მიყენებული ზარალის გამოსწორებას საკმაოდ დიდი დრო დაჭირდება. საწყის ეტაზე დაბრუნება სამ თვეში მართლაც რომ შეუძლებელია და დიდი ვარაუდი არსებობს იმისა, რომ გადავადების მოხსნის შემდეგ სესხების გადახდასთან პრობლემები კვლავ აქტუალური იქნება. მართალია სახელმწიფო ყველანაირად ცდილობს მომხმარებლებს დაეხმაროს, თუმცა სიტუაციის აღსადგენად საკმაოდ დიდი რესურსი და დროა საჭირო.

**დასკვნა**

საბანკო სისტემას აქვს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქცია ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისთვის, რომელსაც გააჩნია უამრავი სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტი. რაც შეეხება ეროვნულ ბანკს, ის არის ძლიერი მაკონტროლებელი სისტემა, რომლის მიზანია როგორც ბანკის, ასევე მომხმარებლის ინტერესების დაცვა. დროის და ფაქტორების ცვლილების შედეგად ეროვნული ბანკი და მთავრობა ყოველთვის მიმართავს მდგომარეობის გამოსწორების ახალ გზებსა და ხერხებს.

ცხოვრების დღევანდები ქაოსური განვითარების თანხლებით, ყოველთვის დგება მდგომარეობა, როცა საბანკო სფეროსა და მისი მომსახურებით მოსარგებლე პირებს სჭირდება მხარდაჭერა. ჯერჯერობით არ ყოფილა ისეთი მდგომარეობა, რომ ეროვნულ ბანკსა და მთავრობას შესაბამისი ნაბიჯები არ გადაედგა და არ გამოესწორებინა მდგომარეობა.

მართალია მსოფლიო კრიზისის დროს სტაბილურობის შენარჩუნება საკმაოდ რთულია, მაგრამ გამორიცხულია, რომ რაიმე სახის შეღავათი ან ახალი პირობები არ შემოიღოს საბანკო სისტემამ როგორც საკუთარი თავის, ასევე ქვეყნის ეკონომიკის გადასარჩენად.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

- 1. <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=582&lng=geo>
- 2. სს“თიბისი ბანკის“ შიდა გამოყენების დოკუმენტები

**ბანკ ლეზიბ რეულებს ინტი სოცოტოუ ყ**

*Khachidze Ani  
TBC Bank, trainer, doctoral student*

**შუმი არყ**

იტისუ კოსილტონო ტი ცეხნელებელის ცხელაჟ ტი გლთაფანემ იტ ორნავიუს. ოვცოტა, ჯსტ ლიქი რსტ ჟიჟ ორლ Geo რიასას ტუნტონ ტიჟ ოვცოტოუ ყ ანლ ტიმ აკუტოუ ტუნტონ ტი ცკო ანლ ლივსტანტელთაჟი გჟ ტი კანემ იტეში Natioნაფანს, ალთ ვიტტი გოწემ ენტკას ე ალ სინიშენტ ცინსიონს ტტი ვიშ, ვიტტელმსალ ანტმეორტი ცეხნელებელთ ენტსტინსემსაჟ ტდაჟ ატმეოტტის ისჟ, გეცჟე ტიჟ ანტიტოუტი კოულატონს ცინტოწი ატრაკუტი ლეშრლფლანს ტიჟ ოვცოტოუ ყ. ოში ვარაღლიტჟ მხვანაბი რტოს რსენტიფიზიონაჟ ანლ ეხაჟ კლესი ბიშნ ოვჟ კატუ ას ატაჟლნი ტო რტიოწი სიტტოწი უნტონი ოუტი პანანბ სიტრატტს ჟიჟ ანლ ტიჟ კატოწ ორნა ოს გუნეს ატტიტნი ატი ლინსილ

**საზღვარგარეთის ქვეყნების საგადასახადო სისტემის შედარებითი ანალიზი საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარების ფონზე**

*ჯაფარიძე ირინე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

**აბსტრაქტი**

ტექნოლოგიებისა და კაპიტალის ბაზრების განვითარებასთან ერთად იურიდიულ თუ ფიზიკურ პირთა შემოსავლების მიღების წყარო უფრო და უფრო მრავალფეროვანი გახდა. შესაბამისად ქვეყნების სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობების ზრდის კვალდაკვალ საერთაშორისო ვაჭრობის და მომსახურების დაბეგვრის საკითხებმა უფრო დიდი მნიშვნელობა შეიძინეს. საქართველოს მიზანი იყოს მოწინავე ეკონომიკურ და ფინანსურ სფეროში წარმოშობს რიგ საკითხებს რომელთა გადაჭრაც საჭიროა, რათა მოხდეს მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებისთვის ღირსეული კონკურენციის გაწევა.

**საკვანძო სიტყვები:** ორმაგი დაბეგვრა, ვაჭრობა, განაკვეთი, ხელშეკრულება, გადასახადი, კაპიტალი, ინვესტიცია.

**ძირითადი ტექსტი**

ყველა ქვეყანა სხვადასხვანაირია, რადგან მათზე მოქმედებს ეკონომიკური, კულტურული, პოლიტიკური, გეოგრაფიული თუ ტრადიციული ფაქტორები. შესაბამისად დაბეგვრის სისტემაც ყველას თავისებური აქვს, მაგრამ მეოცე საუკუნის ბოლოდან ხდებოდა მათი ოპტიმიზაცია და სრულყოფა, რათა მომხდარიყო ბიზნესის განვითარება, ინვესტორთა მოზიდვა თუ ქვეყანაში არსებული კაპიტალის შენარჩუნება. ამის ნათელი მაგალითია ორგანიზაციენი, რომლებიც რეგისტრირებული არიან ერთ ქვეყანაში, თუმცა შემოსავალი სხვა ქვეყნიდან გენერირდება. შესაბამისად ორმაგი დაბეგვრის პრობლემა ნათლად იჩენს თავს, რის მოგვარებასაც საერთაშორისო ხელშეკრულებებით ცდილობენ. მაგრამ უნდა ითქვას, რომ ეროვნული კანონმდობლობა ყველა ქვეყანაში სპეციფიურია და ხელშეკრულებებიც მეტწილად ორ აზროვანია ხოლმე, შესაბამისად განვიხილავთ სხვადასხვა ქვეყნების საგადასახადო სისტემებს, რათა მოხდეს მათი შედარება დაბეგვრის კუთხით და ასევე იმ მექანიზმს რომელსაც შეუძლია საგადასახადო ტვირთის შემსუბუქება, როდესაც სხვადასხვა ქვეყანა შემოსავლის წყარო და მიმღები პირი თუ ორგანიზაცია.

