

**საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი**

**გლობალიზაცია და  
ბიზნესის თანამედროვე  
გამოწვევები**

**V საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის  
ურობების კრებული**

**I ნაწილი**

**თბილისი  
2021**

## გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები

### V სამართაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია

#### კონფერენციის საორგანიზაციო კომიტეტი:

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

#### კონფერენციის საკმაჰციო საბჭო:

- ქუთათელაძე რუსუდან – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- ბარათაშვილი ევგენი – პროფესორი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
- აბრალავა 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
- ცაგვა 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“, 2021

ISBN 978-9941-28-127-3 (ყველა ნაწილი)

ISBN 978-9941-28-128-0 (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 გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე. საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

წიგნში მოყვანილი ფაქტების სიზუსტეზე პასუხისმგებელია ავტორი/ავტორები.

ავტორის/ავტორთა პოზიციას შეიძლება არ ემთხვეოდეს საგამომცემლო სახლის პოზიციას.

**Georgian Technical University  
Faculty of Business Technologies**

# **Globalization and Current Challenges in Business**

**V International Scientific Conference  
Proceedings**

**Part I**

**Tbilisi  
2021**

# Globalization and Current Challenges in Business

## V International Scientific Conference

### Organisation 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

### Editorial Committee:

**Kutateladze Rusudan** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Baratashvili Evgeni** – Professor at GTU, the Faculty of Business Technologies  
**Abralava 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“, 2021  
ISBN 978-9941-28-127-3 (All part)  
ISBN 978-9941-28-128-0 (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.



# შინააგსი

## სექცია I

### მენეჯმენტისა და მარკეტინგის განვითარების თანამშრომლობის ტენდენციები და პერსპექტივები

<b>აროშვილი ნინო</b> პანდემია და საერთაშორისო ბიზნესში ტექნოლოგიების გამოწვევები.....	17
<b>ბაკაშვილი დალი, ქუთათელაძე რუსუდანი</b> პერსონალის აქტივობის და შრომისუნარიანობის პოტენციალის ფსიქოლოგიური ასპექტები.....	21
<b>ბაქანიძე მაგდა, ბაქანიძე თეონა</b> ელექტრონული კომერციის დადებითი ასპექტები კომპანიის რენტაბელობაში.....	25
<b>ბერიკაშვილი ლია, სააკიანი ჯემმა</b> აგრომარკეტინგული სისტემების ძირითადი დებულებები და მნიშვნელობა .....	28
<b>ბერიკაშვილი ლია, ხიდეშელი ზურაბ</b> ღვინის გლობალური ბაზრის მარკეტინგული ასპექტები .....	32
<b>ბერუაშვილი მანანა, ბალათურია მარინა</b> კომფლიქტების მართვა ბიზნესში .....	36
<b>ბიბილოური ანი</b> მენეჯერი - კარგი ლიდერი თუ აგრესიული მმართველი.....	39
<b>ბლიაძე მურმანი, ბლიაზე სოფიო, ბლიაძე ნოდარი</b> კორპორაციის პერსონალის მენეჯმენტი .....	43
<b>ნბუსიკავაძე ოთარ</b> ენტროპიული დისკურსი - მართვის ინსტრუმენტი .....	47
<b>გალახვარიძე ნაირა</b> საზოგადოებრივი განვითარების ეკოლოგიზაცია და მენეჯმენტის თავისებურებანი .....	51
<b>გვაჯაია ლუარა</b> მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება ეკონომიკის მართვის სხვადასხვა დონეზე.....	56
<b>გიაშვილი ია</b> ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავლენა კორპორაციულ ფინანსურ მენეჯმენტზე .....	60
<b>გორშკოვი თეიმურაზ, მყაშვილი სალომე</b> ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე გამოწვევები.....	64
<b>გორშკოვი თეიმურაზ</b> სატრანსპორტო ლოგისტიკის აქტუალური საკითხები .....	67
<b>დევიძე თამარ</b> უმაღლესი მმართველობის მენეჯმენტი – პასუხისმგებლობა და პროფესიონალიზმი ქვეყნის სამსახურში.....	71

<b>დემინაშვილი ნინო, თხინვალოლი მარიამ, ვივლიამ ლევი</b> ბრენდის ნდობის, ბრენდის ერთგულებისა და ბრენდის ნამდვილობის მნიშვნელობა დამსაქმებლის ბრენდინგთან მიმართებაში .....	74
<b>დობნაძე სერგი</b> ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის აქტუალობა და პერსპექტივები თანამედროვე ბიზნესში .....	79
<b>ებრალიძე ალექსანდრე</b> გადაწყვეტილების მიღების თანამედროვე გამოწვევები პროექტის მენეჯმენტის ამოცანებში .....	82
<b>ელისაბედაშვილი ნინო</b> ჯანდაცვის სახელმწიფოებრივი მართვა-რეგულირების აუცილებლობა და მნიშვნელობა .....	86
<b>ზედგინიძე საბა</b> ბრენდინგი თანამედროვე მსოფლიოში .....	90
<b>თავზარიშვილი მარიამ</b> ინფლუენს მარკეტინგის როლი ბიზნეს სექტორისთვის .....	94
<b>კავთიძე ედუარდი</b> ადამიანური რესურსების მართვის არსებული მდგომარეობა და მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში .....	96
<b>კანტიძე მადონა</b> ტრანსფორმაციული ლიდერობის გავლენა დასაქმებულთა მოტივაციაზე .....	100
<b>კერესელიძე შალვა, კერესელიძე ლევან</b> მმართველობით სტრუქტურაში ინოვაციური განვითარების სამსახურის შექმნის შესახებ .....	104
<b>კერესელიძე შალვა, კერესელიძე დავით</b> თანამედროვე ტექნიკო-ტექნოლოგიური პროგრესი განათლების ტრანსფორმაციას მოითხოვს .....	108
<b>კობალაძე კობა</b> საქართველოს სამთო სოფლის მეურნეობის განვითარება -ეკონომიკური ზრდის მყარი გარანტიაა.....	112
<b>კურტანიძე მარიამ, ყუფარაძე ნათია</b> ინოვაციების როლი თანამედროვე მეწარმეობასა და ბიზნესში .....	116
<b>ლაგვილავა თამარ</b> ინოვაციური მენეჯმენტის როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში .....	120
<b>ლორთქიფანიძე რევაზ</b> თანამედროვე მენეჯმენტისა და ეკონომიკური პოლიტიკის გამოწვევები .....	124
<b>მარდიშვილი რამაზ</b> კორპორაციული ბიზნესპორტფელის სტრატეგიული და ფინანსური მიმზიდველობის შესახებ .....	128
<b>მაჭარაშვილი თამარ</b> ინფლუენსერ მარკეტინგი-არსი და შესაძლებლობები .....	131
<b>ნადარეიშვილი ნანა, ძიძიკაშვილი ნოდარ</b> „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ მნიშვნელობა საქართველოს ინოვაციური განვითარებისათვის .....	134

<i>ნატროშვილი გიორგი, ცინცაძე მანანა, ნატროშვილი ნათია</i> სასურსათო ბაზრის განვითარების ძირითადი ორგანიზაციული და ეკონომიკური ბერკეტები .....	138
<i>როსტიაშვილი თამარ, ქერაშვილი ხათუნა</i> კონკურენციის მნიშვნელობა, მისი ასპექტები და ძირითადი ფაქტორები საგანმანათლებლო სივრცეში .....	143
<i>საჩალელი ნინო, სარდლიშვილი ნინო</i> დისტანციურად მუშაობა, როგორც ბიზნესის გამოწვევა გლობალური პანდემიის პირობებში .....	150
<i>თვალთაშვილი ანა, სოსელია მაია</i> ანტიკრიზისული მართვა საამშენებლო ორგანიზაციებში .....	154
<i>სულაშვილი მალხაზ, ნეფარიძე ირინე, სურმავა საბა</i> საინფორმაციო სისტემების მენეჯმენტი .....	160
<i>სულაშვილი გიორგი, ხუციშვილი ოლღა, გიორგაძე ბიჭიკო</i> გლობალური პოზიცია ბაზრის საჭიროებაზე და კომერციალიზაციის პოტენციალზე საქართველოში	163
<i>ტაბატაძე სესილი</i> ბუნებრივი კატასტროფის მართვის პროექტების ეფექტიანობა საქართველოში .....	166
<i>ფახურიძე მურად</i> ადამიანური რესურსის როლი და მნიშვნელობა, სპორტულ ორგანიზაციებში .....	170
<i>ქინქლაძე რუსუდან</i> <i>INFLUENCE</i> -მარკეტინგის განვითარების ტენდენციები და პერსპექტივები .....	174
<i>ქუთათელაძე რუსუდან, კოჭლამაზაშვილი ლელა</i> გაყიდვების თანამედროვე კონცეფციები საკრედიტო დაწესებულებებში .....	180
<i>ღამბაშიძე თამარ, რობაქიძე მაცვალა</i> ექსტრემალური ორგანიზაციის მართვის წარმატების მოდელი .....	184
<i>ღურწკაია თათია, გოგოლაძე მაკა, ღურწკაია კარლო</i> ოლიმპიური თამაშები – სარგებელი თუ რისკები? .....	188
<i>ყანდაშვილი თეიმურაზ, აბრალვა თინათინ</i> მარკეტინგის როლი მცირე ბიზნესის განვითარებაში .....	191
<i>ყურაშვილი გუგული, მჭედლიშვილი ნინო</i> ინოვაციური ეკონომიკისათვის კრეატიული მენეჯერების მომზადების თავისებურებანი .....	195
<i>შენგელია ქეთევან</i> სახელმწიფოს როლი ეკონომიკის ანტიკრიზისულ მართვაში პანდემიის პირობებში .....	198
<i>ჩერელაშვილი მაია</i> მრავალფეროვნების მენეჯმენტი, როგორც დისციპლინათაშორისი სფერო .....	204
<i>ჩიკვილაძე ნინო, გოდერძიშვილი თეიმურაზ</i> ხელოვნური ინტელექტის მეთოდების გამოყენების ტენდენციები თანამედროვე მენეჯმენტში .....	208
<i>ციმაკურიძე სალომე</i> ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა არაპროგნოზირებად გარემოში .....	211

<i>წიკლაური მარიამ, ჭანტურია ნატალია, მარტინენკო ნათელა</i> სოციალურ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების როლი ადაპტაციური მენეჯმენტის სისტემაში.....	215
<i>წიკლაური მარიამ, გოდერძიშვილი ბელა, ჭანტურია ნატალია</i> ადაპტაციური მენეჯმენტის მოდელების ფორმირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური წანამდღვრები .....	220
<i>წულაია მილანა</i> განათლების მენეჯმენტის თავისებურებები უმაღლეს სასწავლებლებში .....	225
<i>ხარხელი მანანა, მორჩილაძე გიორგი</i> ციფრული განათლება და სხვადასხვა თაობების აზრი მის შესახებ.....	229
<i>ხინკაძე-გვარამია თამარ, მარტიაშვილი მაია</i> ტექნოლოგიების როლი მცირე და საშუალო ბიზნესში .....	233
<i>ხმალაძე კონსტანტინე, ხმალაძე თამარ</i> ტერიტორიული მართვის სისტემის გაძლიერების შესახებ .....	236
<i>ხოფერია გრიგორი, თოროლაია ლევანი</i> რისკების ანალიზი პროექტების მართვის პროცესში.....	240
<i>ჯინჭელაშვილი ვახტანგი</i> სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელოვნება ორგანიზაციული მმართველობის პროცესებში .....	244

**სეპტემბერი II**  
**ეკონომიკა, ეკონომიკა, აგრობიზნესი და სტატისტიკა**  
**განვითარების თანამედროვე ეტაპზე**

<i>აბრალავა ანზორი, ჯორბენაძე ზურაბი</i> აუთოსორსინგის ჩამოყალიბების ისტორიულ-ლოგიკური მოცემულობა და თანამედროვეობა.....	247
<i>აბრალავა ანზორი, ფოღიაშვილი დავითი</i> ფირმის ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის კონცეფციის განვითარების ძირითადი ტენდენციები.....	251
<i>არაბიძე ლადო, კოლუაშვილი პაატა</i> საქართველოს ტრადიციული მეღვინეობის ინოვაციური მოდელი.....	257
<i>ბალიაშვილი ელისაბედი</i> საქართველოს ჩართულობა საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სისტემებში: არსებული პრობლემები და პერსპექტივები.....	261
<i>ბარათაშვილი ევეგენი, გაბისონია ირაკლი, აბრალავა გრიგოლი</i> ნეოლიბერალური ეკონომიკური მოდელის რეალიზაციის გერმანული გამოცდილება .....	265
<i>გეგენავა ლეილა, ზეიკიძე ვაჟა, ლომიშვილი მაია</i> ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარება .....	269
<i>გოგორიშვილი ირინა, შენგელია ნინო</i> სოფლის მეურნეობისა და სასურსათო სექტორის ციფრული ტრანსფორმაციის მნიშვნელობა და მისი განვითარების ხელშემწყობი პოლიტიკა .....	273



<b>დავრეშელოძე ირინე</b> საზღვრგარეთის ქვეყნების რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა.....	277
<b>დათაშვილი ვახტანგი, ბერიძე იაგო</b> საქართველო საერთაშორისო რეიტინგებში ეკონომიკური თავისუფლების მიხედვით .....	281
<b>თაბუკაშვილი თამთა</b> სინერგია, როგორც ეკონომიკური მეცნიერება.....	285
<b>თოფჩიშვილი მარინე, ესაკია ვალერიან, გოკლიკაშვილი ნინო</b> მოსალოდნელი კლიმატური ცვლილებების ზემოქმედება წყლის რესურსებზე.....	288
<b>კავაძე ვასილ</b> ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვის კვლევის თეორიული პრობლემები .....	292
<b>კაპანაძე მათა, ჭინჭარაული გიორგი</b> ეკონომიკური თეორიის გლობალური პრობლემები .....	295
<b>კვარაცხელია ლია, ხორავა ქეთევან</b> ეკონომიკური თავისუფლების თეორიული ასპექტები .....	298
<b>კობალაძე კობა</b> მწვანე ეკონომიკა და საქართველოს პოტენციალი .....	303
<b>კოღლაშვილი პაატა, ბაღათურია გეგა</b> საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმები აგროსასურსათო სექტორში .....	307
<b>ლაჭყვიანი თენგიზ, ხალვაში ელდარ</b> სასურსათო უსაფრთხოების განვითარების რეგულირება საქართველოში .....	313
<b>ლობჯანიძე გელა, მდინარაძე ქეთევანი, მდინარაძე ნანა</b> კორონომიკის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გლობალური ტენდენციები და მათი გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები საქართველოში .....	317
<b>მაზიაშვილი ნინო</b> ეკონომიკა პანდემიის პირობებში.....	322
<b>ოსიაშვილი ნათია</b> საკვების და კვების გავლენა ვირის სარძეო პროდუქტიულობაზე და მისი გამოყენების ეკონომიკური მაჩვენებლები .....	326
<b>ოსაძე ივანე, ფიფია ასმათი</b> თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის საწყისი ეტაპები და ავტორიტარიზმი .....	328
<b>რევაზიშვილი რევაზ</b> შშმ პირთა სოციალური ინტეგრაციის გამოწვევები საქართველოში .....	332
<b>რობაქიძე მიხეილ</b> პანდემია და ეკონომიკური კრიზისის დამლევის სტრატეგია კავკასიის რეგიონში 2020 წელს.....	336
<b>როსტიაშვილი თამარ, მიქნაძე თეა</b> კრიზისების მართვა პირველად ჯანდაცვაში. კოვიდ პანდემია და რეალობა აჭარის რეგიონში .....	340

**სანიკიდე ვაკტერინე**

ჯანმრთელობის დაცვის მდგომარეობა საქართველოში, პრობლემები და მათი გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები.....344

**ტაბატაძე მარინა, თანდილაშვილი ანა**

ევროკავშირის ანტიკრიზისული სტრატეგია გლობალური პანდემიის პირობებში.....349

**ქავთარაძე ნინო, იმნაიშვილი სალომე**

COVID-19-ის პანდემიის გავლენა კიბერუსაფრთხოებაზე და კომპანიების როლი ინფორმაციის დაცვის პროცესში .....356