**ევროპის ქვეყნების სამი ძირითადი გადასახადის განაკვეთი შემდეგნაირად გამოიყურება:**

ქვეყანა	საშემოსავლო გადასახადი	მოგების გადასახადი	დღგ
ალბანია	23%	15%	20%
ანდორა	10%	10%	4.5%
ავსტრია	55%	25%	20%
ბელორუსია	15%	18%	20%
ბელგია	50%	29%	21%
ბოსნია და ჰერცეგოვინა	10%	10%	17%
ბულგარეთი	10%	10%	20%
ხორვატია	40%	18%	25%
კვიპროსი	35%	12.5%	19%
ჩეხეთი	53.5%	19%	21%
დანია	51.95%	22%	25%
ესტონეთი	20%	20%	20%
ფინეთი	25%	20%	24%
საფრანგეთი	49%	30%	20%
გერმანია	47.47%	22.82%	19%
საქართველო	20%	15%	18%
საბერძნეთი	65.67%	28%	24%

უნგრეთი	33.5%	9%	27%
ისლანდია	36.94%	20%	24%
ირლანდია	40%	12.5%	23%
იტალია	45.83%	27.9%	22%
ლატვია	20%	20%	21%
ლიხტენშტეინი	28%	12.5%	8%
ლიტვა	44.27%	15%	21%
ლუქსენბურგი	43.6%	24.94%	17%
ჩრდილოეთ მაკედონია	37%	10%	18%
მალტა	35%	35%	18%
მონაკო		33.33%	
მონტენეგრო	12.65%	9%	17%
ნიდერლანდები	51.75%	25%	21%
ნორვეგია	46.4%	22%	25%
პოლონეთი	17%	19%	23%
პორტუგალია	48%	30%	23%
რუმინეთი	41.5%	16%	19%
რუსეთი	43%	20%	20%
სერბეთი	52%	15%	20%
სლოვაკეთი	50%	22%	20%
სლოვენია	50%	19%	22%
ესპანეთი	45%	25%	21%
შვედეთი	55.5%	22%	25%
შვეიცარია	22.5%	16.55%	8%
უკრაინა	17%	18%	20%
გაერთიანებული სამეფო	47%	19%	20%

დასავლეთ ევროპის ქვეყნებს, რომლებიც ევროკავშირის ძველი ქვეყნებია შედარებით მაღალი განაკვეთების აქვთ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებისგან განსხვავებით, რადგან ისინი მეტად საჭიროებენ ინვესტორთა მოზიდვას. თუმცა გადასახადები ერთიდაიგივე სტილის არის, ესენია ფედერალური (საერო- სახელმწიფოებრივი), რეგიონული და ადგილობრივი (მუნიციპალური) გადასახადები. მათ ჰარმონიზაციაში დიდი წვლილი ევროკავშირის მიუძღვის.

გაერთიანებული სამეფოს საგადასახადო სისტემაში ბოლო დროს განხორციელებული ცვლილებების შესაბამისად საშემოსავლო გადასახადის საპროცენტო განაკვეთი 2013 წელს 45%-ს შეადგენდა, ხოლო 2019 წელს 47%-ს. არაპირდაპირი გადასახადი- დღგ მოცემულ ქვეყანაში 2013 წლის მონაცემების თანახმად 20%-ს შეადგენდა და 2020 წელსაც იგივე ნიშნულზე რჩება. თავის მხრივ საფრანგეთში უდიდესი შემოსავალი მოდის საკუთრებაზე დაწესებული გადასახადი, თუმცა საკმაოდ მაღალი აქვთ საშემოსავლო გადასახადიც, იგი 50,2%-ია. დამატებითი ღირებულების გადასახადი კი პირიქით ძალზედ დაბალია და 19,6%-ს შეადგენს. გერმანიაშიც მსგავსი სისტემაა საშემოსავლო 47,5% და მოგების 29,8% გადასახადები მაღალი, ხოლო დღგ 19%. ამერიკის შეერთებული შტატების მოქმედებს სამ დონიანი საგადასახადო საგადასახადო სისტემა ფედერალური, შტატის და ადგილობრივი ორგანოს. მათ სხვადასხვა განაკვეთები აქვთ თუმცა ყველაზე დიდი მაინც საშემოსავლო გადასახადია ადგილობრივი გადასახადის გარდა, რომელიც ქონების გადასახადით ლიდერობს და 71%-ს შეაგენს. ა.შ.შ.-ში გადასახადები უზრუნველყოფენ არა მარტო ქვეყნის, შტატებისა და ადგილობრივი ბიუჯეტების საშემოსავლო ნაწილის ფორმირების ამოცანებს, არამედ ისინი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების რეგულირების ძირითადი ინსტრუმენტიცაა. ისეთი გადასახადები, რომლებიც ძირითადია და იძლევიან სტაბილურ შემოსავლებს, ძირითადად ფედერალურ ბიუჯეტში მიემართება. მათ წილად მოდის მთელი შემოსავლების 70%.

1990-იანი წლებიდან, მას შემდეგ რაც ჩინეთი საერთაშორისო სავაჭრო ორგანიზაციის წევრი გახდა, დაიწყო ეროვნული და უცხოური კაპიტალით შექმნილი საწარმოების დაბეგვრის უნიფიცირება.

ასეთი სახის გადასახადები გულისხმობდა შემოსავლებზე ზოგიერთი გადასახადის გაუქმებას, უცხოური კაპიტალით დაფუძნებულ საწარმოებზე უძრავი ქონების გადასახადის გავრცელებას, ამავე ტიპის საწარმოებზე გაავრცელეს მშენებლობაზე და ქალაქის რემონტზე გადასახადი, დამატებითი მოსაკრებელი განათლებაზე. ამრიგად, უცხოურ და ადგილობრივ წარმოებაზე გადასახადის გადახდის თანაბარი პირობები ჩამოყალიბდა. ამჟამად ჩინეთში მოქმედებს 17 გადასახადი.

ჩინეთში, ისე როგორც მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, გადასახადები საგადასახადო ადმინისტრირებისა და კომპეტენციათა განაწილების ნიშნის მიხედვით იყოფა ორი სახის გადასახადებად. ესენია: ცენტრალური (საერთო სახე-ლმწიფოებრივი) და ადგილობრივი (რეგიონული). ცენტრალურ გადასახადებს, რომელთა ადმინისტრირებას ახორციელებს ჩინეთის მთავარი საგადასახადო სამმართველო, მიეკუთვნება: საწარმოთა შემოსავლების გადასახადი, დამატებული ღირებულების გადასახადი, სამომხმარებლო გადასახადი, ავტოტრანსპორტის შეძენის გადასახადი; ადგილობრივი (რეგიონალური) გადასახადების ადმინისტრირებას ახორციელებენ ცალკეული პროვინციების შემადგენლობაში შემავალი ადგილობრივი საგადასახადო ორგანოები. ეს საგადასახადო ორგანოები ამავდროულად ექვემდებარება ჩინეთის მთავარ სახელმწიფო საგადასახადო სამმართველოს. ადგილობრივ (რეგიონალურ) გადასახადებს მიეკუთვნება: გადასახადი სამეწარმეო საქმიანობაზე, ფიზიკური პირების საშემოსავლო გადასახადი, მიწის ღირებულების მატების გადასახადი, უძრავი ქონების გადასახადი, საკუთრების გადაცემის გადასახადი, სატრანსპორტო გადასახადი, გადასახადები საქალაქო მიწების გამოყენებაზე, რესურსების გადასახადი, საქალაქო მშენებლობისა და რემონტის გადასახადი, საგერბო მოსაკრებელი, თუთუნის ფოთლის გადასახადი, დამატებითი მოსაკრებელი განათლებაზე.

შრომის ანაზღაურების სახით მიღებული შემოსავლებიდან გამოიყენება გადასახადის შემდეგი განაკვეთები:

ყოველთვიურად დასაბეგრი შემოსავლის თანხა	გადასახადით	გადასახადის განაკვეთი
1500 იუანამდე		3%
1501-დან 4500-მდე		10%
4501-დან 9000-მდე		20%
9001-დან 35000-მდე		25%
35001-დან 55000-მდე		30%
55001-დან 80000-მდე		35%
80001-დან ზემოთ		45%

ინდონეზიაში ყველა სახის გადასახადზე მოქმედებს მცოცავი პროგრესული განაკვეთი. ამასთან, ისე როგორც უმეტესობა გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყანაში ეკონომიკური აქტივობის დიდი ნაწილი მოდის შინამეურნეობებზე, რომელთა გაყიდვები და მომსახურება განთავისუფლებულია დაბეგვრისაგან. ინდონეზიის საგადასახადო სისტემა ეფუძნება ქვეყნის ეკონომიკურ რეალობას. ღარიბ მოქალაქეებს და უქონელ მოსახლეობას ათავისუფლებს ნებისმიერი სახის გადასახადებისაგან.

ესტონეთში, ისევე როგორც ევროკავშირის ახალ წევრ ქვეყნებში, არაპირდაპირი გადასახადების წილი მთლიან საგადასახადო შემოსავლებში საკმაოდ მაღალია ესტონეთის საგადასახადო პოლიტიკის გრძელვადიანი მიზანია შემოსავალსა და დასაქმებაზე არსებული საგადასახადო ტვირთის გადატანა მოხმარებასა და გარემოზე. ალკოჰოლზე, თამბაქოზე, საწვავზე და ელექტროენერგიაზე აქციზის საპროცენტო განაკვეთმა მკვეთრად მოიმატა გასული წლების განმავლობაში და უფრო დიდი მატებაა დაგეგმილი მოდევნო წლებისათვის.

როგორც ვხედავთ სხვადასხვა ქვეყნების გადასახადის განაკვეთები მეტ წილად მსგავსია, თუმცა კონტინენტების მიხედვით განსხვავდება. შესაბამისად საჭირო იყო ჰარმონიზაცია და ორჯერ დაბეგვრის აცილება, როცა საქმე საერთაშორისო ვაჭრობასა თუ ინვესტირებას ეხება. ამისთვის შეიმუშავეს ორმაგი დაბეგვრის ხელშეკრულებები, რომლებიც საშუალებას აძლევს მოქალაქეებს თავისუფლად ეწეოდნენ საქმიანობას ზედმეტი გადასახადების გარეშე. ორმაგი დაბეგვრის თავიდან აცილებისა და გადასახადე-



ბის გადაუხდელობის აღკვეთის შესახებ შეთანხმებების” მთავარი მიზანია ხელი შეუწყოს ქვეყნებს შორის ეკონომიკური თანამშრომლობის გაღრმავებასა და ინვესტიციების მოზიდვას. საქართველოს მიერ გაფორმებულ შეთანხმებათა ტექსტები ეფუძნება ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) მოდელს და განსაზღვრავს ქვეყნებს შორის დაბეგვრის პრინციპებს. კერძოდ, იურიდიული და ფიზიკური პირების მიერ მეორე ქვეყანაში გაწეული საქმიანობიდან მიღებული შემოსავალი დაიბეგრება იმ ქვეყანაში, სადაც ის იქნა მიღებული ან რეზიდენტობის ქვეყანაში. შემოსავლის წყაროს ქვეყანაში დაბეგვრის შემთხვევაში, ორმაგი დაბეგვრის თავიდან აცილების მიზნით რეზიდენტი ქვეყანა იღებს ვალდებულებას, გადასახადის გადამხდელს ჩაუთვალოს წყაროს ქვეყანაში გადახდილი გადასახადი. შეთანხმების მთავარი მიზანია ასევე გადასახადების გადაუხდელობისაგან თავის არიდება, რაც მიიღწევა საგადასახადო მიზნებისთვის ინფორმაციის გაცვლის საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვით.

არსებული ხელშეკრულებების მიუხედავად, რომელიც საწართველოს ამჟამად 56 ქვეყანასთან აქვს გაფორმებული არსებობს ძალზედ ბევრი ფაქტორები რომლებიც მოქმედებს მათ ფუნქციონირებაზე. არ უნდა გვეგონოს რომ ხელშეკრულების არსებობა ავტომატურებს ათავისუფლებს პიროვნებას ან კომპანიას დაბეგვრისგან. საქართველოს ხელშეკრულებათა დიდი ნაწილი დივიდენდის, პროცენტის და როიალტის არარეზიდენტისთვის გადახდის შემთხვევაში საქართველოს უტოვებს დაბეგვრის უფლებას. თუმცა ყველაზე დიდ პრობლემად მაინც მუხლების არაზუსტი ჩანაწერები და ორაზროვნებაა. ისეთი ტერმინები როგორცაა შეიძლება დაიბეგროს, შესაძლოა დაიბეგროს, უნდა დაიბეგროს, მაგრამ ქვეყანა არ არის მითითებული დიდ რისკს და გაუგებრობას წარმოშობს. განსაკუთრებით კი ის ხელშეკრულებები სადავო, რომლებიც 90-იან წლებში დაიდო და ბევრ ორაზროვნებას შეიცავს. მაგალითად უკრაინის ხელშეკრულების მიხედვით პროცენტი იბეგრება ორივე ქვეყანაში და შემდეგ უნდა მოხდეს გადახდის ჩათვლა, რაც ბევრ გაუგებრობას წარმოშობს ხოლმე.

21-ე საუკუნეში კომუნიკაცია და ტრანსპორტირება იმდენად გაადვილებული და აქტიურია ონლაინ შესაძლებლობების გამო, რომ თუ საქართველოს უნდა ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ჰაბი გახდეს მსოფლისთვის, საჭიროა რიგი ცვლილებების განხორციელება. საქართველო ბოლო 15 წლის განმავლობაში აქტიურად ცდილობს კოდექსის დახვეწას და ინვესტორთათვის გარემოს შექმნას. ამის ნათელი მაგალითია თავისუფალი ეკონომიკური ზონები და მოგების გადასახადის ესტონურ მოდელზე გადასვლა. თუმცა იმისთვის რომ ორმაგი დაბეგვრის ხელშეკრულებებმა იმუშაოს, საჭიროა ფინანსთა სამინისტროს წარმომადგენლებმა ძველი შეთანხმების გადახედვა მოახდინონ და ცვლილებები შეიტანონ მასში. გარდა ამისა ცვლილებების განხორციელებამდე კონსულტაცია მოაწყონ კერძო სექტორის წარმომადგენლებთან, რათა მოხდეს უშუალოდ ამ ხელშეკრულებებთან მომუშავე პიროვნებების გამოცდილების გაზიარება და რეკომენდაციების მიღება.