**ქიმაძე ანი**

დასაქმების პრობლემა საქართველოში ეკონომიკის დღევანდელი ციფრული ტრანსფორმაციის ფონზე .....359

**ცოფურაშვილი გოჩა, კოლუაშვილი პაატა**

ინკლუზიური ეკონომიკა და მისი ზრდის შესაძლებლობები აგრარული დარგის და სოფლის განვითარებაში.....363

**ხოზრევანიძე ნოე**

მთიანი რეგიონების ინტერდისციპლინარული მდგრადი განვითარება .....369

**ჯორბენაძე ზურაბი**

აუტოსორსინგი - საბაზრო ეკონომიკის სამეურნეო მექანიზმის მდგენელი.....373

## CONTENTS

### SECTION I

#### Modern trends and perspectives in management and marketing development

<i>აროშვილი ნინო</i> პანდემია და საერთაშორისო ბიზნესში ტექნოლოგიების გამოწვევები.....	17
<i>ბაკაშვილი დალი, ქუთათელაძე რუსუდანი</i> პერსონალის აქტივობის და შრომისუნარიანობის პოტენციალის ფსიქოლოგიური ასპექტები.....	21
<i>ბაქანიძე მაგდა, ბაქანიძე თეონა</i> ელექტრონული კომერციის დადებითი ასპექტები კომპანიის რენტაბელობაში.....	25
<i>ბერიკაშვილი ლია, სააკიანი ჯემმა</i> აგრომარკეტინგული სისტემების ძირითადი დებულებები და მნიშვნელობა .....	28
<i>ბერიკაშვილი ლია, ხიდემელი ზურაბ</i> ღვინის გლობალური ბაზრის მარკეტინგული ასპექტები .....	32
<i>ბერუაშვილი მანანა, ბალათურია მარინა</i> კომფლიქტების მართვა ბიზნესში .....	36
<i>ბიბილური ანი</i> მენეჯერი - კარგი ლიდერი თუ აგრესიული მმართველი.....	39
<i>ბლიაძე მურმანი, ბლიაზე სოფიო, ბლიაძე ნოდარი</i> კორპორაციის პერსონალის მენეჯმენტი .....	43
<i>ნბუსიკავაძე ოთარ</i> ენტროპიული დისკურსი - მართვის ინსტრუმენტი .....	47
<i>გალახვარიძე ნაირა</i> საზოგადოებრივი განვითარების ეკოლოგიზაცია და მენეჯმენტის თავისებურებანი .....	51
<i>გვაჯაია ლუარა</i> მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება ეკონომიკის მართვის სხვადასხვა დონეზე.....	56
<i>გიაშვილი ია</i> ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავლენა კორპორაციულ ფინანსურ მენეჯმენტზე .....	60
<i>გორშკოვი თეიმურაზ, მყაშვილი სალომე</i> ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე გამოწვევები.....	64
<i>გორშკოვი თეიმურაზ</i> სატრანსპორტო ლოგისტიკის აქტუალური საკითხები .....	67
<i>დევიძე თამარ</i> უმაღლესი მმართველობის მენეჯმენტი – პასუხისმგებლობა და პროფესიონალიზმი ქვეყნის სამსახურში.....	71
<i>დემინაშვილი ნინო, თხინვალელი მარიამ, ვივლიამ ლევი</i>	

ბრენდის ნდობის, ბრენდის ერთგულებისა და ბრენდის ნამდვილობის მნიშვნელობა დამსაქმებლის ბრენდინგთან მიმართებაში .....	74
<b>დობნაძე სერგი</b>	
ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის აქტუალობა და პერსპექტივები თანამედროვე ბიზნესში .....	79
<b>ებრალიძე ალექსანდრე</b>	
გადაწყვეტილების მიღების თანამედროვე გამოწვევები პროექტის მენეჯმენტის ამოცანებში .....	82
<b>ელისაბედაშვილი ნინო</b>	
ჯანდაცვის სახელმწიფოებრივი მართვა-რეგულირების აუცილებლობა და მნიშვნელობა .....	86
<b>ზედგინიძე საბა</b>	
ბრენდინგი თანამედროვე მსოფლიოში .....	90
<b>თავზარიშვილი მარიამ</b>	
ინფლუენს მარკეტინგის როლი ბიზნეს სექტორისთვის .....	94
<b>კავთიძე ედუარდი</b>	
ადამიანური რესურსების მართვის არსებული მდგომარეობა და მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში .....	96
<b>კანტიძე მადონა</b>	
ტრანსფორმაციული ლიდერობის გავლენა დასაქმებულთა მოტივაციაზე .....	100
<b>კერესელიძე შალვა, კერესელიძე ლევან</b>	
მმართველობით სტრუქტურაში ინოვაციური განვითარების სამსახურის შექმნის შესახებ .....	104
<b>კერესელიძე შალვა, კერესელიძე დავით</b>	
თანამედროვე ტექნიკო-ტექნოლოგიური პროგრესი განათლების ტრანსფორმაციას მოითხოვს .....	108
<b>კობალაძე კობა</b>	
საქართველოს სამთო სოფლის მეურნეობის განვითარება -ეკონომიკური ზრდის მყარი გარანტიაა.....	112
<b>კურტანიძე მარიამ, ყუფარაძე ნათია</b>	
ინოვაციების როლი თანამედროვე მეწარმეობასა და ბიზნესში .....	116
<b>ლაგვილავა თამარ</b>	
ინოვაციური მენეჯმენტის როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში .....	120
<b>ლორთქიფანიძე რევაზ</b>	
თანამედროვე მენეჯმენტისა და ეკონომიკური პოლიტიკის გამოწვევები .....	124
<b>მარდიშვილი რამაზ</b>	
კორპორაციული ბიზნესპორტფელის სტრატეგიული და ფინანსური მიმზიდველობის შესახებ .....	128
<b>მაჭარაშვილი თამარ</b>	
ინფლუენსერ მარკეტინგი-არსი და შესაძლებლობები .....	131
<b>ნადარეიშვილი ნანა, შიბიკაშვილი ნოდარ</b>	
„ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ მნიშვნელობა საქართველოს ინოვაციური განვითარებისათვის .....	134
<b>ნატროშვილი გიორგი, ცინცაძე მანანა, ნატროშვილი ნათია</b>	

სასურსათო ბაზრის განვითარების ძირითადი ორგანიზაციული და ეკონომიკური ბერკეტები .....	138
<i>როსტიაშვილი თამარ, ქერაშვილი ხათუნა</i> კონკურენციის მნიშვნელობა, მისი ასპექტები და ძირითადი ფაქტორები საგანმანათლებლო სივრცეში .....	143
<i>საჩალელი ნინო, სარდლიშვილი ნინო</i> დისტანციურად მუშაობა, როგორც ბიზნესის გამოწვევა გლობალური პანდემიის პირობებში .....	150
<i>თვალაშვილი ანა, სოსელია მაია</i> ანტიკრიზისული მართვა საამშენებლო ორგანიზაციებში .....	154
<i>სულაშვილი მალხაზ, ნეფარიძე ირინე, სურმავა საბა</i> საინფორმაციო სისტემების მენეჯმენტი .....	160
<i>სულაშვილი გიორგი, ხუციშვილი ოლღა, გიორგაძე ბიჭიკო</i> გლობალური პოზიცია ბაზრის საჭიროებაზე და კომერციალიზაციის პოტენციალზე საქართველოში	163
<i>ტაბატაძე სესილი</i> ბუნებრივი კატასტროფის მართვის პროექტების ეფექტიანობა საქართველოში .....	166
<i>ფახურიძე მურად</i> ადამიანური რესურსის როლი და მნიშვნელობა, სპორტულ ორგანიზაციებში .....	170
<i>ქინქლაძე რუსუდან</i> INFLUENCE-მარკეტინგის განვითარების ტენდენციები და პერსპექტივები.....	174
<i>ქუთათელაძე რუსუდან, კოჭლამაზაშვილი ლელა</i> გაყიდვების თანამედროვე კონცეფციები საკრედიტო დაწესებულებებში .....	180
<i>ღამბაშიძე თამარ, რობაქიძე მაყვალა</i> ექსტრემალური ორგანიზაციის მართვის წარმატების მოდელი.....	184
<i>ღურწკაია თათია, გოგოლაძე მაკა, ღურწკაია კარლო</i> ოლიმპიური თამაშები – სარგებელი თუ რისკები?.....	188
<i>ყანდაშვილი თეიმურაზ, აბრალვა თინათინ</i> მარკეტინგის როლი მცირე ბიზნესის განვითარებაში .....	191
<i>ყურაშვილი გუგული, მჭედლიშვილი ნინო</i> ინოვაციური ეკონომიკისათვის კრეატიული მენეჯერების მომზადების თავისებურებანი.....	195
<i>შენგელია ქეთევან</i> სახელმწიფოს როლი ეკონომიკის ანტიკრიზისულ მართვაში პანდემიის პირობებში.....	198
<i>ჩერქელაშვილი მაია</i> მრავალფეროვნების მენეჯმენტი, როგორც დისციპლინათამორისი სფერო .....	204
<i>ჩიკვილაძე ნინო, გოდერძიშვილი თეიმურაზ</i> ხელოვნური ინტელექტის მეთოდების გამოყენების ტენდენციები თანამედროვე მენეჯმენტში .....	208
<i>ციმაკურიძე სალომე</i> ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა არაპროგნოზირებად გარემოში .....	211
<i>წიკლაური მარიამ, ჭანტურია ნატალია, მარტინენკო ნათელა</i>	

სოციალურ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების როლი ადაპტაციური მენეჯმენტის სისტემაში.....	215
<b>წიკლაური მარიამ, გოდერძიშვილი ბელა, ჭანტურია ნატალია</b> ადაპტაციური მენეჯმენტის მოდელების ფორმირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური წანამძღვრები .....	220
<b>წულაია მილანა</b> განათლების მენეჯმენტის თავისებურებები უმაღლეს სასწავლებლებში .....	225
<b>ხარხელი მანანა, მორჩილაძე გიორგი</b> ციფრული განათლება და სხვადასხვა თაობების აზრი მის შესახებ.....	229
<b>ხინკაძე-გვარამია თამარ, მარტიაშვილი მაია</b> ტექნოლოგიების როლი მცირე და საშუალო ბიზნესში .....	233
<b>ხმალაძე კონსტანტინე, ხმალაძე თამარ</b> ტერიტორიული მართვის სისტემის გაძლიერების შესახებ .....	236
<b>ხოფერია გრიგორი, თოროლაია ლევანი</b> რისკების ანალიზი პროექტების მართვის პროცესში .....	240
<b>ჯინჭელაშვილი ვახტანგი</b> სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელოვნება ორგანიზაციული მმართველობის პროცესებში .....	244

**სეპტემბერი II**  
**ეკონომიკა, ეკონომიკა, აგრობიზნესი და სტატისტიკა**  
**განვითარების თანამედროვე მუშაობა**

<b>აბრალავა ანზორი, ჯორბენაძე ზურაბი</b> აუთოსორსინგის ჩამოყალიბების ისტორიულ-ლოგიკური მოცემულობა და თანამედროვეობა.....	247
<b>აბრალავა ანზორი, ფოღიაშვილი დავითი</b> ფირმის ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის კონცეფციის განვითარების ძირითადი ტენდენციები.....	251
<b>არაბიძე ლადო, კოლუაშვილი პაატა</b> საქართველოს ტრადიციული მეღვინეობის ინოვაციური მოდელი.....	257
<b>ბალიაშვილი ელისაბედი</b> საქართველოს ჩართულობა საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სისტემებში: არსებული პრობლემები და პერსპექტივები.....	261
<b>ბარათაშვილი ევენი, გაბისონია ირაკლი, აბრალავა გრიგოლი</b> ნეოლიბერალური ეკონომიკური მოდელის რეალიზაციის გერმანული გამოცდილება .....	265
<b>გეგენავა ლეილა, ზეიკიძე ვაჟა, ლომიშვილი მაია</b> ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარება.....	269
<b>გოგორიშვილი ირინა, შენგელია ნინო</b> სოფლის მეურნეობისა და სასურსათო სექტორის ციფრული ტრანსფორმაციის მნიშვნელობა და მისი განვითარების ხელშემწყობი პოლიტიკა .....	273
<b>დავრეშელიძე ირინე</b>	

საზღვრგარეთის ქვეყნების რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა.....	277
<b>დათაშვილი ვახტანგი, ბერიძე იაგო</b> საქართველო საერთაშორისო რეიტინგებში ეკონომიკური თავისუფლების მიხედვით .....	281
<b>თაბუკაშვილი თამთა</b> სინერგია, როგორც ეკონომიკური მეცნიერება.....	285
<b>თოფჩიშვილი მარინე, ესაკია ვალერიან, გოკლიკაშვილი ნინო</b> მოსალოდნელი კლიმატური ცვლილებების ზემოქმედება წყლის რესურსებზე.....	288
<b>კავაძე ვასილ</b> ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვის კვლევის თეორიული პრობლემები .....	292
<b>კაპანაძე მათა, ჭინჭარაული გიორგი</b> ეკონომიკური თეორიის გლობალური პრობლემები .....	295
<b>კვარაცხელია ლია, ხორავა ქეთევან</b> ეკონომიკური თავისუფლების თეორიული ასპექტები .....	298
<b>კობალაძე კობა</b> მწვანე ეკონომიკა და საქართველოს პოტენციალი .....	303
<b>კოლუაშვილი პაატა, ბაღათურია გეგა</b> საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმები აგროსასურსათო სექტორში .....	307
<b>ლაჭყეიანი თენგიზ, ხალვაში ელდარ</b> სასურსათო უსაფრთხოების განვითარების რეგულირება საქართველოში.....	313
<b>ლობჯანიძე გელა, მდინარაძე ქეთევანი, მდინარაძე ნანა</b> კორონომიკის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გლობალური ტენდენციები და მათი გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები საქართველოში .....	317
<b>მაზიაშვილი ნინო</b> ეკონომიკა პანდემიის პირობებში.....	322
<b>ოსიაშვილი ნათია</b> საკვების და კვების გავლენა ვირის სარძეო პროდუქტიულობაზე და მისი გამოყენების ეკონომიკური მაჩვენებლები.....	326
<b>ოსაძე ივანე, ფიფია ასმათი</b> თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის საწყისი ეტაპები და ავტორიტარიზმი.....	328
<b>რევაზიშვილი რევაზ</b> შშმ პირთა სოციალური ინტეგრაციის გამოწვევები საქართველოში .....	332
<b>რობაქიძე მიხეილ</b> პანდემია და ეკონომიკური კრიზისის დამლევს სტრატეგია კავკასიის რეგიონში 2020 წელს.....	336
<b>როსტიაშვილი თამარ, მიქანაძე თეა</b> კრიზისების მართვა პირველად ჯანდაცვაში. კოვიდ პანდემია და რეალობა აჭარის რეგიონში .....	340
<b>სანიკიძე ეკატერინე</b>	

ჯანმრთელობის დაცვის მდგომარეობა საქართველოში, პრობლემები და მათი გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები.....	344
<b>ტაბატაძე მარინა, თანდილაშვილი ანა</b> ევროკავშირის ანტიკრიზისული სტრატეგია გლობალური პანდემიის პირობებში.....	349
<b>ქავთარაძე ნინო, იმნაიშვილი სალომე</b> COVID-19-ის პანდემიის გავლენა კიბერუსაფრთხოებაზე და კომპანიების როლი ინფორმაციის დაცვის პროცესში .....	356
<b>ქიმაძე ანი</b> დასაქმების პრობლემა საქართველოში ეკონომიკის დღევანდელი ციფრული ტრანსფორმაციის ფონზე .....	359
<b>ცოფურაშვილი გოჩა, კოლუაშვილი პაატა</b> ინკლუზიური ეკონომიკა და მისი ზრდის შესაძლებლობები აგრარული დარგის და სოფლის განვითარებაში.....	363
<b>ხოზრევანიძე ნოე</b> მთიანი რეგიონების ინტერდისციპლინარული მდგრადი განვითარება.....	369
<b>ჯორბენაძე ზურაბი</b> აუთსორსინგი - საბაზრო ეკონომიკის სამეურნეო მექანიზმის მდგენელი.....	373



**სექცია I**  
**მენეჯმენტისა და მარკეტინგის განვითარების**  
**თანამედროვე ტენდენციები და პერსპექტივები**

**პანდემია და საერთაშორისო ბიზნესში ტექნოლოგიების**  
**გამოწვევები**

*აროშვილი ნინო*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი*

**რეზიუმე**

დაახლოებით ერთი საუკუნეა, მსოფლიო არნახული ტემპებით ვითარდება. იმისათვის, რომ განვითარებულ სამყაროს წამოვეწიოთ, განათლებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს. განვითარება მეცნიერებიდან მოდის, მეცნიერება კი STEM განათლებიდან. STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) სწავლების მიდგომაა, რომელიც 4 ძირითადი მიმართულების: მეცნიერების, ტექნოლოგიის, ინჟინერიისა და მათემატიკის ინტეგრირებულ სწავლებას გულისხმობს. მსოფლიო ეკონომიკა იცვლება. ავტომატიზაციისა და ტექნოლოგიური წინსვლის გავლენით.

დღევანდელ მსოფლიოში თანამედროვე ადამიანი, ეკონომიკა და ბიზნესი ტექნოლოგიების გარეშე წარმოუდგენელია. სწორედ მათი კოლაბორაცია ქმნის ციფრული ეკონომიკას. ეს არაა მოავლის პროექტი, ეს რეალობა, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ. მომავალში უბრალოდ მისი როლი და მისი წილი უფრო მეტი იქნება. ტექნოლოგიების მნიშვნელობამ და გამოყენებამ უფრო მეტი დატვირთვა ჰპოვა კოვიდ პანდემიის დროს. მაშინ, როდესაც ადამიანები სახლში არიან, ოფისები დაკეტილია და ყველა კომუნიკაცია ტექნოლოგიები დახმარებით ხორციელდება უდაოა, რომ ტექნოლოგიები ეს არის ის რესურსი რომელიც პანდემიის დროს „ახლოვებს“ ადამიანებს ერთმანეთთან.

სტატიაში შესწავლილი და გაანალიზებულია, პანდემიის დროს ტექნოლოგიების მნიშვნელობა. ასევე, ის ტექნოლოგიური ცვლილებები და ზიანი რაც მსოფლიო მასშტაბით Covid-19-მა გამოიწვია.

საკვანძო სიტყვები: თანამედროვე ტექნოლოგიები, პანდემია, ტექნოლოგიის ცვლილებები, საერთაშორისო ბიზნესი.

XXI საუკუნე, საუკუნე, რომელსაც ტექნოლოგიების საუკუნე ჰქვია, კიდევ უფრო მეტ მნიშვნელობას და დატვირთვას იძენს ბოლო ათწლეულის განმავლობაში. მაშინ, როდესაც ტექნოლოგიები სწრაფად ვითარდება, ამასთან ერთად სწრაფად იზრდება გამოწვევების რაოდენობაც. დღესდღეობით ჩვენ გვიწევს ცხოვრება ერთის მხრივ, საინტერესო და მნიშვნელოვანი მოვლემების კვალდაკვალ და მეორეს მხრივ, მრავალი გამოწვევებით და სირთულეებით სავსე გარემოში. ბოლო პერიოდის „თავის ტკივილი“ კი ახალი კორონა ვირუსია, რომელიც 1 წელზე მეტია უტევს მსოფლიოს. მან ყველა სფეროს და ყველა ფენის ადამიანამდე მიაღწია და დღემდე პანდემიად ქცეული ვირუსი უმოწყალოდ იწირავს უამრავი ადამიანის სიცოცხლეს და ასევე მსოფლიო მასშტაბით ანადგურებს ეკონომიკას, ბისნესს, ტექნოლოგიებს და ა.შ. მას შემდეგ რაც COVID-19 გლობალურ პანდემიად გადაიქცა ერთდერთი გამოსავალი პირველ ეტაპზე სოციალური დისტანცია და ჰიგიენის ზედმიწევნით დაცვა გახდა აუცილებელი. მაშინ, როდესაც მსოფლიო მასშტაბით თითოეული ქვეყანა მობილიზებულია კორონავირუსის დასამარცხებლად, პანდემისთან საბრძოლველად მთავრობები სხვადასხვა სახის საგანგებო ზომებს მიმართავენ. კარანტინი, კომანდატის საათი, ქვეყნის საჰაერო სივრცის ჩაკეტვა და უამრავი სხვა ზომა...

სწორედ ზემოთაღნიშნულმა შეზღუდვებმა ტექნოლოგიებს უფრო მეტი მნიშვნელობა და დატვირთვა შესძინა. პანდემიამ ისევე, როგორ სხვა დანარჩენ სფეროებზე IT ტექნოლოგიებზეც პირდაპირი და უშუალო გავლენა იქონია, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში უარყოფითად აისახა მათ

საქმიანოაზე, თუმცა ზოგიერთმა კომპანიამ პანდემია „დადებითად გამოიყენა“. მაშინ, როდესაც კომპანიები ყოველდღიურად კარგავენ შემოსავალს, განიცდიან ფინანსურ კრიზისს და ზოგჯერ, არც თუ იშვიათად თავს გაკოტრებულად აცხადებენ კომპანიები „იგებენ ფულს“. მაგალითად კომპანია TESLA იმ კომპანიათა რიცხვს მიეკუთვნება ვინც პანდემიის დროს 2% ზრდა და შემოსავალი მიიღო. რატომღაც ამ კომპანიისთვის ეს არაა დიდი შემოსავალი, მაგრამ პანდემიის ფონზე არც თუ ურიგია. აქვე უნდა აღინიშნოს დადებითი პროგნოზი Tesla-ს აქტივების მართვის კომპანიის Ark Invest-ის მხრიდან. კომპანიაში ვარაოდობენ, რომ 2025 წლისთვის Tesla-ს აქციები 350%-ით გაიზრდება და მათი ღირებულება 3000 აშშ დოლარს მიაღწევს. მათივე მოლოდინით, ყველაზე ცუდი სცენარის შემთხვევაშიც კი, Tesla-ს აქციების ფასი, სულ მცირე 1500 აშშ დოლარი მაინც იქნება. რაც შეეხება Apple-ს OPPO-ს და Vivo-ს წარმოების დროებით შეჩერება გამოაცხადეს და პროდუქციის გამოშვება შეწყვიტეს. ასევე, დროებით შეჩერდა LG Display-ის გამოშვება. რისკის წინაშე დადგნენ Flash-მეხსიერების, SSD-დისკების და მყარი დისკების მწარმოებლები. მათ შორის, Intel, Micron, SK Hynix, Seagate, Western Digital და სხვები. აღნიშნულმა ფაქტმა ჩინეთიდან მაღალტექნოლოგიური ნაწილების მიწოდების ფაქტობრივი შეწყვეტა გამოიწვია. კომპანია Apple-მა ბრენდმაღიების დახურვის შესახებ განაცხადა, რასაც Microsoft-ისა და სხვა ანალოგიური ბრენდმაღიების დახურვაც მოჰყვა. დასაქმებული თანამშრომლების ოფისებიდან დროებით დათხოვნის და დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე გადაყვანის გამო, ბევრი კომპანია იძულებული გახდა ახალი პროდუქციის გამოშვება გაურკვეველი ვადით გადაედო.<sup>1</sup> კორონავირუსის გავრცელებისა და ადამიანის სიცოცხლისთვის შექმნილი საშიშროების გამო, ბევრი ტექნოლოგიური გიგანტი კომპანია იძულებული გახდა, ცვლილებები განეხორციელებინა. მაგალითად, ელექტრონული მოწყობილობების მწარმოებელი სამხრეთკორეული ბრენდი LG სმარტფონების წარმოების შეჩერებას გეგმავს, Samsung-მა და Foxconn-მა რომელიც Apple-ის მთავარი პარტნიორია iPhone-ის სმარტფონების წარმოებაში, ქარხნების მუშაობა შეაჩერეს. Google-მა დროებით დახურა ყველა ოფისი აზიის ქვეყნებში - ჩინეთში, ჰონკონგსა და ტაივანში.<sup>2</sup> ოქტომბერში კომპანია Apple-მა 5G-ით აღჭურვილი iPhone 12 სერიის გაყიდვა დაიწყო. ტექნოლოგიური კომპანიების „გიგანტმა“ \$2 ტრილიონი დოლარის მოგება ნახა. ნოემბერში კომპანიამ წარმოადგინა პირველი Mac კომპიუტერები, რომლებიც მუშაობდნენ Apple-ის მიერ შემუშავებული პროცესორებით, Intel-ის (INTC) ჩიპების ნაცვლად. Mac-ის გაყიდვებმა 29%-ით მოიმატა და \$9 მილიარდი დოლარი შეადგინა, ხოლო iPad-ის ტაბლეტების გაყიდვები 46%-ით გაიზარდა და \$6,8 მილიარდი დოლარი შეადგინა. კომპანია Apple-ის ოფიციალურმა წამომადგენლებმა განაცხადეს, რომ კომპანია პერიოდულად ყიდულობს პატარა კომპანიებს საკუთარი პლატფორმის განვითარების მიზნით, რის მიზეზებსა თუ გეგმებზეც საჯაროდ არ საუბრობს. შეგახსენებთ, რომ Apple-მა ხელოვნური ინტელექტისა და კომპიუტერულ ტექნოლოგიაში სპეციალიზებული სტარტაპიც შეიძინა. Vilyn-ის კომპანია Apple-მა \$50 მილიონ დოლარად შეისყიდა. კომპანიების მასობრივ, დაჩქარებულ რეჟიმში დისტანციურ სამუშაოზე გადასვლის გამო, გაიზარდა ინციდენტების რაოდენობა ინფორმაციული უსაფრთხოების სფეროში. ვირუსული ანალიტიკოსების აზრით, მავნე და ფიშინგ ელ.ფოსტის გავრცელების შემთხვევები უფრო გახშირდა სამთავრობო სააგენტოების ოფიციალური ბიულეტენების დახმარებით, რომლებიც კორონავირუსთან დაკავშირებული ვითარების შესახებ რეალურ დროში გასავრცელებლად არის შექმნილი. Cisco Systems-ის უსაფრთხოების განყოფილებამ ბოლო კვირების განმავლობაში მსგავსი საფრთხეები რაოდენობის ათჯერ ზრდა დააფიქსირა. ამ დროისთვის, ფიშინგის შეტევები ბიზნესის ინფორმაციული უსაფრთხოების ერთ-ერთ მთავარ საფრთხეს წარმოედგენს. ბიზნესის დაცვის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას RDP (Remote Desktop Protocol) წარმოადგენს. ექსპერტთა მონაცემებით, კომპიუტერების მინიმუმ 10% საერთო სერვერების შეღწევადობისგან დაუცველია. შეღწევის შემთხვევაში კი დამნაშავეთა ჯგუფს შეუძლია არა მარტო ინფორმაციის მოპოვება ან მონაცემების წაშლა, არამედ არსებულ მონაცემებში ჩასწორებების გაკეთებაც კი. ასეთმა მოქმედებამ კი კომპანია სრულ განადგურებამდეც კი შეიძლება მიიყვანოს. ეჭვგარეშეა, რომ კორონა ვირუსი

<sup>1</sup> <https://www.epw.in>

<sup>2</sup> [www.About.Google.com](http://www.About.Google.com)

უახლოეს და შორეულ მომავალში რადიკალურად შეცვლის ძალაუფლების ბალანსს მთელი მსოფლიოს ბაზარზე. ისეთმა მაღალტექნოლოგიურმა კომპანიებმა, როგორებიცაა Acer, ASUSTek, AMD, Microsoft, Sony და სხვა, უკვე განაცხადეს ბიზნესზე COVID-19-ის უარყოფითი გავლენისა და შემოსავლის სავარაუდო შემცირების შესახებ. კრიზისის გამო კომპანიები Dell, VMware, Twitter, იძულებული გახდნენ უკვე გადაეხედათ თავიანთი ფინანსური პროგნოზებისათვის. ანალიტიკოსების აზრით, ეპიდემია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს IT-ინდუსტრიის ყველა სეგმენტზე: ნახევარგამტარული მოწყობილობების, ე.წ. დედაბარათებისა და ვიდეობარათების, დისკლები, ოპტიკური ბოჭკოს, LED-ების, ლითიუმის-იონური ბატარეების, სმარტფონების, სათამშო კონსოლების წარმოებიდან დაწყებული, სერვერული გადაწყვეტილებებით დამთავრებული. უნდა აღინიშნოს, რომ პერსონალური კომპიუტერების გაყიდვების მაჩვენებლები 2021 პირველ ნახევარში 30%-ით, ტელევიზორების გლობალური მიწოდება 8,6%-ით, ლეპტოპების 20,3%-ით, სმარტფონების 13,3% შემცირდა. აშშ-ს IT ინდუსტრიის ექსპერტები რეკომენდაციებს იძლევიან, იმის შესახებ, რომ 4G LTE ინფრასტრუქტურა არ უნდა იყოს გამოყენებული პირადი სარგებლობისთვის და ყველასთვის ხელმისაწვდომი, როდესაც შესაძლებელია მოხმარებულ იქნას საკაბელო/DSL და Wi-Fi VoIP ინტერნეტი. მასზე „ზეწოლა“ გაზრდილია, როდესაც ყველა სახლშია და საყოველთაო კარანტინია. IT ინდუსტრიაში გამტარუნარიანობა არის ძვირფასი რესურსი, რომელიც ხშირად ფერხდება მაღალი მოხმარების გამო. სწორედ აღნიშნული ქმნის დიდ პრობლემებს ონლაინ კომუნიკაციების დროს, რაც ბუნებრივია მომხმარებლების მხრიდან ნეგატიურ დამოკიდებულებას ზრდის.

ზემოთაღნიშნული პრობლემის მოგვარება IT ტექნოლოგიების ერთ-ერთმა გიგანტმა INTEL-მა დაანონსა. იგი ქმნის ახალ დამოუკიდებელ ბიზნეს განყოფილებას, Intel Foundry Services (IFS), რომელსაც უხელმძღვანელებს ნახევარგამტარული ინდუსტრიის ვეტერანი, დოქტორი რანდირ თაკური.<sup>1</sup> Intel-ის IDM 2.0 სტრატეგიის დასაჩქარებლად, კომპანიის გენერალურმა დირექტორმა - გელსინჯერმა გამოაცხადა Intel-ის წარმოების შესაძლებლობების მნიშვნელოვანი გაფართოების შესახებ, აშშ, არიზონაში ორი ახალი ქარხნის დაგეგმვით, კომპანიის Ocotillo-ს კამპუსში. ეს წარმოადგენს დაახლოებით 20 მილიარდი დოლარის ინვესტიციას, რომელიც, სავარაუდოდ, 3000-ზე მეტ მუდმივ მაღალტექნოლოგიურ და მაღალანაზღაურებად სამუშაო ადგილს შექმნის. ახალი კორონავირუსის მუდმივი გავრცელება ასევე დიდ გავლენას მოახდენს მიმდინარე 5 წლის განმავლობაში 5G სისტემებში ჩართული სმარტფონების მიწოდებაზე. როგორც აღინიშნება, პანდემიის გამო მობილური მოწყობილობების მიწდება მიმდინარე კვარტალში შემცირდება და შესაბამისად, 5G ჩიპებზე მოთხოვნა ასევე იმაზე დაბალი იქნება, ვიდრე მოსალოდნელი იყო. მნიშვნელოვანი ზრდა მოხდება სამედიცინო მოწყობილობებისა და ჯანმრთელობის მონიტორინგის როგორც მოწყობილობების წარმოების, ასევე პროგრამული გადაწყვეტილებების ზრდის კუთხით. გაიზრდება როგორც არსებულ ტექნიკურ მოწყობილობებში ჯანმრთელობის მონიტორინგის საშუალებების სრულყოფა, ასევე გაჩნდება სრულიად ახალი ინოვაციური პროდუქტებიც. აღნიშნული უახლოეს წლებში შესაძლოა 500 პროცენტით გაიზარდოს, რაც მეწარმეობის თემის განვითარების უსაზღვრო პერსპექტივებს აჩენს.