შესაბამისად ორმაგი ხელშეკრულებები ბევრ დეტალს თუ ნიუანს შეიცავს, რომლებიც საჭიროა გაანალიზებულ და გასწორებულ იქნეს. გარდა იმისა რომ საჭიროა საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობის დაახლოება ევროპის ქვეყნების კანონმდებლობასთან, ამასთანავე საჭიროა უფრო მეტ ქვეყანასთან არსებობდეს ორმაგი დაბეგვრის ხელშეკრულებები და მოცემულობა ერთნაირი იყოს. ეს შესაძლებლობას მისცემს ფინანსური სექტორის წარმომადგენლებს უფრო ეფექტურად იმუშაონ და უარი არ თქვან საქართველოსთან მუშაობაზე, ვაჭრობასა თუ ინვესტირებაზე მხოლოდ იმიტომ, რომ ზედმეტი ხარჯი აიცილონ ორაზროვანი ხელშეკრულების გამო.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. გ. ურიდია, „საერთაშორისო დაბეგვრა და ტრანსფერული ფასწარმოქმნა“ ჟურნალი „აუდიტი, აღრიცხვა და ფინანსები“, თბილისი 2013
2. ზ. როგავა, „ საგადასახადო სამართალი“, თბილისი, გამომცემლობა „იუსტიციის სამყარო“ , 2018
3. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი
4. <https://www.steuerschroeder.de/Taxation-in->

- [Germany.html?gclid=EAIAIqObChMI8rO7rtKS6gIVj4GyCh3NjwN5EAAYAyAAEgIsafD\\_BwE](#)
- 5. <http://www.chinatax.gov.cn/eng/c101270/c101271/c5094511/content.html>
- 6. <https://report.ge/economics/rogor-avitsilot-tavidan-ormagi-dabegvra/>
- 7. <https://mof.ge/5127>
- 8. [https://www.rs.ge/common/get\\_doc.aspx?id=10685](https://www.rs.ge/common/get_doc.aspx?id=10685)
- 9. <https://ec.europa.eu/>

**ჩემი პარკის განაწესების შესახებ უფრო მეტი ცოდნის მისაღებად გთხოვთ, რომ დამეხმარდეთ**

*Japaridze Irine  
PhD student of Georgian Technical University*

**Summary**

16 ტვიტის დასრულების შემდეგ, ჩემი უნივერსიტეტის სტუდენტობის განაწესების შესახებ გთხოვთ, რომ დამეხმარდეთ. ჩემი უნივერსიტეტის სტუდენტობის განაწესების შესახებ გთხოვთ, რომ დამეხმარდეთ. ჩემი უნივერსიტეტის სტუდენტობის განაწესების შესახებ გთხოვთ, რომ დამეხმარდეთ.

აგრეთვე, გთხოვთ, რომ დამეხმარდეთ ჩემი უნივერსიტეტის სტუდენტობის განაწესების შესახებ. ჩემი უნივერსიტეტის სტუდენტობის განაწესების შესახებ გთხოვთ, რომ დამეხმარდეთ.

## სახელმწიფო საგადასახადო რისკის მონიტორინგის მნიშვნელობა ქვეყნის საკითხისათვის

*ჯორბენაძე ზურაბ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ბიბიჩაძე დავით*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ფიფია ასმათ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული ასისტენტ-პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მონიტორინგი ბიუჯეტის შევსების პროცესის გზაზე მოსალოდნელი საფრთხეების პრევენციის ერთიანი პროცესის ძალზე ღირებული მოცემულობა არის. თავისი არსით საგადასახადო რისკის მონიტორინგი რთული პროცესია, და იგი როგორც მაკროეკონომიკურ ისე მიკროეკონომიკურ, ანუ გადასახადის გადამხდელის მიმდინარე პროცესი. მაკროეკონომიკურ დონეზე ის ურთიერთდაკავშირებული ელემენტთა მოძრაობის ფონზე უშუალოდ სახელმწიფოს შესაბამისი სტრუქტურების მუშაობის ფონზე უნდა განხორციელდეს. ეს პროცესი კი უბრალოდ ვერ ასრულებს ადეკვატური საკანონმდებლო ბაზის გარეშე, რაც ჩვენს ქვეყანაში სერიოზულ დაღვეწადამუშავებას ითხოვს. სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მონიტორინგს სისტემური მიდგომა სჭირდება, მხოლოდ ამ შემთხვევაში ის სრულად ჩაჯდება საგადასახადო მენეჯმენტის ერთიან სისტემაში. ეს პროცესი კი იმ შემთხვევაში იქნება შედეგიანი თუ სრულად მოხდება სახელმწიფო საგადასახადო რისკის იდენტიფიკაცია. ამ დროს სახელმწიფო საგადასახადო რისკი თვისობრივი შეფასება ათვლის წერტილად გამოდის, ხოლო, თვით უშუალოდ ექსპერტული, რეიტინგული და ანალოგის მეთოდით სარგებლობა სრულად შესაძლებელს ხდის "ჰორიზონტალური" და "ვერტიკალური" საგადასახადო მონიტორინგის ჩატარებას. ამ მოცემულობის დაცვის ფონზე კი სრულიად შესაძლებელია საგადასახადო რისკის მაქსიმალური პრევენციის მიღწევა. ამ რეალობაში უცილობლად მნიშვნელოვანია სახელმწიფო საგადასახადო რისკის მონიტორინგის მოდელის შემუშავება და მისი პრაქტიკაში დანერგვა.

**საკვანძო სიტყვები:** საგადასახადო რისკი, სახელმწიფოს საგადასახადო რისკი, საგადასახადო კოდექსი, გადასახადი გადამხდელი, საგადასახადო რისკების მონიტორინგი, მონიტორინგის ალგორითმი.

### ძირითადი ტექსტი

ქვეყნის ეკონომიკური სტაბილურობა სახელმწიფო ბიუჯეტის სტაბილურობით მიიღწევა. ამ მოცემულობის უზრუნველყოფის პროცესი სრულად დაცული არ არის, იგი სპეციფიკური და ამავე დროს ცივილიზებული საფრთხის ქვეშ - საგადასახადო რისკის ქვეშ მიმდინარეობს. საგადასახადო რისკების სისტემაში ერთ-ერთი სახეა სახელმწიფოს საგადასახადო რისკი. მისი წარმატებული მონიტორინგი სახელმწიფო ბიუჯეტის შევსების ერთ-ერთ საყურადღებო მოცემულობაა. ამ სახის მონიტორინგი ვერ მოხდება თუ სახელმწიფოს საგადასახადო რისკის მონიტორინგის არსი სრულად არ იქნება შეცნობილი, და ასევე მასში არსებული წესების დაცვა ვერ მოხერხდება.

სახელმწიფო საგადასახადო რისკი თავის არსით სახელმწიფოს ბიუჯეტში და არასაბიუჯეტო ფონდებში გადასახადის მიუღებლობის საფრთხეა. ეს მოცემულობა სისტემური ხასიათისაა და ყველა ქვეყანაში გხვდება.

სახელმწიფოს საგადასახადო რისკი პირობითად ორი ტიპის ფაქტორის - საშინაო და საგარეო ფაქტორის ზემოქმედებას განიცდის. ამ ფაქტორების მოცემულობაზე დაყრდნობით შესაძლებელია სახელმწიფოს საგადასახადო რისკის გაანალიზება, მათი რანჟირების მოხდენა, და, ბოლოს კი სრული მონიტორინგის განვახორციელება.