ექვგარეშეა, რომ კორონა ვირუსის პანდემია ძლიერ უაყოფით გავლენას ახდენს მსოფლიო ეკონომიკაზე/ბიზნესზე. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის მონაცემებით ცალკე აღებული ევროკავშირის ქვეყნების მშპ 2020 წელს 4%-ით ნაკლები იყო, ვიდრე 2008-2009 წლების გლობალური ფინანსური კრიზისის დროს.<sup>2</sup> 2020 წელი ბევრი კომპანიისთვის საკმაოდ მწვავე აღმოჩნდა და რიგმა ბრენდებმა გაკოტრების ან ლიკვიდაციის შესახებ განაცხადეს. 2020 წლის პირველი შვიდი თვის განმავლობაში კორონავირუსის პანდემიის ფონზე გაკოტრებული კომპანიების რიცხვი კიდევ უფრო გაზარდა 2019 წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით. გთავაზობთ იმ კომპანიებს მცირე ჩამონათვალს, რომლებმაც გაკოტრების ან ლიკვიდაციის შესახებ განაცხადეს.<sup>3</sup> კომპანია Papyrus

<sup>1</sup> <https://www.cxotoday.com/iot/intel-ceo-pat-gelsinger-announces-idm-2-0-strategy/>

<sup>2</sup> <https://www.epw.in/journal/2020/42/commentary/post-covid-19-challenges-indian-it-industry.html>

<sup>3</sup> <https://smallbusiness.chron.com>

კომპანიის მფლობელმა Schurman Retail Group-მა გაკოტრების შესახებ იანვრის თვეში განაცხადა და შედეგად Papyrus-ის მაღაზიების მთლიანი ქსელი დაიხურა. კომპანია JCPenney მარიაზიების 30%-ს დახურავს. მიჩიგანში დაფუძნებული კომპანიის ქსელი Art Van Furniture გაკოტრების შესახებ 8 მარტს გააკეთა. კომპანია Modell's Sporting Goods-მა გაკოტრების შესახებ 11 მარტს განაცხადა. კომპანია J.CREW-მ გაყიდვების შემცირების შესახებ ანაცხადა და ახლა კომპანია გეგმავს 1,65 მილიარდი დოლარის სესხის აღებას.

მსოფლიოს მასშტაბით, ეკონომიკის სხვადასხვა დარგებში მიმდინარე უარყოფითი პროცესები, რომელიც ამ ეტაპისათვის მზარდი დინამიკით ხასიათდება, ნეგატიური მოლოდინების მყარ საფუძველს იძლევა. დღევანდელი მონაცემებით, მსოფლიო ეკონომიკის ზრდის ტემპი 0,5%-ით შემცირდა.

ამ ეტაპზე ზუსტი გათვლების და პროგნოზის გაკეთება რთულია, თუ რამხელა შეიძლება იყოს მსოფლიო ეკონომიკური ზარალი. ვირუსის გავრცელების ზრდის პარალელურად მცირდება ცალკეული ქვეყნების ეკონომიკური ზრდა და შემოსავლები. თუ კორონავირუსის საფრთხე შენარჩუნდება მსოფლიო ეკონომიკის ზრდის ტენდენცია მინუმუმამდე იქნება დაყვანილი. ჩემის ღრმა რწმენით, მსოფლიო ეკონომიკის სექტორების გადარჩენა მათ „გამძლეობაზე“ და სწორ მენეჯმენტის ორგანიზებაზეცაა დამოკიდებული.

#### გამოყენებული ლიტერატურა

1. <https://www.epw.in>
2. <https://www.cxotoday.com>
3. <https://www.fortunebusinessinsights.com/impact-of-covid-19-on-information-communication-and-technology-ict-industry-102769>
4. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/apple-google-working-technology-for-coronavirus-contact-tracing>
5. <https://www.zdnet.com/article/the-future-of-the-technology-industry-after-covid-19/>
6. <https://smallbusiness.chron.com>

#### **Pandemic and Technology Challenges in International Business**

*Aroshvili Nino, Assistant Profesor,  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

For nearly a century, the world has been evolving at an unprecedented rate. In order to reach the developed world, education must be given special importance. Development comes from science, science comes from STEM education. STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) is a teaching approach that integrates teaching in 4 main areas: science, technology, engineering and mathematics. The world economy is changing. Influenced by automation and technological advancement.

In today's world modern man, economy and business are unimaginable without technology. It is their collaboration that creates the digital economy. This is not a project of the future, this is the reality in which we live. In the future it will just be his role and his share will be more. The importance and use of technology gained more weight during the Covid pandemic. When people are at home, offices are closed and all communication technologies are assisted, there is no doubt that technology is the resource that "brings" people closer to each other during a pandemic.

The article explores and analyzes the importance of technology during a pandemic. Also, the technological changes and damage that Covid-19 has caused worldwide.

Keywords: Modern Technologies, Pandemic, Technology Changes, International Business.

## პერსონალის აქტივობის და შრომისუნარიანობის პოტენციალის ფსიქოლოგიური ასპექტები

*ბაკაშვილი დალი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ქუთათელაძე რუსუდან  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია დასაქმებულთა აქტივობის და შრომისუნარიანობის პოტენციალი და ნათქვამია, რომ ორივეს საფუძვლად უდევს დასაქმებულთა ფსიქოლოგია, კერძოდ, მათი ემოცია, განწყობა, ხასიათი ანუ ზოგადად ფსიქოლოგიური ტიპი.

ადამიანის შრომისუნარიანობის პოტენციალი მის აქტივობაში გამოიხატება, მაგრამ თუ ადამიანს აქტიურობის განსახორციელებლად ფსიქოლოგიური განწყობა არა აქვს, იგი ვერ შესრულდება.

ადამიანის პოტენციალის გამოყენებაზე მოქმედებს მისი ცხოველქმედების რიტმებიც. ე. წ. „დილის ადამიანები“ დილით არიან აქტიური ქცევის, „ღამის ადამიანები“ კი - საღამოს.

ავტორი აღნიშნავს, რომ დღეს საქართველოს კომპანიები კადრების შერჩევისას მხოლოდ მათ გამოცდილებას, კომპეტენციას და ცოდნის დონეს აქცევენ ყურადღებას. არავითარი ყურადღება არ ექცევა ამ ადამიანების ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებს. სტატიის ავტორს ეს არასწორად მიაჩნია და სხვადასხვა მაგალითებით ასაბუთებს, რომ ადამიანის განწყობა და ხასიათი განაპირობებს დასაქმებულის ქცევას სამსახურში, მას კი მისი ფსიქოლოგიური ტიპი ქმნის.

საკვანძო სიტყვები: აქტივობა; შრომისუნარიანობა; ფსიქოლოგიური ტიპი; პოტენციალი; ხასიათი.

### ძირითადი ტექსტი

შრომისუნარიანობა და აქტივობა ადამიანებში სხვადასხვანაირია. თითოეულ ადამიანს ორივე ამ რესურსის საკუთარი პოტენციალი გააჩნია. ისინი დასაქმების ადგილზე მის ქცევას განაპირობებენ. ქცევის მეორე განმპირობებელი ფაქტორი არის ადამიანის ფსიქოლოგია.

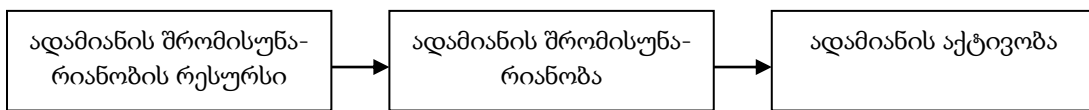
ზოგადად უნდა აღვნიშნოთ, რომ ადამიანის (პიროვნების) შრომისუნარიანობის პოტენციალი მის აქტივობაში გამოიხატება. ყოველ ადამიანს თავისი აქტივობის რესურსი აქვს. ეს რესურსი არ არის მხოლოდ მისი პიროვნული ანუ შინაგანი მახასიათებლებით გამოწვეული, არამედ მასზე გარე პირობებიც მოქმედებს და ასე იქმნება პიროვნების აქტივობის ერთობლიობა. მაშასადამე, პიროვნების ფსიქოლოგიური მახასიათებლები უნდა ჩავთვალოთ პიროვნების აქტივობის შიდა რესურსათ, შიდა პირობად, მაგრამ, უნდა გვახსოვდეს, რომ ამის გარდა, არსებობს გარე გარემოც, რომელიც აგრეთვე, თავის გავლენას ახდენს პიროვნების აქტივობაზე, მის ქცევაზე შრომის პროცესში. ეს შეიძლება იყოს ჯანმრთელობის მდგომარეობა, ცხოვრების პირობები, განათლების დონე და სხვა. აღნიშნული გარე პირობებს ადამიანის აქტივობის ამაღლებაც შეუძლია და შემცირებაც. ამ ყველაფრით იმის თქმა გვიწევს, რომ პიროვნების ქცევას სამსახურში მხოლოდ მისი „ფსიქოლოგიური მე“ კი არ განაპირობებს, არამედ, მისი საერთო შრომისუნარიანობაც, რომელსაც მის ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებს გარდა, რამდენადმე ფიზიოლოგიური, მატერიალური და განათლების დონეც განაპირობებს. როდესაც ვლაპარაკობთ ადამიანის აქტივობის რესურსზე, მხედველობაში გვაქვს არა მხოლოდ მისი აქტივობის შინაგანი მარაგები, რომელსაც წარმოქმნის მისი ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, არამედ, მისი შევსების (ზრდის ან შემცირების) გარე წყაროებიც. ამ წყაროების სისავსე ადამიანზე ნაკლებადაა დამოკიდებული, უფრო ზუსტად, ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებსგან განსხვავებით თანდაყოლილი არ არის, მაგრამ ადამიანს მათზე გავლენის მოხდენა შეუძლია. მაგალითად, მას შეუძლია ჯანმრთელობის აღდგენაც, განათლების დონის ამაღლებაც და ცხოვრების პირობების გაუმჯობესებაც.

აქტივობის პრინციპი პირველად ნ. ბერნშტეინმა შემოიღო. ბერნშტეინი მას წარმოიდგენდა ადამიანის შინაგან პროგრამად, იმ ძალად, რომელიც განსაზღვრავდა ორგანიზმის ცხოველქმედების

აქტს [1, გვ. 19]. ზოგადად ტერმინი „აქტივობა“, საქმიანობას უკავშირდება. ადამიანს აქტიური პოზიცია შეიძლება ჰქონდეს შრომაშიც, სწავლაშიც და საერთოდ ცხოვრებაში. აქტივობას თავისი მახასიათებლები აქვს. ესენია: ინიციატივიანობა, ინიციატივობა, მიზანდასახულობა და მოტივირება [2, გვ. 85]. პიროვნების აქტივობა მქლავდება მის მოქმედებაში, სხვებთან ურთიერთობებში, გუნდში მუშაობაში, სამუშაო და არასამუშაო პროცესში, ქცევაში, საკუთარი იდეის (შეხედულების, აზრის) თანმიმდევრულ, პრინციპულ დაცვაში და ა. შ.

ადამიანის აქტივობები უკავშირდება მის პირად სტრუქტურას და საქმიანობის მიმართულებას. ადამიანის პიროვნული სტრუქტურა არის ემოციურ-ფსიქოლოგიური, ზნეობრივი, იდეოლოგიური და ფიზიკური, საქმიანობის მიმართულება კი საქმის (შრომის) ფორმა - ფიზიკური შრომა, გონებრივი შრომა, საზოგადოებრივი შრომა [3].

როგორც აღვნიშნეთ, ადამიანის აქტივობას საფუძვლად მისი შრომისუნარიანობა უდევს. თავის მხრივ მას განსაზღვრავს ადამიანის ფსიქიკური და ფიზიოლოგიური ჯანმრთელობა. ორივეს ერთად შრომისუნარიანობის რესურსი ეწოდება. მაშასადამე, არსებობს ჯაჭვი, რომლის პირველი რგოლი არის ადამიანის შრომისუნარიანობის რესურსი, ხოლო ბოლო რგოლი ადამიანის აქტივობა:



ფსიქოლოგები და ფიზიოლოგები გვისაბუთებენ, რომ შეიძლება ადამიანს მაღალი შრომისუნარიანობის რესურსი ჰქონდეს, მაგრამ ის ვერ იქცეს ასევე მაღალ აქტივობის რესურსად. ეს რომ მოხდეს, საჭიროა პიროვნებამ კომპლექსურად შეაფასოს თავისი შრომისუნარიანი რესურსი, და, მის შესაბამისად მიიღოს გადაწყვეტილება დასაქმებაზე (ამ მიმართულებით, თუ იმ მიმართულებით, მთელი სამუშაო დღით, თუ შემცირებული დღით, ინდივიდუალურად თუ გუნდში და ა. შ.). მეცნიერები გვთავაზობენ [4, გვ. 118] პიროვნების აქტივობის რესურსის მართვის ალგორითმს, რომელიც სამი ეტაპისგან შედგება: პირველ ეტაპზე პიროვნება გულდასმით აფასებს თავის შრომისუნარიანობის პოტენციალს, კერძოდ, აკვირდება თავის ფიზიკურ და სულიერ შესაძლებლობებს და უდარებს მას საკუთარ ფაქტიურ მიღწევებს (შედეგებს). ისინი ან ტოლი აღმოჩნდება, ან ერთმანეთზე მეტი ან ნაკლები. თუ შესაძლებლობა ფაქტიური შედეგის ტოლია, მაშინ, მეორე და მესამე ეტაპი აღარ შედგება, მაგრამ თუ ფაქტიური შედეგი ნაკლებია შრომისუნარიანობის პოტენციალზე, მაშინ მეორე ეტაპზე პიროვნებამ უნდა შეიმუშაოს მისი ამოღების პროგრამა და გაატაროს იგი თავის ცხოვრებაში. ეს შეიძლება იყოს სპორტული ვარჯიში, კვების სრულყოფილი განწყობა, ჯანმრთელობაზე ზრუნვა და სხვა. მესამე ეტაპზე პიროვნებამ უნდა გააკონტროლოს პროგრამის შედეგი. გაკონტროლება ხდება საქმიანობის ბოლო შედეგის შედარებით პირველ შედეგთან.

მეორე ეტაპზე ადამიანი თავის თავს უსვამს კითხვას, თუ რამდენად კმაყოფილია თავისი ფსიქო-ფიზიოლოგიური მდგომარეობით და რამდენად აქვს მისი შეცვლის სურვილი და შესაძლებლობა. თუ აღმოჩნდება, რომ იგი არ არის კმაყოფილი და სურვილი აქვს გამოსწორების, მან უნდა დაიწყოს ჯანსაღი ცხოვრების ჩვევების გამომუშავება. მათ რიცხვშია:

- ❖ ორგანიზმის წრთობა;
- ❖ რაციონალური კვება;
- ❖ მავნე ჩვევების ლიკვიდირება;
- ❖ შრომის და დასვენების ოპტიმიზება;
- ❖ ემოციების კონტროლი (უარყოფითი ემოციებიდან გაცლა).

მას შემდეგ, რაც ევროპაში შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციამ, აქტიურად დაიწყო შრომის პროცესზე ადამიანთა ფსიქოლოგიური მახასიათებლების გავლენის გამოკვლევა, დაინტერესდა იგი ცალკეული ადამიანების შრომისუნარიანობის და აქედან გამომდინარე, შიდაორგანიზაციული ქცევის ცვლილებითაც ადამიანის სასიცოცხლო დროის ციკლებში. როგორც ცნობილია ადამიანის შრომისუნარიანობის სასიცოცხლო ციკლები ოთხ ერთეულს ითვლის. ესენია: ბავშვობა და ყრმობა; ყრმობა და

სიჭაბუკე; მოწიფულობა და მოხუცებულობა; მოხუცებულობა და სიბერე. თითოეული ამ ციკლს შრომისუნარიანობის თავისი სპეციფიკა აქვს.

სხვადასხვა ციკლის დროს ადამიანის შრომისუნარიანობის მახასიათებლები, და აქედან გამომდინარე, მისი შრომითი ქცევები, ურთიერთგანსხვავებულია. ყოველ ასაკს მისი შესაფერისი რესურსი აქვს. სწავლის შესაფერისი რესურსი ადამიანს ბავშვობაში, ყრმობასა და სიჭაბუკეში აქვს, მასშტაბური პროექტების განხორციელების რესურსი - მოწიფულობის ასაკში და ა. შ. ახალგაზრდობის ასაკში მართალია ადამიანებს „სისხლი უდუღთ“, მაგრამ მათ აკლიათ სიბრძნე და ამიტომ ვერ შეასრულებენ ისეთ პროექტებს, რომელთაც მოწიფული ადამიანის კრეატიული აზროვნება სჭირდება. ამიტომ ის რაც უნდა გაკეთდეს ახალგაზრდობის ასაკში, არ უნდა გადაიდოს მოწიფულობის ასაკისთვის და პირიქით. ანგარიშგასაწევია ამ ციკლებში ადამიანის შრომის და დასვენების რეჟიმიც. დასაქმებულთა ასაკის მიხედვით ის ურთიერთგანსხვავებული უნდა იყოს.

ადამიანის ქცევაზე და აქედან გამომდინარე, მის აქტივობაზე დიდ გავლენას ახდენენ ბიოლოგიური რიტმებიც [5, 68].

ადამიანის ცხოველქმედების რიტმებიდან, რომლებიც დიდ გავლენას ახდენენ მის ქცევაზე შრომის პროცესში, ფსიქოლოგების მიერ ყველაზე კარგად შესწავლილია სადღეღამისო ბიორიტმები. ადამიანს ნორმალური ქცევა მხოლოდ ამ რიტმების გათვალისწინების შემთხვევაში შეუძლია. სადღეღამისო რიტმების მიხედვით ადამიანებს ყოფენ „ტოროლებად“, ანუ „დილის ადამიანებად“ და „ბუებად“, ანუ „ღამის ადამიანებად“. მათი მუშაუნარიან აქტივობის პიკი მათი სახელწოდებების შესაბამისია: „ტოროლებს“ აქტივობის პიკი დილის საათებში აქვთ, ამდენად, დილის საათებში მათი შრომითი მოქმედებები (ქცევა) მეტად პროდუქტიულია, „ბუები“ პირიქით - ღამის საათებში არიან პროდუქტიულები. მათი პროდუქტიულობის მონაცვლეობა დღე-ღამის საათებს უკავშირდება.

როგორც აღვნიშნეთ, ადამიანის აქტივობა მათ შრომისუნარიან რესურსს ეფუძნება, ეს უკანასკნელი კი ადამიანის ფსიქო-ფიზიოლოგიურ ჯანმრთელობას, ცხოვრების პირობებს და ა. შ. ცალკეულ პორვნებაში და მთლიანად გუნდშიც კი, შეიძლება ეს რესურსი, ეს პოტენციალი იყოს, მაგრამ მისი სრული რეალიზაციისთვის არ იყოს შესაბამისი ფსიქო-სოციალური კლიმატი. აქ იგულისხმება კომპანიის ორგანიზაციული კულტურაც, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობებიც, შრომის ორგანიზაცია და მოტივაცია, გადაწყვეტილებების მიღების წესიც, კარიერული ზრდის პერსპექტივაც, მუშაკთა შემეცნებითი ფაქტორების (ინტელექტი, ცოდნა და ა. შ.) გამოყენება და დაფასებაც, კომპანიის მართვის ფორმაც და მრავალი სხვაც.

დღეს, საქართველოს კომპანიები კადრებს მათი კომპეტენციებით, ცოდნით და გამოცდილებით (პროფესიული სტაჟი) ირჩევენ. არავითარი ყურადღება არ ექცევა მათ ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებს. როგორც მეცნიერები წერენ, მართალია, ადამიანში ბუნების მიერ ჩადებული ეს რესურსი ხილული არ არის, მაგრამ მას დიდი როლის შესრულება შეუძლია მათ წარმატებებში. საზღვარგარეთ ეს უკვე დიდი ხანია აღიარეს, არა თუ კომპანიებში, არამედ, საგანმანათლებლო დაწესებულებებშიც კი. ზოგიერთ კერძო უნივერსიტეტებში ლექტორი იმ სტუდენტებს, რომლებიც არ არიან ლექციის მოსმენის „განწყობაზე“ ათავისუფლებს ლექციიდან და ამას საპატიოდ უთვლიან. ქართველი მეცნიერიც თ. ასათიანი, რომელმაც ამ თემაზე კვლევა ჩაატარა, ასეთ აზრს გვთავაზობს: „როდესაც პრობლემის გადასაჭრელად ხილული ფაქტორები ვერაფერს იძლევა, მაშინ, პასუხი უხილავ რესურსში - განწყობებში, ემოციებში, ხასიათებში - უნდა ვეძიოთ“ [6, 43].

ადამიანები, მათ შორის ჩვენც, სახლში ვართ თუ სამსახურში, ან „კარგ“ განწყობაზე ვართ, ან „ცუდ“ განწყობაზე. ეს განწყობა აისახება ჩვენს ქცევაზე. განწყობას ემოცია აყალიბებს და, როცა რაიმე უარყოფითი ემოცია ადამიანს ცუდ განწყობაზე აყენებს, ის, ცხადია, სამსახურში ისეთი პროდუქტიული ვეღარ იქნება, როგორც იყო წინ დღეს, ან წინა დღეებში. ეს რომ ასეა, ადრეც ყველამ იცოდა და ეხლაც იციან, მაგრამ XIX საუკუნის ბოლოს სამუშაო ეტიკეტი დაქირავებულებში ემოციების ჩახშობას ითვალისწინებდა [7, 135]. დღევანდელ ეპოქაში ემოციების გამოხატვა სხვადასხვა კულტურაში სხვადასხვანაირია. მაგალითად, აშშ-ში კარგად მართული ორგანიზაცია ის არის, რომელიც ემოციების თავისუფლებისკენ ისწრაფვის [7, 144]. ზოგადად, საქართველოს კომპანიის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ,

რომ ემოციური ნორმები სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვაა და თუ ბიზნესი უცხო ქვეყნებში აქვთ, მათი ემოციური ნორმების ათვისებას გარკვეული დრო უნდა დაუთმონ.

„მუშაკების შერჩევისას, - წერენ ფსიქოლოგები ნ. ერიაშვილი და ა. სტოლიარენკო - საჭიროა პიროვნების ყველა ფსიქოლოგიური თვისების შესწავლა“ [5, 45]. ისინი მენეჯერებს ურჩევენ საბაზო თვისებების შესწავლისას მთავარი როლი მიანიჭონ საქმიან თვისებებს, მაგრამ აუცილებლად ჩაატარონ სოციალურ-ფსიქოლოგიური თვისებების შეფასებაც.

მეცნიერი ერიაშვილი და სტოლიარენკო ურჩევენ მენეჯერებს დაადგინონ რისკენ მიისწრაფვის პიროვნება, რომელი ამოცანების გადაჭრას აპირებს, როგორ და რა საშუალებებით აპირებს მიზნების მიღწევას (ზნეობრივი თუ არაზნეობრივი მეთოდებით, პროფესიული ცოდნით თუ დილეტანტური ცოდნით). ამ გზით დამსაქმებელი კომპანია გაარკვევს როგორი ფსიქოლოგიური მიმართულების პიროვნებასთან აქვს საქმე. ეს საჭიროა იმისთვის, რომ პიროვნება იმ ფასეულობების შესაბამისად დასაქმდეს, რომელსაც ის აღიარებს. ამის გარეშე მის საქმიანობას ის შედეგი არ ექნება, რომელსაც დამსაქმებლები მისგან მოელიან.

### დასკვნა

დასკვნის სახით აღვნიშნავთ, რომ დასაქმებისას მართალია დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს ადამიანის აქტივობის და შრომისუნარიანობის პოტენციალს, რომელსაც ადამიანში განათლება, ჯანსაღი ცხოვრება და ფიზიკურ-სულიერი წრთობა აყალიბებს, მაგრამ ყურადღების გარეშე არ უნდა დაგვრჩეს ადამიანის ფსიქოლოგიური ტიპის შესწავლა, რომელიც დაბადებით ეძლევა მას ბუნებისგან, და, რომლითაც მას უყალიბდება სხვისგან განსხვავებული ხასიათი, ემოცია, განწყობა, ინტერესი.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Фомин Н. Вавилов Ю. Физиологические основы двигательной активности. М., 2004.
2. ლუდუშაური ზ. თვითმენეჯმენტი. თბ., 2015.
3. გურაშვილი ნ. მენეჯერის აქტივობის და მუშაუნარიანობის მართვა. დისერტაცია. თბ., 2017.
4. Самоменеджмент, под ред. Парахиной В. М., 2012.
5. ერიაშვილი ნ., სტოლიარენკო ა. მენეჯმენტის ფსიქოლოგია. თბ., 2014.
6. ასათიანი თ. მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტები ქართული ბიზნესის განვითარებაში. თბ., 2012.
7. რობინზი ს., ჯაჯი ტ. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბ., 2009.

### Staff activity and work potential psychological aspects

*Dali Bakashvili, PhD student of Georgian Technical University  
Rusudan Kutateladze, professor of Georgian Techncl University*

### Summary

In the article it is discussed the potential of employees' activity and work capacity and it is said that both are based on employees' psychology, in particular, their emotion, mood, character or generally psychological type.

A person's ability to work is manifested in his activity, but if a person does not have the psychological disposition to be active, it can't be fulfilled. The use of human potential is also influenced by the rhythms of its animal activity. So called - "People of the morning" are active in the morning, "people of the night" - in the evening.

The author notes that today Georgian companies pay attention only to their experience, competence and level of knowledge when selecting staff. Attention isn't paid to the psychological characteristics of these people. The author of the article believes this is wrong and proves with various examples that a person's mood and character determine an employee's behavior at work, and that he or she shapes his or her psychological type.

Key words: Activity; Ability to work; Psychological type; Potential; Character; Mood.



## ელექტრონული კომერციის დადებითი ასპექტები კომპანიის რენტაბელობაში

*ბაქანიძე მაგდა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი*

*ბაქანიძე თეონა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში წარმოდგენილია ელექტრონული კომერცია, როგორც ელექტრონული ბიზნესის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილი. აღწერილია თუ როგორ ხდება ელექტრონული კომერციით მატერიალური და ფინანსური აქტივების გაცემა ბიზნესის ერთი სუბიექტიდან მეორეზე, ნებისმიერი სახის კომერციული გარიგებებისა და საქმიანობის განხორციელება პარტნიორებთან, ბანკებთან, მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებთან ინტერნეტის საშუალებით. განხილულია თუ რა პოლიტიკის გატარებით ახდენს კომპანია ბაზარზე პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა და მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილებას, ასევე განხილულია ის აშკარა პოზიტიური ასპექტები, რომლებიც თან ახლავს ინტერნეტით ბიზნესის კეთებას. ნათლადაა წარმოდგენილი ონლაინგაყიდვების ის დადებითი შესაძლებლობები რომლის მეშვეობითაც ბევრ ბიზნესს სიცოცხლე შთაჰბერა და რენტაბელურად აქცია, ასე მაგალითად როგორ ახდენს კომპანია ონლაინგაყიდვებით წარმოების ხარჯების შემცირებას. განსაკუთრებით აღსანიშნავია დღევანდელი მსოფლიოში მიმდინარე პანდემიური პროცესები, რამაც უფრო აქტუალურ და კომპანიებისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან გადამრჩენად მოაგვინა ონლაინგაყიდვები. ასევე განხილულია და აღნიშნულია ის ფაქტორი, რომ ინტერნეტი მნიშვნელოვნად ზრდის განათლების დონეს ბიზნესის მიმართულებით.

საკვანძო სიტყვები: ელექტრონული ბიზნესი; ელექტრონული კომერცია; ინტერნეტ პროდუქტი; ონლაინგაყიდვები; ონლაინ კლიენტი; ინტერნეტ-მარკეტინგი; რენტაბელობა.

ელექტრონული კომერცია ელექტრონული ბიზნესის მთავარი შემადგენელი ნაწილია. თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში ელექტრონული კომერციით შესაძლებელია მატერიალური და ფინანსური აქტივების გაცემა ბიზნესის ერთი სუბიექტიდან მეორეზე, ნებისმიერი სახის კომერციული გარიგებებისა და საქმიანობის განხორციელება პარტნიორებთან, ბანკებთან, მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებთან ინტერნეტის გამოყენებით.

ელექტრონული ვაჭრობა გულისხმობს ელექტრონული საშუალებებით ყიდვა-გაყიდვის პროცესს. ინტერნეტის მეშვეობით ელექტრონული ვაჭრობის განვითარებამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეიტანა საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი ფირმების ვაჭრობის ფორმირებაში. მეწარმეები თავიანთი სტრატეგიისა და ძალისხმევით კონცენტრირებას ახდენენ კლიენტების ნდობის მოპოვებასა და შენარჩუნებაზე. ელექტრონული ვაჭრობა არა მხოლოდ შუალედური რგოლია მიმწოდებლიდან მომხმარებელამდე პროდუქციის დაყვანის პროცესში, არამედ იგი გამყიდველსა და მყიდველს შორის ურთიერთობის განსაკუთრებული სისტემაა. გააზრებული ინტერნეტ-ურთიერთობა და ინტერნეტ-ვაჭრობის შესაძლებლობების გამოყენება ლოიალურ მომხმარებელთა ბაზების, მათი სავაჭრო სურვილებისა და მოტივების ფორმირების საშუალებას იძლევა.

ბაზარზე პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილებისათვის აუცილებელია შემდეგი პოლიტიკის გატარება: 1. სასაქონლო პოლიტიკის ფორმირება; 2. ფასების პოლიტიკის ფორმირება; 3. გასაღებისა და განაწილების პოლიტიკის ფორმირება; 4. კომუნიკაციური პოლიტიკის ფორმირება.

ამგვარ პოლიტიკაში მთავარია სასაქონლო პოლიტიკა, რომლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ინტერნეტ-მარკეტინგში მოგებისმილების უზრუნველყოფა, საქონელბრუნვისა და ბაზრის წილის ზრდა, საწარმოო დანახარჯების შემცირება, იმიჯის ამაღლება და ასევე გაუთვალისწინებელი რისკის მინიმიზაცია. ყოველივე ეს მიიღწევა საქონელთან დაკავშირებული ისეთი სტრატეგიული გადაწყვეტილებებით, როგორცაა: ინოვაცია, დიფერენციაცია, გარეგნული ფორმის შექმნა, სავაჭრო მარკა.

აღსანიშნავია, რომ ინტერნეტ-მარკეტინგში სასაქონლო პოლიტიკის ძირითადი ამოცანაა მოთხოვნილების მქონე ახალი საქონლის ძიება და შეტანა ბაზარზე, საქონლის ხარისხის რეგულირება, საქონლის ბაზარზე მოქცევის კონტროლი, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება და სხვა ფაქტორები.

ინტერნეტ-მარკეტინგში სასაქონლო პოლიტიკა დაფუძნებულია სტრატეგიული და ტაქტიკური გადაწყვეტილებების შემუშავებაზე, რომლებსაც მიეკუთვნება: გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტის, მოცულობის, ხარისხის დონის, პროდუქციის ელემენტების და ახალი პროდუქციის შემუშავების ტემპების განსაზღვრა.

დღესდღეობით მსოფლიოში გეომეტრიული სისწრაფით ვითარდება ელექტრონული კომერციის ერთ-ერთი მიმართულება, როგორცაა ონლაინგაყიდვები, რომელიც გულისხმობს ინტერნეტ-ტექნოლოგიის მეშვეობით საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციას. ელექტრონული კომერციის ეს მიმართულება კარგად ვითარდება მსოფლიოს წამყვანი ბრენდების მიერ, რომლებიც მომხმარებელს სთავაზობენ ონლაინკატალოგებს, სადაც განთავსებულია მათი საქონელი და მომსახურება.