სახელმწიფოს საგადასახადო რისკებს შორის ყველაზე არსებითია ბიუჯეტში საგადასახადო შემოსულობის დადგენილი მოცულობის მიუღწევლობის რისკი. ამ სახის რისკი სხვადასხვა წინაპირობების ფონზე ჩნდება; კერძოდ, ის შესაძლებელია საგადასახადო ბაზის შემცირების, საგადასახადო ტვირთის გაძლიერების შედეგად გამოწვეული გადასახადების ან/და გადასახდელების გადახდისგან თავის არიდების ფონზე და სხვა მიზეზებით წარმოიშვას.

საგადასახადო რისკის განმაპირობებელი დაშვებულობები შინაარსობრივად ნაირგვარი არის და ადექვატური დატვირთვა გააჩნია. მაგალითად, საგადასახადო ბაზის შემცირების რისკი შესაძლოა პროვოცირებული იქნეს ეკონომიკური რეცესიის მიზეზით, ეპიდემიით, ან სხვ. გაუთვალისწინებელი ობიექტური მიზეზით. ეს მოცემულობა ნათლად გამოჩნდა დღეს, როცა კორონავირუსმა ქვეყნის ეკონომიკის ჩამოშლა გამოიწვია, შედეგად კი ბიუჯეტმა ვერ მიითვალა კუთვნილი გადასახადი, ხოლო დღეს-ს, საშემოსავლო გადასახადის თუ ქონების გადასახადის მობილიზაციის კოეფიციენტი მკვეთრად დაეცა. ყოველივე ეს სახელმწიფო საგადასახადო რისკის პროვოცირებას ახდებს და უარყოფით სოციალურ-ეკონომიკურ რეალობას ჰქმნის.

სახელმწიფო საგადასახადო რისკის არსებობისათვის "ნოყიერ ნიადაგს" ჰქმნის დაბალი საგადასახადო კულტურა ან/და გადამხდელის არამართლზომიერი ქმედება. ანალოგიურად მოქმედებს საგადასახადო ტვირთის "დამძიმების" ფაქტი; და თუ იგი გადასახადის განაკვეთის ზრდას გულისხმობს, მაშინ ლაფერის მრუდის მოთხოვნის ფონზე საგადასახადო შემოსავლების შემცირებაც გარდაუვალია.

ყველაზე ცივილური ფორმით საგადასახადო რისკად აღიქმება საგადასახადო კანონმდებლობის დებულებების ფორმულირება-გადმოცემის გაურკვევლობიდან და ბუნდოვანი შინაარსიდან წამოსული რისკები. ამ სახის "დაავადება" ყველა ქვეყნის საგადასახადო სისტემას გააჩნია - საგადასახადო კანონმდებლობა სრულყოფილი არ არის და ვერც იქნება. შედეგად, კანონმდებლობის არაერთგვარი ინტერპრეტაცია ჩვეული მოვლენა ხდება, გადასახადის გადამხდელი კი "ლოგიკურად" საგადასახადო გადასახდელების შემცირების ყველა გზის მოძიებას ცდილობს.

საქართველოს ეკონომიკაში სახელმწიფო საგადასახადო რისკის სრულიად კანონზომიერი რეალობაა. იგი უშუალო კავშირშია როგორც ქვეყნის საგადასახადო კანონმდებლობის დებულებების ბუნდოვან და ორაზროვან ფორმულირებასთან და ორგანიზაციულ-სამართლებრივ მოცემულობასთან. ასევე სახეზეა სხვა ნიშნულებიც, კერძოდ, როცა საგადასახადო კანონმდებლობა სამოქალაქო კანონმდებლობასთან, თუნდაც, გაკოტრების კანონთან შეუსაბამოა არის და სახელმწიფოს საგადასახადო რისკის არსებობის ფაქტი უბრალოდ გაძლიერებას განიცდის.

სახელმწიფო საგადასახადო რისკის სახედ მიიჩნევენ საგადასახადო შეღავათის არაფექტურობას, ზოგჯერ კი არასწორ და ხშირად "პრივილიგებულ" გამოყენებას, საგადასახადო კონტროლის დატვირთვის არეალს, საგადასახადო ადმინისტრირების სიმძიმეს და სხვ. აღნიშნული ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების შემცირების მაპროვაცირებელი ქმედებებია. ამ ფონზე გადასახადის გადამხდელი ე.წ. ხვრელს ოსტატურად იყენებს, ხოლო საგადასახადო ორგანო რეალობას უბრალოდ ვერც კი ამჩნევს(!). ეს ყოველივე ქვეყნის ეკონომიკაში საკმოდ გავრცელებული მოცემულობაა. მხედველობაში გვაქვს, მაგალითად, საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მიერ დაშვებული სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმები წარმოდგენილი ე.წ. მიკრო ბიზნესის სტატუსისა და მცირე ბიზნესის სტატუსის მოცემულობები; მაგალითად, მიკრო ბიზნესის სტატუსის ეკუთვნის ყველა იმას, ვინც დაქირავებულ შრომას არ იყენებს და მათი ეკონომიკური საქმიანობიდან მისაღები ჯამური ერთობლივი შემოსავალი კალენდარული წლის განმავლობაში 30 000 ლარს არ აღემატება. მეტიც, ამ კუთხით საგადასახადო კოდექსი სხვა მოთხოვნასაც ითვალისწინებს - კერძოდ, საქართველოს პარლამენტის საფინანსო-საბიუჯეტო კომიტეტის მიერ როგორც ნებადართული საქმიანობა და ასევე აკრძალული ცალკეული საქმიანობა, მაგრამ გადასახადის გადამხდელი "ოსტატურად" იყენებს 30 000 ლარიან ნიშნულს. მას ხომ საგადასახადო ორგანო უბრალოდ "არ ითვლის" თუ რამდენად რეალურია საერთო მოცემულობა(!), მეტიც, დაინტერესებული მხარე - მიკრო ბიზნესის სტატუსის მქონე დაქირავებული პირის გამოყენების ფაქტთან "მოხდენილად" ლავირებს - ამ პირებს გადასახადის გადამხდელად აფიქსირებს, და, რეალობაც თითქოსდა კანონის მოთხოვნასთან შესაბამისობაში მოდის. შედეგად, მიკრო ბიზნესის სტატუსის მქონე პირი

რეალობას სრულად "ფარავს" და სიტუაციას თავის სასარგებლოდ მართავს. შედეგად კი სახეზეა საგადასახადო შეღავათით მიღებული სახელმწიფო საგადასახადო რისკი.<sup>1</sup>

დღეს ყოველი ცივილიზირებული ეკონომიკის მქონე სახელმწიფო მოწოდებულია ქვეყნის საბიუჯეტო სტაბილურობა უზრუნველყოს. აღნიშნული მოთხოვნის დაცვა კი წარმოუდგენელია სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მართვის გარეშე მოხდეს.

სახელმწიფოს საგადასახადო რისკის მართვა საკმაოდ რთული პროცესია; იგი უპირველეს ყოვლისა საგადასახადო რისკის იდენტიფიკაციის შედეგად მიღებული მოცემულობის რაოდენობრივ და თვისობრივ შეფასების გზით მათი პრევენციის, ნეიტრალიზაციის და შესაბამის რეალობაში აღმოფხვრის პროცესის წარმოადგენს.