ყოველივე ეს კი დამყარებულია ნდობაზე, რასაც კომპანიები ხარისხიანი პროდუქციის შეთავაზებით ახორციელებენ. ასევე, ონლაინ კლიენტის ნდობის მოსაპოვებლად აუცილებელი კომპონენტია გარანტია იმასთან დაკავშირებით, რომ შეძენილი პროდუქტის ხარისხი იქნება ფასის შესაბამისი ან თუნდაც ფასზე მაღალი. ფირმები გაყიდვების ზრდისთვის იყენებენ სხვადასხვა სტრატეგიებს. მაგალითად, როგორცაა ფასდაკლების შეთავაზება იმისათვის, რომ მომხმარებელი გაეცნოს პროდუქტს და დარწმუნდეს მის ხარისხიანობაში. ეს ონლაინ კლიენტის მოზიდვის საუკეთესო საშუალებაა, რადგან მომხმარებლები რეაგირებენ სტიმულებზე. მოკლედ, მომხმარებლის ნდობის მოპოვება ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს ონლაინბიზნესში.

ინტერნეტ-პროდუქტის წარმოების ორი მიზეზი არსებობს: 1. მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა და 2 ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამოყენება წარმოების დანახარჯების შემცირების მიზნით.

ბიზნესში ელექტრონული ტექნოლოგიების გამოყენებას აქვს უდიდესი პოტენციალი, რომელიც საჭიროებს გონივრულ მართვას. ამ სფეროში ელექტრონულმა ტექნოლოგიებმა წარმოაჩინეს მიზნის მიღწევის, რენტაბელობის, გაფართოების, წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის უზარმაზარი ჰორიზონტები. უკანასკნელ წლებში საკმაოდ გაიზარდა ინტერნეტსივრცისადმი კომპანიების დაინტერესება და მათ მოახდინეს კიდევ თავიანთი პოტენციალისა და რესურსების თანხვედრა. ელექტრონული ტექნოლოგიების ათვისებით კომპანიები იღებენ პირდაპირ თუ არაპირდაპირ მოგებას. კომპანიები ელექტრონულ ბაზრებს იყენებენ თავიანთი საქონლის თუ მომსახურების შეთავაზებისათვის, მარკეტინგული კვლევებისათვის, მომარაგებისათვის და ა.შ. მყიდველები კი ელექტრონული ბაზრებით სარგებლობენ ინფორმაციის ძიების, საქონლის თუ მომსახურების არჩევის, შეკვეთების მიცემის, საკრედიტო ბარათით გადახდის ან ელექტრონული ანგარიშსწორების გამოყენებისათვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე მსოფლიო ინტერნეტის გარეშე წარმოუდგენელია. ყველა ბიზნეს-მოდელის მსგავსად ელექტრონულ კომერციასაც აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ მივიღოთ დადებითი და დავიწყოთ მოვარგვართ უარყოფითი ასპექტები.

ელექტრონულ კომერციაზე საუბრისას შესაძლებელია გამოიკვეთოს აშკარა პოზიტიური ასპექტები, რომელიც თან ახლავს ინტერნეტით ბიზნესის კეთებას. მაგალითად: **დიდი ბაზარი** - ელექტრონული კომერცია საშუალებას იძლევა მსოფლიოს მასშტაბით მიწვდეთ მომხმარებლებს, ნებისმიერ დროს მობილური მოწყობილობების დახმარებით. **დაბალი ღირებულება** - ტექნოლოგიების წინსვლამ ძალიან გაამარტივა ელექტრონული კომერციის მაღაზიის შექმნა და შენარჩუნება, მნიშვნელოვანი უპირატესობაა ის, რომ ტრადიციული ბიზნესისგან განსხვავებით მისი დაწყება შესაძლებელია ძალიან დაბალი კაპიტალით, კომპანიები აღარ ხარჯავენ ბიუჯეტის დიდ ნაწილს სატელევიზიო რეკლამებსა და ბილბორდებში, მცირდება პერსონალზე გაწეული ხარჯები და მრავალი სხვა ის ფაქტორები რომლებიც ზრდიანი ტრადიციული ბიზნესის წარმოების დანახარჯებს. ასე მაგალითად თუ ფიზიკური მაღაზიის გახსნას სჭირდება იჯარა, მოწყობილობები, სხვადასხვა ინვენტარი, საკუთარი ონლაინმაღაზიის გახსნას

გლობალური და ადგილობრივი პლატფორმები გვთავაზობენ მინიმალურ ფასად; **გაყიდვის გაზრდილი შესაძლებლობა** - ფიზიკური მაღაზიისგან განსხვავებით ელექტრონული კომერციის მაღაზიას შესაძლებლობა აქვს მეტი ინფორმაცია მიაწოდოს მომხმარებელს, როგორცაა ვიდეომასალა, მიმოხილვები, მომხმარებლთა შეფასებები და ა.შ. გარდა ამისა სწორედ იმ დროს როდესაც ფიზიკური მაღაზიების უმრავლესობა გარკვეულ სათამდე მუშაობს, ელექტრონული კომერციის მაღაზიას აქვს შესაძლებლობა სოციალური ქსელის მეშვეობით შესთავაზოს მომხმარებელს თავის პროდუქცია 24/7.

დასკვნის სახით აღსანიშნავია, რომ ონლაინგაყიდვის შესაძლებლობამ ბევრ ბიზნესს სიცოცხლე შთაჰბერა და მომგებიანად აქცია. განსაკუთრებით აღსანიშნავია დღევანდელი მსოფლიოში მიმდინარე პანდემიური პროცესები, რამაც უფრო აქტუალურ და კომპანიებისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან გადამრჩენად მოავლინა ონლაინგაყიდვები. ასევე აღსანიშნავია ის ფაქტორი, რომ ინტერნეტი მნიშვნელოვნად ზრდის განათლების დონეს ქვეყანაში. გამომდინარე იქიდან, რომ ინტერნეტი სავსეა მრავალი ინფორმაციით, საჭირო სახელმძღვანელოებით, რომელიც ყველასთვის ხელმისაწვდომია. გარდა ამისა, ინტერნეტში განთავსებული ინფორმაციის წყალობით მრავალი ადამიანი პოულობს საჭირო კადრს სამსახურში და ასევე ბევრი ადამიანი პოულობს სამსახურს, რაც მნიშვნელოვნად აისახება ქვეყნის ეკონომიკაზე და უმუშევრობის დონის შემცირებაზე.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ჯოლია გ., სეხნიაშვილი დ. გეგზაია ბ., დევაძე ა., ინტერნეტ-ეკონომიკა. სახელმძღვანელო, გამ-ბა „უნივერსალი“, თბ., 2014.
2. თოდუა ნ., აბულაძე ნ., ინტერნეტ-მარკეტინგი. სახელმძღვანელო, გამ-ბა „უნივერსალი“, თბ., 2011.
3. აბულაძე რ., წოწკოლაური ფ., ელექტრონული ბიზნესი, სახელმძღვანელო, გამ-ბა „უნივერსალი“, თბ., 2016.
4. ბრეგაძე. ლ., ელექტრონული კომერციის განვითარების ტენდენციები და პერსპექტივები საქართველოში, დისერტაცია, თბ., 2020.
5. The Mobile Economy, 2019, <https://data.gsmaintelligence.com/api-web/v2/research-file-download?id=39256194&file=2712-250219-ME-Global.pdf>, 2019, GSM Association, გადამოწმებულია: 10.05. 2021

### **Positive aspects of e-commerce in company profitability**

*Bakanidze Magda, Assistant Professor  
Georgian Technical University*

*Bakanidze Teona, Associate Professor  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

The article presents e-commerce as one of the main components of e-business. Describes how financial assets are exchanged electronically from one business entity to another; carrying out any kind of commercial transactions and activities with partners, banks, suppliers and customers via the Internet. It discusses what policies the company pursues to increase product competitiveness in the market and satisfying customer demand. Here is also discussed the obvious positive aspects that come with business online. The positive aspects of online sales are clearly presented and many businesses are inspired and profitable due to these aspects. For example, the company reduces production costs through online sales. Particularly the pandemic processes have made online sales more relevant and vitally saving for companies in today's world. Here is also noted that the internet significantly increases the level of education in the field of business.

## აგრომარკეტინგული სისტემების ძირითადი დებულებები და მნიშვნელობა

*ბერიკაშვილი ლია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*საკვანძო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ნებისმიერი ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სოფლის მეურნეობის და აგრობიზნესის განვითარებას. აღნიშნულ სექტორში არსებული პოტენციალის სწორი განსაზღვრა, მაქსიმალური ათვისება და მიზნობრივი გამოყენება არის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი. შესაბამისად პოზიტიური შედეგების უპირველესი გარანტი და უზრუნველყოფელია მკაფიოდ განსაზღვრული, წარმოებისკენ მიმართული სწორი სტრატეგიული მენეჯმენტი და მარკეტინგული სისტემა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სწორედ ბაზარზე დგინდება კონკურენტუნარიანობა, წარმოებული პროდუქციის წარმატებულობა, ხოლო მარკეტინგული სისტემა არის კარგად შემუშავებული ღონისძიებათა ერთობლიობა, რომელიც მიზანმიმართულია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. მარკეტინგული სისტემა უპირველეს ყოვლისა, არის ურთიერთდამოკიდებული ელემენტების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს მარკეტინგული იარაღების სრული სპექტრის გამოყენებით წარმატების მიღწევას, მომხმარებლის ეფექტიანი მომსახურების გზით.

წარმოდგენილ სტატიაში განხილულია აგრობიზნესის ძირითადი ასპექტები მარკეტინგულ სისტემებთან მიმართებაში, აგების პროცესი, მისი ძირითადი მართვის ელემენტები, მოთამაშეები და მათი ინტერესები, ფუნქციები, მისი არსებობა და მნიშვნელობა. აღნიშნული სისტემის ელემენტები არიან ფერმერები, მწარმოებლები, შუამავლები/საცალო მოვაჭრეები და მომხმარებლები. აგრობიზნესის კარგად შემუშავებული მარკეტინგული სისტემა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, როგორც წარმოებისა და მოხმარების სტიმულირებაში, ასევე ეკონომიკური განვითარების ტემპის დაჩქარებაში.

საკვანძო სიტყვები: აგრობიზნესი, მარკეტინგული სისტემა, სტრატეგიული მენეჯმენტი

### ძირითადი ტექსტი

სოფლის მეურნეობა არის მატერიალური წარმოების ერთ-ერთი ძირითადი დარგი, როდესაც ხორციელდება სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მოყვანა, შინაური ცხოველების მოშენება მეცხოველეობისა და მემცენარეობის პროდუქციის მიღების მიზნით. აგრობიზნესი არის ბიზნესის ერთ-ერთი სექტორი, რომელიც მოიცავს სოფლის მეურნეობას და მასთან დაკავშირებულ კომერციულ საქმიანობას, მასში ნაგულისხმევია ყველა იმ ნაბიჯის განხორციელება, როგორც არის სოფლის მეურნეობის საქონლის წარმოება, გადამამუშავება, ბაზარზე გატანა, რეალიზაცია და ა.შ..

მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში სოფლის მეურნეობა ეკონომიკის უდიდესი სექტორია. სოფლის მეურნეობის დარგში დასაქმებულია მსოფლიო მთლიანი სამუშაო ძალის 40-45%, ამასთან განვითარებულ ქვეყნებში აღნიშნული მაჩვენებელი არ აღემატება 5-7%. აღსანიშნავია, რომ განვითარებული ქვეყნების აგრობიზნესი ხასიათდება შრომის მაღალი მწარმოებლურობით, როგორც არის ტექნოლოგიების უახლოესი მიღწევების გამოყენება, ბიომექანიკა, გენეტიკა, ანუ შრომის უდიდესი ნაწილი არის ავტომატიზებული, რაც მოითხოვს ნაკლებ ფიზიკურ სამუშაო ძალას. განვითარებადი ქვეყნებისთვის კი დამახასიათებელია ნაკლებად განვითარებული საწარმოო პროცესი, რომელიც ხასიათდება დაბალ მექანიზებული წარმოებით, ხოლო შრომის მექანიზაციის და ქიმიზაციის მარტივი პროცესები არის აქტიურად გამოყენებადი, შესაბამისად სამუშაოების უდიდეს ნაწილს მაინც ადამიანური რესურსი ასრულებს. მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში სოფლის მეურნეობის შრომის ნაყოფიერების მაჩვენებელი უტოლდება მრეწველობაში არსებულ მაჩვენებელს, აგრობიზნესში დასაქმებულ ფერმერთა საქმიანობა

შესაბამისობაშია კომპანიათა საქმიანობის პრინციპს, სამუშაო პროცესი არის წინასწარ სტრატეგიულად დაგეგმილი, მარკეტინგული სისტემა კი შეთანხმებულად ფუნქციონირებს.

ბიზნესის ნებისმიერი დარგისთვის მარკეტინგისა და მარკეტინგული სისტემების გამოყენება, შესწავლა და ანალიზი არის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი. როგორც, ადამ სმიტი აღნიშნავს მარკეტინგი არამხოლოდ წარმოების პროცესის გაგრძელებაა, არამედ მისი ძირითადი მიზანია. მარკეტინგის ძირითადი მნიშვნელობა, იმაში მდგომარეობს რომ უმაღლესი ფასეულობის შეთავაზებით და მიწოდებით მოიხილოს ახალი მყიდველები, ასევე ახალი მყიდველების მოთხოვნის დაკმაყოფილებით შეინარჩუნოს და გაზარდოს მათთან ურთიერთობების ნაირსახეობა და ბიზნეს გარიგება. მარკეტინგი წარმოადგენს ინტეგრირებულ ძალას, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების სრულყოფილ ციკლს. მარკეტინგი არ არის საქმიანობა, რომელსაც ორგანიზაცია აქცევს ყურადღებას თავისი საწარმოო ციკლის ბოლოს, ის არის საქმიანობა, რომელიც ბაზრისგან მიღებული მკაფიო იმპულსების და მითითებების მიხედვით მართავს საწარმოო ციკლს.

მარკეტინგის სისტემა არის ურთიერთდაკავშირებული ქვესისტემების ან შემადგენელი ნაწილების კომპლექსი, რომლებსაც აქვთ კონკრეტული საერთო მიზანი და დანიშნულება. აგრობიზნესის მარკეტინგის სისტემა მოიცავს ყველა იმ კომპანიას, სააგენტოსა და ფუნქციას, რომლებიც ახორციელებენ ამ საქმიანობას, რაც აუცილებელია ბაზარზე არსებული შესაძლებლობების მომგებიანი გამოყენებისთვის.

ამერიკელი მეცნიერი კრეისბერგი განიხილავს აგრობიზნესს და მარკეტინგულ სისტემას 4 ძირითადი ქვესისტემისგან შემდგარ ერთეულად, როგორც არის: წარმოება, დისტრიბუცია, მოხმარება და რეგულირება/კონტროლი. აღნიშნული ჯაჭვის ძირითადი მოთამაშეები არიან ფერმერები, ანუ მწარმოებლები, შუამავლები, კვების გადამამუშავებლები და მომხმარებლები, რომლებიც აკავშირებენ საკვებს, სოფლის მეურნეობასა და მარკეტინგს. თითოეული აგრობიზნესის მარკეტინგულ სისტემას განიხილავს საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე და ეს ინტერესები ზოგჯერ წინააღმდეგობაში მოდის.