საგადასახადო რისკის მონიტორინგის პროცესში საკმაოდ მიღებულია რისკების კლასიფიცირება შესაძლო დანაკარგების სიდიდის მიხედვით ახდენენ. ამ დროს კი უნდა მოხდეს საგადასახადო რისკის დაბალ და მაღალ, მისაღებ ანუ დასაშვებ, კრიტიკულ და კატასტროფულ რისკებად რანჟირება. ამასთან დამოკიდებულებაში ხდება რისკების მართვის მეთოდების განისაზღვრა, რამდენადაც ის ბერკეტი რაც კრიტიკული რისკის მიმართ მისაღები არის, მისი დასაშვებ რისკთან გამოყენება არ შეიძლება, ხოლო დაბალი რისკის მართვამ შესაძლოა არც კი მოითხოვოს რისკების მართვის ინსტრუმენტების გამოყენება და ა.შ.

სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მონიტორინგი ეს ღონისძიებათა მთელი სისტემაა და ის უწყვეტად და დინამიურად უნდა განხორციელდეს. ამ დროს უნდა ჩატარდეს შესასწავლი ობიექტზე უწყვეტი დაკვირვება, შემდეგ დარეგისტრირდეს არსებითი ნიშნულები, შეფასდეს მათი "ანატომია" და განვითარების მდგომარეობა, და ოპერატიულად დაფიქსირდეს ობიექტზე(მოვლენის) ფაქტორების ზემოქმედების შედეგები.

სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მონიტორინგი არსით მომცველი და რთული პროცედურაა. ის საგადასახადო სისტემის ფუნქციონირებაზე დაკვირვებას გულისხმობს, კერძოდ, თუ რამდენად შეესაბამება ბიუჯეტში გაწერილ მონაცემს ფაქტიური საგადასახადო შემოსულობები, რამდენად ეფექტიანი არის საგადასახადო შეღავათები და პრევენციები, საგადასახადო კონტროლი და ადმინისტრირება, რამდენად ზომიერი და თავისდროულია თვით საგადასახადო კანონმდებლობის ცვლილების კორექტულობა, რაოდენ არსებითია ჩრდილოვანი ეკონომიკის "მალა", ოფშორული ზონების სარგებლობით მიღებული საგადასახადო შემოსავლების დანაკარგები და ა.შ.

სახელმწიფო საგადასახადო რისკის მონიტორინგი სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების იდენტიფიცირების ფონზე მიმდინარეობს. მაკროეკონომიკურ დონეზე ამ სახის რისკების პრევენცია მონიტორინგის საინფორმაციო, მაკონტროლებელი, ანალიტიკური და მართველობითი ფუნქციების რეალიზაციის ფონზე უნდა მოხდეს. საფინანსო-ეკონომიკური მეთოდებთან მონიტორინგის ინსტრუმენტების გამოყენება კი საგადასახადო რისკის პრევენციის ორგანიზაციულ-შემოქმედებით არეალს ჰქმნის.

საქართველოში სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მონიტორინგი ჩვენის აზრით უბრალოდ არ ხდება, და თუ რაიმე საგადასახადო მონიტორინგის კუთხით მიმართულებით ხდება ის სრულებით არ არის სახელმწიფო საგადასახადო რისკების მონიტორინგი. ამ სახის რისკის სუბიექტებს - შემოსავლების სამსახურს, ფინანსთა სამინისტროს მონიტორინგის ნორმატიულ-სამართლებრივი კანონმდებლობა არც კი აქვს. ამ დროს ქვეყნის ეკონომიკაში სახელმწიფოს საგადასახადო რისკები "ჯიუტად" არსებობს, და ის ყურადღებას ითხოვს.

ამრიგად, საგადასახადო რისკის მონიტორინგის არსის მსაზღვრელი ბიუჯეტის სტაბილურობის უზრუნველმყოფის წრეზე გადის, იგი ეკონომიკის სტაბილურობის განმაპირობებელ დაშვებულობა გამოდის. აღნიშნული სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მონიტორინგის შინაარსის ორიენტირია, ამიტომაც კომპლექსურ მიდგომის გარეშე სახელმწიფო საგადასახადო რისკების მონიტორინგი შედეგს ვერ მოგვცემს.

<sup>1</sup> ანალოგიურ სურათს ვაწყდებით მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე გადამხდელის შემთხვევაში. მართალია აქ სიტუაციური "გაბარიტები" სხვა არის, მაგრამ ე.წ. შავი ხვრელი საკმაოდ შესამჩნევია. ეს კი საბოლოო ჯამში სახელმწიფო საგადასახადო რისკის მძლავრი მაპროვოცირებელი წარმოსდგება.

## დასკვნა

სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მონიტორინგი ბიუჯეტის მობილიზაციის გზაზე საფრთხის პრევენციის ღირებული მოცემულობაა. ის რთული პროცესია, და სრულყოფილი განსაზღვრულობა გააჩნია. ამასთან ეს პროცესი უშუალო კავშირშია ადექვატური საკანონმდებლო ბაზასთან, რაც ჩვენს ქვეყანაში უბრალოდ არ არის. სახელმწიფოს საგადასახადო რისკების მონიტორინგის საკითხს უსათუოდ სისტემური მიდგომა სჭირდება; სწორედ სისტემურ მოცემულობაში პრობლემის თვისობრივი ნიშულიდან უნდა მოხდეს სახელმწიფო საგადასახადო რისკის მონიტორინგის მოდელის შემუშავება და მისი პრაქტიკაში დანერგვა.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. თბილისი. 2017. გვ. 380
2. ა.აბრალავა, ზ. ჯორბენაძე - საგადასახადო რისკი სამეწარმეო-ეკონომიკური რისკის სისტემაში. თბილისი. 2017 წელი. გვ.117
3. ზ.როგავა საგადასახადო სამართალი. დამხმარე სახელმძღვანელო. წიგნი პირველი თბილისი. 2018. გვ. 539
4. Налоговые риски государства : учебно-методическое пособие/ А. А. Пугачев; Яросл.гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2018 – 44 с.

## თხზილი პროფესორის რისკის მონიტორინგის სისტემა

*Jorbenadze Zurab*

*Associate Professor of Georgian Technical University*

*Bibichadze Davit*

*Associate Professor of Georgian Technical University*

*Pipia Asmat*

*Assistant-Professor of Georgian Technical University*

## შემა არა

თხზილი პროფესორის რისკის მონიტორინგის სისტემის შემუშავების მიზანმიმართულ კვლევას და მისი შედეგების განხილვას დასრულებულია. თხზილი პროფესორის რისკის მონიტორინგის სისტემის შემუშავების მიზანმიმართულ კვლევას და მისი შედეგების განხილვას დასრულებულია. თხზილი პროფესორის რისკის მონიტორინგის სისტემის შემუშავების მიზანმიმართულ კვლევას და მისი შედეგების განხილვას დასრულებულია. თხზილი პროფესორის რისკის მონიტორინგის სისტემის შემუშავების მიზანმიმართულ კვლევას და მისი შედეგების განხილვას დასრულებულია.