ძირითადი მოთამაშეები	ინტერესები
ფერმერები	გაყიდვის მაქსიმალური ღირებულება, შეუზღუდავი რაოდენობა
მწარმოებლები	ნაკლები დანახარჯი, მაღალი ხარისხი
შუამავლები და საცალო მოვაჭრეები	შემქნის დაბალი ღირებულება, მაღალი ხარისხი
მომხმარებელი	შემქნის მინიმალური ღირებულება, მაღალი ხარისხი

ფერმერის ინტერესი იმაში მდგომარეობს, რომ წარმოებული პროდუქტიდან მიიღოს კარგი შემოსავალი, რაც შესაძლებელია მაღალი ღირებულების და შეუზღუდავი რაოდენობის მიწოდების პირობებში. მწარმოებლებს სურთ, ნაკლები დანახარჯი, საუკეთესო ხარისხი, იმისათვის რომ შეძლონ პროდუქციის გაყიდვა კონკურენტულ, მაგრამ მომგებიან ღირებულებაში. საცალო მოვაჭრეებს და შუამავლებს სურთ მაღალი ხარისხის პროდუქცია და ასევე საიმედო და კონკურენტული ფასები. მომხმარებელი კი არის დაინტერესებული მაღალი ხარისხის პროდუქციის დაბალ ფასებში შეძენით. ცხადია აქ ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერესები არსებობს, რომლების მოწესრიგება და შეთანხმებული მუშაობის ორგანიზება შეუძლია მარკეტინგულ სისტემების სრულყოფილ მუშაობას. ის ითვალისწინებს სტრატეგიული დაგეგმარების და პარტნიორობის მექანიზმის შემუშავებას. გრძელვადიან პერსპექტივაში ოთხი ჯგუფიდან, რომელიმეს გაუჭირდება გადარჩენა, ხოლო მათი ინტერესების დაბალანსება მარკეტინგულ ელემენტებთან მოაწესრიგებს მათ არსებობას.

აგრობიზნესის მარკეტინგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, როგორც წარმოებისა და მოხმარების სტიმულირებაში, ასევე ეკონომიკური განვითარების ტემპის დაჩქარებაში. აღნიშნული არის სოფლის მეურნეობის განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი მულტიპლიკატორი. ზემოთ განხილული ტრადიციული დაბალ ავტომატიზებული სამუშაო პროცესიდან მაღალ ავტომატიზებული სამუშაო პროცესზე გადასვლის პროცესში მარკეტინგი, როგორც უდიდესი გამოწვევა არის ძალიან მნიშვნელოვანი, მისი საჭიროება და არსებითობა განვიხილოთ ქვემოთ მოცემული ელემენტების ანალიზით:

- **რესურსების ოპტიმიზაცია და მენეჯმენტი**

სოფლის მეურნეობის მარკეტინგის ეფექტური სისტემა იწვევს რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაციას და მენეჯმენტს. მარკეტინგის ეფექტურ სისტემას ასევე შეუძლია შემდგომი დაგვარად ხელი შეუწყოს წარმოების ციკლების ზრდას, ეფექტური პროგრამების შემუშავებას რაც შეამცირებს ძირითად დანახარჯებს;

- **ფერმების შემოსავლების ზრდა, საფასო პოლიტიკა**

მარკეტინგის ეფექტური სისტემა უზრუნველყოფს ფერმერების შემოსავლების ზრდას შუამავლების რაოდენობის შემცირების გზით. ასევე აღნიშნული სისტემა უზრუნველყოფს ფერმერებისთვის საფასო პოლიტიკის შემუშავებას, ბაზარზე მიზნობრივი სეგმენტის დაკმაყოფილებას და საკუთარი რესურსების სწორ ინვესტირებას თანამედროვე ტექნოლოგიაში, იმისათვის რომ იყოს გაზრდილი პროდუქტიულობა და წარმოება. სწორედ დაგეგმილი მარკეტინგული სისტემა ნებისმიერ ბიზნეს ერთეულში ხელს უწყობს სწორ საფასო პოლიტიკის ჩამოყალიბებას, სტაბილური შემოსავლების მიღებას, რაც არის დამოკიდებული სტრატეგიულ დაგეგმარებაზე ეკონომიკის საჭიროებების შესაბამისად;

- **საბაზრო წილის გაფართოება, სხვადასხვა სახის ინდუსტრიების სეგმენტის ზრდა**

ეფექტური და კარგად შემუშავებული მარკეტინგის სისტემას შეუძლია პროდუქციის გატანა სხვადასხვა მიზნობრივ საბაზრო სეგმენტში, როგორც ქვეყნის საზღვრებს შიგნით, ასევე გარეთ, ხოლო აღნიშნულის მუშაობის პრინციპი ხელს შეუწყობს მოთხოვნის მუდმივ ზრდას, რითაც გაიზრდება შემოსავლები. აგრობიზნესის ეფექტური და გაუმჯობესებული მარკეტინგული სისტემა ხელს უწყობს სხვადასხვა სახის ინდუსტრიების ზრდას და სტიმულირების, ნაგულისხმევია ისეთი საწარმოები, რომელთა საქმიანობა არის დამოკიდებული სოფლის მეურნეობის ნედლეულის მომარაგებაზე;

- **ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა და გამოყენება**

მარკეტინგის სისტემა ფერმერებს ეხმარება ახალი სამეცნიერო ტექნოლოგიების შესახებ ინფორმაციის მიღებაში, ინვესტიციების ჩადება მხოლოდ მაშინ იქნება აუცილებელი თუ მარკეტინგული სისტემით არის გარანტირებული და დაზღვეული, ის მოგება და წინსვლა რასაც მიაღწევს აგრობიზნესი;

- **სამუშაო ადგილების ზრდა (დასაქმების ხელშეწყობა), ეროვნული შემოსავლების წილის ზრდა**

მარკეტინგის სისტემა არის ორიენტირებული კომპანიის გაფართოებასა და წინსვლაზე, რაც თავისთავად მიზანმიმართულია ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაზე, როგორც ადმინისტრაციულ ასევე მუშა-მოსამსახურე სექტორში. მარკეტინგული სისტემის საქმიანობა ზრდის პროდუქციის წარმოების მოცულობას და ღირებულებას, რითაც გაიზრდება ქვეყნის მთლიანი შიდა და ეროვნული პროდუქტის მაჩვენებელი;

- **მეტი სარგებელი**

მარკეტინგი არის წარმოების პროცესი და მისი გამოყენება აუცილებელია, როგორც აგრო ასევე, ბიზნესის სხვა დარგებისთვის. ის არის წარმოების ნაწილი, ვინაიდან საწარმოო ციკლი სრულდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც წარმოებული პროდუქტი მიაღწევს მიზნობრივ მომხმარებელს დასურველ დროსა და ფორმაში. მარკეტინგული სისტემა პროდუქტის ღირებულებას ზრდის, მაგრამ ამავედროულად მას სარგებლიანობას ანიჭებს;

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

- აგრობიზნესის ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია კარგად შემუშავებული მარკეტინგული სისტემის ჩამოყალიბება და ინტეგრირება სამუშაო პროცესში, აღნიშნული არის სოფლის მეურნეობის განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მულტიპლიკატორი;
- ამავედროულად აღსანიშნავია, რომ მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში აგრობიზნესისა და მარკეტინგული სისტემის ურთიერთშეთანხმებული მუშაობა ბევრ წინააღმდეგობასა და ხელშემშლელ ფაქტორს ხვდება, რაც არის განპირობებული ჯერ კიდევ წარმოების პროცესის

დაბალმექანიზებული სისტემების ფუნქციონირებით. ხოლო წინასწარ დაგეგმილ და კარგად შემუშავებულ მარკეტინგულ სისტემას შეუძლია ხელი შეუწყოს მთლიანი დარგის განვითარებას, შიდა და გარე ფაქტორების მოწესრიგებას.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ნ. წიკლაური, მიღწევები და გამოწვევები სოფლის მეურნეობაში - როგორ ვითარდება დარგი, თბილისი, 2020;
2. Kriesberg, M. "Marketing Efficiency In Developing Countries". In: Marketing Systems For Developing Countries. West Publishing Company;
3. Kohls, R.L. and Uhl, J.N., Marketing Of Agricultural Products, 6th edition, New York,
4. FAO Food and Agricultural Organization of the United Nations - <http://www.fao.org/home/en>

**The essentials and importance of Agromarketing Systems**

*Berikashvili Lia, associate professor  
Georgian Technical University*

*Saakyan Jemma, PhD student  
Georgian Technical University*

**Summary**

The development of agriculture and agribusiness is essential for the sustainable economic development of any country. Proper identification, maximisation and targeting of potential in this sector are vital. Accordingly, a well-defined strategic management and production system is the main guarantor and provider of positive results.

In a modern market economy, the market determines the competitiveness, the success of manufactured products and the marketing system is a set of well designed measures aimed at satisfying the needs of consumers. A marketing system is essentially a combination of interdependent elements that ensure the successful use of the full range of marketing tools through effective customer service.

This paper examines the main aspects of agribusiness in relation to marketing systems, the process of building it, its key management elements, the players and their interests, its functions, its essence and importance. The elements of this system are farmers, producers, intermediaries/retailers and consumers. Agribusiness marketing plays an important role in both stimulating production and consumption, as well as accelerating economic development.

## ღვინის გლობალური ბაზრის მარკეტინგული ასპექტები

*ბერიკაშვილი ლია*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ასოცირებული პროფესორი*

*ბიდეშელი ზურაბ*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ღვინის გლობალური ბაზრის მარკეტინგული ასპექტების ანალიზი, რაც აუცილებელია ამ ბაზარზე არსებული ვითარების გასაგებად, მისი განვითარების პერსპექტივების შესაფასებლად, რათა განისაზღვროს რეკომენდაციები ქართული ღვინოების კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად და საინფორმაციო სურათის შესაქმნელად

საკვანძო სიტყვები: მეღვინეობა, ღვინის ბაზრის მიმოხილვა, ღვინის წარმოება და მოხმარება, მარკეტინგული სტრატეგიები

### ძირითადი ტექსტი

ღვინო, ალკოჰოლურ სასმელებს შორის ერთ-ერთი, მოთხოვნადი პროდუქტია მსოფლიო ბაზარზე. შესაბამისად კონკურენციის დინამიკაც საკმაოდ მაღალია და კიდევ უფრო მეტი ქვეყანა ცდილობს თავიანთი პროდუქციის დამკვიდრებას.

ქართულ მეღვინეობაში არსებული ვითარება ხასიათდება, ხშირ შემთხვევაში, ყურძნის ღვინოების წარმოებისა და რეალიზაციის არაფექტური სტრატეგიებით. ქართული ღვინის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად კი, აუცილებელია ღვინის მსოფლიო ბაზარზე არსებული სიტუაციის ანალიზი.

ღვინის გლობალური ბაზრის მარკეტინგული შესწავლა განპირობებულია ყურძნის ღვინოების მსოფლიო ბაზარზე კარდინალური სტრუქტურული ცვლილებებით. მსოფლიო ბაზარზე ღვინის ეროვნული ბიზნესის პრაქტიკული საკითხები მოითხოვს ღვინის მსოფლიო წარმოებისა და მოხმარების მიმდინარე ტენდენციების ანალიზს, განსაკუთრებით ეკონომიკური კრიზისის ფონზე.

სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის საფუძველზე პროგნოზირებენ, რომ 2027 წლისთვის ღვინის ბიზნესში, ფულადი ბრუნვა 434,6 მილიარდ დოლარს მიაღწევს, ხოლო საშუალო წლიური ზრდის ტემპი კი 4.2%-ს გაუტოლდება.

გლობალური ღვინის ბაზრის ძირითადი ლიდერები არიან იტალია, საფრანგეთი, ესპანეთი, რომლებიც დრო და დრო ცვლიან ერთმანეთს ლიდერის პოზიციაზე. მათ შეუერთდნენ ლათინური ამერიკისა და ავსტრალიის ქვეყნები, ასევე მსოფლიო ბაზარზე შემოდიან მოსახლეობის მხრივ გიგანტური ქვეყნები, როგორცაა ჩინეთი და ინდოეთი და აზიის სხვა ქვეყნები. მსოფლიოს რეგიონების მიხედვით ღვინის მოხმარება შემდეგნაირად ნაწილდება: ევროპა 66%, აზია - 7%, ამერიკა - 22%, აფრიკა - 3%, ოკეანია და ავსტრალია - 2%.

იტალიურ მეღვინეობას გააჩნია დიდი ტრადიცია, აქვს საკუთარი ყურძნის ჯიშები და ღვინის დაყენების საკუთარი მეთოდები, რომელიც თანდათან უფრო და უფრო იხვეწება და სრულყოფილი ხდება. მაშინაც კი, როცა იტალიელი მეღვინეები იყენებენ საერთაშორისო (შემოტანილ) ჯიშებს, ისეთებს როგორცაა მაგ: კაბერნე სოვინიონი და შარდონე, ან იყენებენ ისეთ თანამედროვე მეთოდებს, როგორც არის: ახალ მუხის კასრებში ღვინის დამკვლევას. 2020 წლის მონაცემებით იტალია წარმოების თვალსაზრისით პირველ ადგილს იკავებს, რომელმაც წინა წლისგან განსხვავებით დაიბრუნა ლიდერის პოზიცია. 4,28 მლრ ლიტრი სასმელი. [1]. იტალიაში მიაჩნიათ რომ ღვინის წარმოების ზრდის ტენდენცია სამომავლოდაც ზრდას გააგრძელებს და კიდევ 3 %-ით მოიმატებს.

მსოფლიოში ღვინის წარმოების მხრივ მეორე ქვეყანაა საფრანგეთი. საფრანგეთს გააჩნია მევენახეობის მრავალფეროვანი ზონები, რომლებიც სხვადასხვა ტერიტორიებსა და ნიადაგებს მოიცავს.



ის აწარმოებს სხვადასხვა ხარისხის ღვინოს მსოფლიოში, როგორც ყველაზე ცნობილი, ძვირადღირებული და გავრცელებული ჯიშებიდან, დაწყებული, ნაკლებად ცნობილი და იაფფასიანი ღვინოებით დამთავრებული. საფრანგეთის ეკონომიკის ამ სექტორს, ქვეყნისათვის ყოველწლიურად მოაქვს საშუალოდ 18 მილიარდი ევრო და 120 000 სამუშაო ადგილი. ღვინის მოხმარების მიხედვით ერთ სულ მოსახლეზე, საფრანგეთი იკავებს მეორე ადგილს, ამერიკის შეერთებული შტატების შემდეგ.

რაც შეეხება ღვინის წარმოების მიხედვით, აშშ-ს მსოფლიოში, საფრანგეთის, იტალიისა და ესპანეთის შემდეგ მე-4 ადგილი უკავია. შტატებში წელიწადში საშუალოდ 22 მილიონ ჰლ ღვინოს აწარმოებენ. აღსანიშნავია, რომ ამ სკალაში საქართველო ერთ-ერთ ბოლო, 22-ე ადგილზე იმყოფება. უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში ამერიკის შეერთებულ შტატებში ღვინის მოხმარება სტაბილურად იზრდება. ღვინის მოხმარების მიხედვით, აშშ მსოფლიოში უკვე პირველ ადგილზე იმყოფება. აქ წელიწადში დაახლოებით 36 მილიონ ჰლ ღვინოს სვამენ. ამ ნუსხაში მეორე და მესამე ადგილს (34 და 31 მილიონი ჰლ) საფრანგეთი და იტალია ინაწილებენ. ყველაზე მეტ ღვინოს კალიფორნიაში აწარმოებენ. ბოლო წლების განმავლობაში შტატებში წარმოებული ღვინის 90 % სწორედ კალიფორნიაშია ჩამოსხმული, აშშ-ში ოფიციალურად 1500-ზე მეტი ღვინის იმპორტიორია რეგისტრირებული, აქედან 5 ყველაზე წარმატებული კომპანია ახორციელებს 50 პროცენტზე მეტი ღვინის იმპორტს. 350-მდე აღწევს შტატებში ბითუმად მოვაჭრეების რაოდენობა, საიდანაც 6 მათგანი ბაზრის ნახევარს - 50 პროცენტს აკონტროლებს. იმპორტირებული ღვინის ფასები ისეთივე მრავალფეროვანია, როგორც თავად ამ ღვინის ადგილწარმოშობა. ერთი ბოთლი (750 მლ) იმპორტირებული ღვინის საშუალო საცალო ფასი ამჟამად 6,73 აშშ დოლარია. დღეს ბაზარზე მონოპოლიური მდგომარეობა უკავია იმ ღვინოებს, რომელთა ფასი 6 დოლარზე ნაკლებია. აშშ გააგრძელებს ღვინის გაყიდვების მნიშვნელოვან ზრდას. 2022 წლისთვის ის შედგენს 38,6 მილიარდ დოლარს რაც, ორჯერ მეტია მის უახლოეს კონკურენტზე- ბრიტანეთზე. ამავე დროს გაიზარდა კალიფორნიული ღვინომასალების ექსპორტი ევროკავშირის ქვეყნებში. ღვინისა და ღვინომასალების ექსპორტის მსგავსი ტენდენციები ძირითადად დაკავშირებულია ამერიკული ღვინის კომპანიების საერთაშორისო კომპანიებად გარდაქმნასთან. [2], [3], [4].