# Challenges of Public Internal Financial Control in Georgia

Chovelidze Nino

PhD student of Georgian Technical University

“იქვე ცნობილია, რომ იმ ტერიტორიებზე, სადა არ არის საკმარისი ინფრასტრუქტურა, არ არის შესაძლებელი განხორციელებული იქვე არსებული ინვესტიციური პროექტების განხორციელება. ამიტომ, საკმარისი ინფრასტრუქტურის შექმნის მიზნით, საჭიროა სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები.”

Richard Chambers IIA President and CEO 2011

## Absტაკტ

პარტიკულარულად, სახელმწიფო ინფრასტრუქტურის განვითარების მიზნით, საჭიროა სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები. ამიტომ, სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები. ამიტომ, სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები.

კეზერაძის მხარდაჭერით, სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები.

## ინტროდუქცია

იმე ნებისმიერი სახელმწიფო ინვესტიციის განხორციელების მიზნით, საჭიროა სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები. ამიტომ, სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები.

საქართველოში სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელების მიზნით, საჭიროა სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები.

## ინტერნაციონალური გამოწვევები და ანგარიშები

საერთაშორისო გამოწვევების განხორციელების მიზნით, საჭიროა სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები.

იმე სხვადასხვა სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელების მიზნით, საჭიროა სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება, რათა შეიქმნას საკმარისი ინფრასტრუქტურა და განხორციელდეს სასურველი პროექტები.





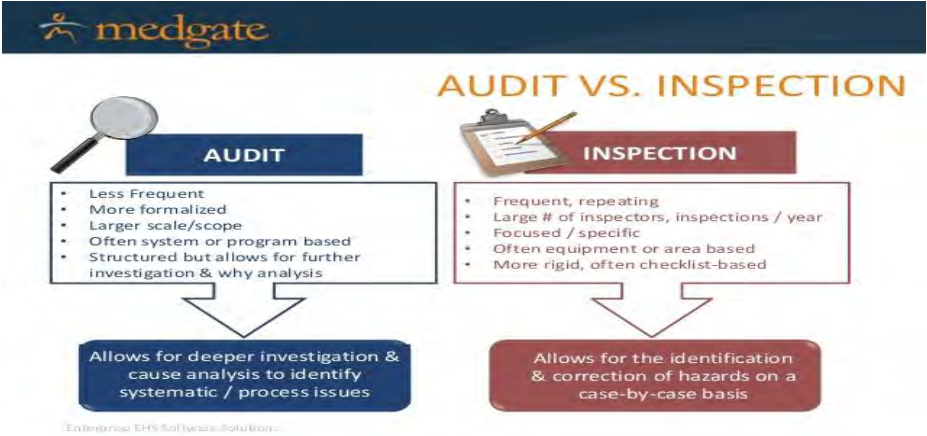
**ინტერნალ კონტროლის სარევიზიო უსამართლოებში** გაცემი ოქმი და რისკის მართვა ოპერატიული მანაჯმენტის ვიცი ოქმის დადგენილებაში (მაგალითად ინტერნალ აუდიტის სარევიზიო უსამართლოებში). ითვლება ასევე ისიც, რომ ინტერნალ კონტროლის სარევიზიო უსამართლოებში (ანუ ინტერნალ აუდიტის სარევიზიო უსამართლოებში) არსებობს (ან არსებობდა) მანაჯმენტის ვიცი ოქმი. მომდევნო წელიწადში ინტერნალ კონტროლის სარევიზიო უსამართლოებში და რევიზიის განყოფილებაში Bოდი (Dir) (ტრენინგების აუდიტორები) მისი მისიონერული ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება.

**ჩვეულებები**

ინტერნალ კონტროლის სარევიზიო უსამართლოებში სპეციფიკური ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება.

AIFC-ის მიზანმიმართული კონტროლის სარევიზიო უსამართლოებში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება.

ინტერნალ კონტროლის სარევიზიო უსამართლოებში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება.



ინტერნალ კონტროლის სარევიზიო უსამართლოებში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება.

ინტერნალ კონტროლის სარევიზიო უსამართლოებში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება. მისი ვიზია და პოლიტიკის განხორციელებაში დაეხმარება.

**Recommendations**

**Main recommendations, to solve these problems, are:**

In order to ensure the genuine independence of internal audit units, it is necessary that:

- Government agencies have a collegiate body to which the internal audit chief is accountable;
- The head of the institution makes his/her appointment decisions with the collegiate body rather than unilaterally;
- Internal audit chiefs are accountable to both the collegiate body and the head of the institution.
- Central harmonization unit (CHU), which is coordinator of PIFC reform, must do:
- Periodically conducting, supporting and coordinating trainings for the employees of the internal audit units and people responsible for the financial management and control on the basis of the training strategy;
- Quality assessment and monitoring of functioning of Internal audit and financial management and control systems;

<sup>1</sup> <https://enablon.com/blog/2016/05/05/whats-the-difference-between-internal-audit-internal-control>  
<sup>2</sup> International Standard on Auditing 240  
<sup>3</sup> <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf> pg.8

- To develop a plan for recruiting well qualified staff for the Centre and IAU-s and to increase staff salaries.
- The inadequately low number of internal auditors must be increased.

**L0მატირა**

1. IIA პლიტონიკაპიტმ ტექნიკის (უაშენსი ინიციტივი) რს მ ანაბემ ებტ წი ციტოლ 2013
2. I6ტარაწიტოლ იტარტეჟამ ეწოწ, 2013;
3. I6ტარაწიტოლ IIA) – IPPF I6ტარტ იტარტეჟამი Pრტices Frამ ეწოწ, 2013;
4. ინი I6ტარტ იტარტეჟამი იტარტეჟამი ე A უიტინსტოტინს (INTOSAI), GOV 9100- Guოფისი ურ I6ტარაწიტოლ უნაწს ურტეპრტოტეტი2004;
5. ჩ ეტი იტარტეჟამი IIA) ლინტბ სსტმ, პარ, სეტი II: იტარტეჟამი რსს;
6. ჰ კატისი იტარტეჟამი იტარტეჟამი იტარტეჟამი [კატეგორია/გაწ/უ კატეგორია/იტარტეჟამი-იტარტეჟამი](https://www.mof.ge/4178)
7. „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის გამოწვევები საქართველოში: შეფასებები და რეკომენდაციები“, საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო, 2014 წელი;
8. სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ვებ-გვერდი <https://www.mof.ge/4178>
9. საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“, თბილისი, 2010 წელი.

## მობილური უსადენო ქსელის დადებითი და უარყოფითი მხარეები

*წვერაიძე ზურაბ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*გიორგი თევდორაშვილი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### **რეზიუმე**

უსადენო კავშირი ბოლო ათწლეულის განმავლობაში გახდა ადამიანებს შორის ურთიერთობის ჩვეულებრივი საშუალება ყოველდღიურ ცხოვრებაში. უსადენო საკომუნიკაციო სისტემები როგორც წესი დამოკიდებულია წინასწარ დაგეგმილ და დამონტაჟებულ საკომუნიკაციო სისტემებსა და შესაბამის ინფრასტრუქტურაზე. მიმობილური უსადენო ქსელი “AD HOC” არის ხელმისაწვდომი იქ სადაც არ არსებობს უსადენო კომუნიკაციისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურა. იგი შედგება მობილური კვანძებისაგან რომლებიც წარმოადგენენ როგორც ქსელის საბოლოო წერტილებს ასევე მარშრუტიზატორებს. როგორც ყველა სისტას მობულარ უსადენო ქსელსაც გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რომელიც დამოკიდებულია ადგილმდებარეობასა და გამოყენების საჭიროებაზე.

### **ძირითადი ნაწილი**

#### **გამოყენების სასარგებლო მაგალითები**

##### **სამხედრო ტაქტიკური ოპერაციები.**

საკომუნიკაციო ქსელი რომელიც დამოკიდებულია ინფრასტრუქტურაზე არ არის სასურველი სამხედრო ტაქტიკური ოპერაციებისთვის ვინაიდან მოწყვლადია მტრულ გარემოში. ფიქსირებული ინფრასტრუქტურის შემცირება უსადენო მობილურ ქსელს ხდის ერთ-ერთ საუკეთესო საშუალებას მსგავსი ოპერაციებისთვის. სამხედრო საველე წესდებების მიხედვით ქვეითი ათეულის დონეზეც კი თანამედროვე საომარი მოქმედების თეატრში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია დამოუკიდებელი, ინდივიდუალური ტაქტიკური ქსელის არსებობა ხმოვანი, ვიზუალური და ტექსტური ინფორმაციის გაცვლისთვის.

##### **მებნა გადარჩენის ოპერაციები.**

ხშირად მებნა გადარჩენის ოპერაციები სრულდება ლოკაციებზე, როგორცაა მაღალმთიანი რეგიონი, ხშირი ტყის მასივი და ა.შ. სადაც არა არის ხელმისაწვდომი კავშირგაბმულობის ინფრასტრუქტურა. გამომდინარე აქედან აღნიშნული ქსელი ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა კავშირის დასამყარებლად.

##### **კატასტროფის ადგილები.**

აღნიშნული ქსელის მეშვეობით შესაძლებელი იქნება კავშირის დამყარება განადგურებული და მწყობრიდან გამოსული საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის პირობებში. უსადენო მობილური ქსელი სპეციალური შემთხვევების დროს მობილური უსადენო ქსელის არქიტექტურა მებნა გადარჩენის, სამაშველო და სამხედრო ოპერაციების დროს საჭიროა დაიგეგმოს წინასწარ. ქსელის ზომა და მოქმედების დიაპაზონი დამოკიდებული იქნება ოპერაციის ტიპზე. ქსელის კვანძების მობილურობა შეიძლება იყოს განსხვავებული. კვანძები შეიძლება იყოს როგორც ავტოტექნიკაში დამონტაჟებული ასევე ხელით გადასატანი. ავტოტექნიკაში დამონტაჟებული კვანძები იქნება უკეთესად დაცული ფიზიკური განადგურებისაგან და ასევე ელექტრო კვებით ადვილად უზრუნველსაყოფი. სამაშველო, გადარჩენისა და სამხედრო ოპერაციებისთვის განსაზღვრული მობილური უსადენო ქსელი უნდა ფუნქციონირებდეს დამოუკიდებლად ფიქსირებული ინფრასტრუქტურის გარეშე, თუმცა საშუალებისა და საჭიროების შემთხვევაში უნდა შეეძლოს ფიქსირებული ინფრასტრუქტურის გამოყენებაც. ასევე კომუნიკაციის სქემა უნდა შეიცავდეს როგორც ჯგუფების ასევე კვანძების ერთმანეთთან ინდივიდუალური მუშაობის მოდელებს. მისთვის კრიტიკულია აღნიშნული ქსელის ეფექტურობა და

საიმედოობა. სპეციალური ჯგუფის ინციდენტისა და ოპერაციის ადგილზე მისვლის შემდეგ ქსელის ორგანიზების დრო უნდა იყო მინიმალური. ქსელის უსაფრთხოება ასევე დამოკიდებულია იმაზე თუ სად ტარდება მისია მტრულ თუ მეგობრულ ტერიტორიაზე. თუმცა კომუნიკაციის სისტემამ უნდა იფუნქციონიროს ყველანაირ სიტუაციაში. ამისათვის წინასწარ უნდა იყოს განსაზღვრული დაცვის მექანიზმები და პროცედურები თუ როგორ უნდა იმოქმედოს მისიაში მონაწილე ჯგუფმა სხვადასხვა სიტუაციაში.

### **უარყოფითი მხარეები**

ძირითადად, მობილურ უსადენო ქსელს ემუქრება იგივე საფრთხეები როგორც სხვა უსადენო ქსელებს. შეტევა შეიძლება მიმართული იყოს ქსელის ნებისმიერ დონეზე. ჩახშობა, მოსმენა, მიბადება, ფალსიფიცირება და მესიჯის მოდიფიცირება საკმაოდ მარტივია, თუმცა იგი ფიქსირებული ქსელისგან განსხვავებით არ გამოდის მწყობრიდან წვდომის წერტილების, საბაზო ანძებისა და გადამცემების განადგურებით. მობილური უსადენო ქსელის ერთერთ დიდ პრობლემას წარმოადგენს ელექტრო რესურსები, რადგან თითოეული კვანძი ფუნქციონირებისთვის იყენებს ავტონომიურ კვების წყაროს რომლის უწყვეტატ გამოყენებაც შეუძლებელია.

### **დასკვნა**

მობილური უსადენო ქსელები დიდ როლს ითამაშებენ მომავლის საკომუნიკაციო სისტემებში რომელიც გამიზნული იქნება ძეზნა გადარჩენის, სამაშველო და სამხედრო ოპერაციებისთვის. აღნიშნულმა ქსელმა უნდა იფუნქციონიროს ფიქსირებული ქსელებისაგან დამოუკიდებლად, მაგრამ საჭიროებისა და არსებობის შემთხვევაში უნდა შეეძლოს სხვა ფიქსირებულ თუ უსადენო ქსელთან დაკავშირებაც. გამომდინარე იქეიდან, რომ ქსელში შემავალი კვანძები არის გამტარი ასევე საბოლოო წერტილი, მათზე თავდასხმა უფრო მეტადაა შესაძლებელი ვიდრე ფიქსირებულ ქსელებზე ამიტომ მობილური ქსელის დაცვა მისი საიმედო მომსახურების წინაპირობაა.

## **The positive and negative sides of a mobile wireless network**

*Tsveraidze Zurab,*

*Associate Professor of Georgian Technical University*

*Tevdorashvili Giorgi*

*PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

Wireless communication has become a common means of communication between people in everyday life. Wireless communication systems typically depend on pre-planned and installed communication systems and appropriate infrastructure. The AD HOC mobile wireless network is available where, there is no infrastructure for wireless communication. It consists of mobile nodes that represent both the endpoints of the network and the routers. Like all systems, the wireless network has its positive and oposite sides, depending on the location and the need for use.

იბეჭდება ავტორთა მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა წარმოებას 26.10.2020. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 27.10.2020. ქალაქის ზომა 60X84 1/8. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 21.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, კოსტავას 77



Verba volant,  
scripta manent

Published as represented by the authors

Given for production 26.10.2020. Signed for printing 27.10.2020. Size of paper 60X84 1/16.  
Approximately 21 pr.sh.

Publishing House “Technical University”, Tbilisi, Kostava 77



Verba volant,  
scripta manent