ღვინის მსოფლიო ბაზრის ზრდას ახალი ბაზრების, განსაკუთრებით ჩინეთის და ზოგადად აზიურის, გაფართოება განაპირობებს. ჩინეთის ბაზარზე ღვინის მოხმარება გაიზარდა 45%-ით. იმპორტი კი 85%. მთავრობამ დაიწყო საკუთარი მეღვინეობის განვითარება. 2000 წლიდან ვენახების ფართობი 166% -ით არის გაზრდილი. ახლა ჩინეთის წილი მსოფლიო ღვინის იმპორტში არის დაახლოებით 4%. ქვეყანაში პრაქტიკულად არ არსებობს ღვინის მოხმარების კულტურა, თუმცა, მისი ზრდის ტემპიდან გამომდინარე სასმელისადმი ინტერესი დიდია. [5]

კორონავირუსმა ძლიერი გავლენა მოახდინა მსოფლიო ბაზარზე. COVID-19 კრიზისის ფონზე, ღვინის გლობალურ ბაზარზე, რომელიც 326,6 მილიარდ დოლარად შეფასდა, კორონავირუსის პანდემიასთან დაკავშირებით 2020 წელს მოთხოვნა შემცირდა, ღვინის წარმოება კი 22,9%-ით შემცირდა წინა წლების დონესთან შედარებით. ბიზნეს სტრატეგიის პროგნოზების თანახმად, 2021 წელს ღვინის გლობალური წარმოება აღდგება 21,6% -ით - 26,4 მილიარდ ლიტრამდე. 2024 წლისთვის ეს იქნება 28,7 მილიარდი ლიტრი, რაც მხოლოდ 2%-ით აღემატება 2019 წლის მონაცემებს.[6]

მიუხედავად არსებული ღვინის მოხმარების სტაბილური დონისა, მსოფლიოში არ ხდება ღვინის მოხმარების ზრდა, მაგრამ მიმდინარეობს მოხმარების გადანაწილების პროცესი ქვეყნებსა და რეგიონებს შორის. ზრდადი ბაზრები არის ჭარბი წარმოებისგან თავის დაღწევის პოტენციური გზა. ზოგადად, მოხმარებელთა შორის ახალი ტენდენციების გამოჩენა შეუძლებელია ღვინის ბიზნესის ურთიერთშეთანხმების და სახელმწიფოს სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის გარეშე. კარდინალური განსხვავებებია სხვადასხვა ქვეყნებში ღვინის მწარმოებელი კომპანიების ქვეყნის სტრატეგიებში. მწვავე კონკურენციის პირობებში, მათ უნდა ჰქონდეთ კარგად გააზრებული მარკეტინგული სტრატეგიები, რომლებიც უნდა შეიცვალოს, მოძებნონ ახალი ნიშები და პროდუქტების პოპულარიზაციის მიდგომები უკვე არსებულ სეგმენტებში. ეს იმიტაც არის განპირობებული, რომ ღვინის ბაზარზე ახალი მოთამაშეები ჩნდებიან: ესენი არიან ბულგარეთის, რუმინეთის, საქართველოს, თურქეთის, ინდოეთის და ჩინეთის

კომპანიები. ამ ქვეყნების მეღვინეებს დღეს შეუძლიათ გამოიყენონ ტრადიციული მეღვინეობის ქვეყნების ტექნოლოგიური გამოცდილება და დანერგონ ინოვაციები კალიფორნიელი, ჩილეელი, ავსტრალიელი, არგენტინელი და სამხრეთ აფრიკელი მწარმოებლებისგან.

ევროპის ქვეყნები, რომლებიც ღვინის ძირითადი მწარმოებლები არიან, ცდილობენ ფეხი მოიკიდონ განვითარებად ბაზრებზე. მაგალითად, საფრანგეთის, გერმანიისა და იტალიის კომპანიები ინვესტიციებს დებენ ჩინეთის მეღვინეობის ინდუსტრიის განვითარებაში, თანამედროვე დანადგარებით მომარაგებით, გამოცდილი ღვინის მწარმოებელი კონსულტანტების გაგზავნით და სხვ. კომპანიები, ისეთი ქვეყნებიდან, როგორცაა ავსტრალია, ჩილე, ჩრდილოეთ ამერიკის ქვეყნები და ახალი ზელანდია - თავიანთი აქტივების დივერსიფიკაციას ახდენენ სხვა ღვინის მწარმოებელ ქვეყნებში ვენახების ან მთელი მამულების ყიდვით, ცალკეული ბრენდის ყიდვით ან გასხვისებით.

ევროპელი მწარმოებლების კონკურენტული სტრატეგიები ნაკლებად არის ორიენტირებული მათი პორტფელის გაფართოებაზე და მარკეტინგული ტაქტიკის გამოყენებაზე, ის უფრო მეტად მიმართულია ღვინის მაღალი ხარისხის, წარმოების და მოხმარების გამორჩეული კულტურის შენარჩუნებაზე. მსოფლიო ღვინის მწარმოებელთა კონკურენტული სტრატეგიის ზოგადი ტენდენციაა ღვინის პოპულარიზაცია და კაპიტალის განთავსება აზიის მჭიდროდ დასახლებული ქვეყნების ტერიტორიებზე, სადაც ყურძნის ღვინოების მოხმარებისა და წარმოების ზრდის პოტენციალია. [7], [8]

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ერთ-ერთი გზაა საკუთარ დარგში კონკურენციის ახალი მეთოდების პოვნა და მათთან ერთად ბაზარზე გასვლა, ანუ ინოვაციების განხორციელება სახელმწიფოს ორგანიზაციული მხარდაჭერის გამოყენებით. აქედან გამომდინარე, მთავარ მწარმოებელ ქვეყნებს შორის ღვინით ვაჭრობის ამჟამინდელი დინამიკის და სტრუქტურის ანალიზი საშუალებას გვაძლევს შევადგინოთ საინფორმაციო სურათი მსოფლიო ბაზრებზე ქართული ღვინის კონკურენტუნარიანობის გაზრდის რეკომენდაციებთან დაკავშირებული შემდგომი მუშაობის შესახებ.

#### **დასკვნა**

ღვინო არის პროდუქტი, რომელიც თავისი თვისებებით საუკუნეების მანძილზე იპყრობს მსოფლიოს მოსახლეობის ყურადღებას. ვითარდება და იხვეწება ღვინის გლობალური ბაზრები, მუდმივად იზრდება ღვინის მწარმოებელთა და ღვინის სახეობათა რაოდენობა, ქვეყნებს შორის მიმდინარეობს მუდმივი და მწვავე კონკურენცია.

ღვინის სამყარო სხვა დონეზე გადავიდა უფრო ლოკალიზებული ინდუსტრიიდან, რომელიც ძირითადად მცირე და საშუალო მწარმოებლებისგან შედგება, კონკურენციის გლობალურ ბაზრებზე. თანამედროვე ღვინის ბაზარზე ღვინის მწარმოებლებმა უნდა გადახედონ თავიანთ კონკურენციულ ტაქტიკას ახალ გარემოში.

თანამედროვე ღვინის ბაზარზე კომპანიის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია იმ სტრატეგიების გამოყენება, რომლებიც მას ასეთი უპირატესობებით უზრუნველყოფს.

დროთა განმავლობაში ღვინის მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიან მწარმოებლად ჩამოყალიბდნენ: ავსტრალია, არგენტინა, ჩილე, სამხრეთ აფრიკა და ახალი ზელანდია. იზრდება მსოფლიო მასშტაბით იმ ქვეყნების რაოდენობა, რომლებიც ინტენსიურად მოიხმარენ ღვინოს. ამის მიზეზი კი გახლავს ის რომ, ევროპელებისათვის მეღვინეობა მთელი რეგიონების ცხოვრების სტილი, უძველესი ტრადიციებისადმი თავყანისცემაა, ხოლო ევროპის კონტინენტის ყოფილი კოლონიებისათვის მეღვინეობა მხოლოდ ბიზნესია და უმთავრეს მნიშვნელობას წარმოების ეფექტურობას და მარკეტინგს ანიჭებენ.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Global Wine Industry, Global Industry Analysts, [https://www.reportlinker.com/p05010580/Global-Wine-Industry.html?utm\\_source=GNW](https://www.reportlinker.com/p05010580/Global-Wine-Industry.html?utm_source=GNW)
2. Julian M. Alston, Anderson K .and Sambucci O., Drifting Towards Bordeaux? The Evolving Varietal Emphasis of U.S. Wine Regions Published online by Cambridge University Press: 21

December 2015

3. Volpe R., Green R., Heien D. and Howitt R., Stimating the Supply Elasticity of California Wine Grapes Using Regional Systems of Equations, Published online by Cambridge University Press: 08 June 2012,
4. Lorraine M., Demand for Wine and Alcoholic Beverages in the European Union: A Monolithic Market?, *Journal of Wine Economics*, vol 11,3, December 2016, pp. 414 - 435
5. DOI: <https://doi.org/10.1017/jwe.2016.17>
6. Anderson K. and Wittwer G., Modeling Global Wine Markets to 2018, Exchange Rates, Taste Changes, and China's Import Growth, Published online by Cambridge University Press, 16 October 2013,
7. Recarte I. S., Wine package: a first step in the long route towards recovery, “Fruits, vegetables and wine market situation – the impact of the EU measures to face the COVID-19 pandemic”, Public Hearing – Committee on Agriculture and rural development EUROPEAN PARLIAMENT, Monday 26 October 2020, [https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/214558/CEEV\\_Sanchez%20Recarte\\_Covid%20ISR%20summary%2020201026\\_v2.pdf](https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/214558/CEEV_Sanchez%20Recarte_Covid%20ISR%20summary%2020201026_v2.pdf)
8. Anderson, K., & Wittwer, G. (2018). Projecting Global Wine Markets to 2025. In K. Anderson & V. Pinilla (Eds.), *Wine Globalization: A New Comparative History*, Cambridge: Cambridge University Press. pp. 493-516, doi:10.1017/9781108131766.020
9. Wittwer G. and Anderson K. A Model of Global Beverage Markets, Published online by Cambridge University Press: 01 September 2020, *Journal of Wine Economics*, Volume 15, Issue 3, August 2020, pp. 330–354, doi: <https://doi.org/10.1017/jwe.2020.17> (ზოგადი მონაცემების ბაზაში 12.01.2021)

### **Marketing aspects of the global wine market**

*Lia Berikashvili, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Zurab Khidsheli, PhD student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The analysis of the marketing aspects of the global wine market is discussed in this article. This is necessary to understand the situation in this market, to assess its development prospects, to determine the recommendations for increasing the competitiveness of Georgian wines and to create an informative picture.

Key words: Winemaking, Wine Market Overview, Wine Production and Consumption, Marketing Strategies

## კომფლიქტების მართვა ბიზნესში

*ბერუამვილი მანანა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი*

*ბალათურია მარინა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობის ერთ-ერთი ყველაზე შემაფერხებელი ფაქტორი არის ეფექტური კომუნიკაციის ნაკლებობა, რაც ადამიანებს შორის არსებული კონფლიქტების ყველაზე გავრცელებულ მიზეზს წარმოადგენს. გლობალიზაციის ეპოქაში, ორგანიზაციებში დასაქმებულ ადამიანებს, ყოველდღიურად უწევთ კომუნიკაცია განსხვავებული ეროვნების, კულტურის, რასის, ასაკის, მრწამსის და შეხედულებების მქონე ადამიანებთან, რაც არის ამ საუკუნის ყველაზე დიდი გამოწვევა. კომუნიკაციის მნიშვნელობის მიმართ მაღალი პასუხისმგებლობით მიდგომის მიუხედავად, შეუძლებელია ორგანიზაციაში მოვახდინოთ კონფლიქტის წარმოშობის სრული პრევენცია. კომპანიებში ხშირია კონფლიქტის შემთხვევები, როგორც ცალკეულ ინდივიდთა, ასევე ჯგუფთა შორის. შესაბამისად, საჭიროა ყურადღება დაეთმოს სამსახურეობრივი კონფლიქტების მართვას და მის დროულ აღმოფხვრას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, კონფლიქტმა შესაძლოა მნიშვნელოვანწილად შეაფერხოს სამუშაო პროცესი, რაც უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევასა და ამოცანების გადაჭრის პროცესზე.

საკვანძო სიტყვები: სტრესის მართვა, სამსახურეობრივი კონფლიქტები, კონფრონტაცია, ინდივიდუალიზმი.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე მსოფლიო მუდმივი ცვლილებებით და გარდაქმნებით გამოირჩევა. ამ ცვლილებების მთავარ აქტივს თანამედროვე ორგანიზაციაში წარმოადგენს ადამიანი, რომელიც გამოირჩევა ინოვაციური ხედვით, ინტელექტით და კომუნიკაციის უნარით. არცერთ ჯგუფს არ შეუძლია არსებობა ადამიანების ურთიერთობების გარეშე. თანამედროვე ეპოქაში, ადამიანების ურთიერთკავშირების განვითარების გარკვეულ ეტაპზე, თანამშრომლობასთან ერთად მნიშვნელობა შეიძინა ისეთმა ფაქტორებმა როგორცაა, კონკურენცია, შუღლი, მეტოქეობა, კონფრონტაცია, შეუპოვრობა, მიზნების მიღწევის განსხვავებული ხედვა და სხვა. ეს კი, თავისთავად ზრდის პოტენციურ ურთიერთდაპირისპირებას და კონფლიქტის წარმოქმნის საფუძველს წარმოადგენს. ჯგუფის წარმატებული მუშაობის ერთ-ერთ ყველაზე შემაფერხებელ ძალას წარმოადგენს ეფექტური კომუნიკაციის ნაკლებობა, რაც ადამიანებს შორის არსებული კონფლიქტების, გაუგებრობების და აგრესიის ყველაზე გავრცელებულ მიზეზს წარმოადგენს. კომუნიკაციის ძირითადი მიზანი ყოველთვის არის ადამიანებს შორის ინფორმაციის გაცვლა, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში საქმიანი ურთიერთობების პროცესში, როგორც ხელმძღვანელის და მისი დაქვემდებარებულის ასევე, თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებისას, ვინაიდან სწორი, ჯანსაღი და ეფექტური კომუნიკაცია არის ორგანიზაციაში პოტენციური კონფლიქტების აღმოფხვრის და შესაბამისად, დასახული მიზნის მიღწევის საუკეთესო საშუალება.

ნებისმიერი ადამიანი არის განსაკუთრებული და განსხვავებული. ყველას გააჩნია თავისი ინდივიდუალიზმი, რომელიც ადამიანმა უნდა იპოვოს საკუთარ თავში, თუმცა იგი ამავდროულად ცდილობს მოერგოს კოლექტიურ აზროვნებას და და ხშირ შემთხვევაში უკანა პლანზე აყენებს თავის ინდივიდუალიზმს. აზრთა სხვადასხვაობამ და ზოგადად ფსიქოლოგიურმა და სოციალურმა ფაქტორებმა შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტები, რაც, მეცნიერების აზრით, ნორმალურ მოვლენად ითვლება. ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ კონფლიქტები ხშირ შემთხვევაში პოზიტიური როლის მატარებელიცაა და მისი მეშვეობით შესაძლებელია გარკვეული საზოგადოებრივი ძალებისა თუ

სოციალური ჯგუფების განსხვავებული ინტერესების დაბალანსება.

სხვადასხვა მეცნიერების კვლევების შედეგად გამოიკვეთა, რომ კონფლიქტები ხდება ყველა ორგანიზაციაში. მაგალითად ისეთშიც კი, სადაც მართვის უმაღლესი დონეა მიღწეული. ნებისმიერ კონფლიქტურ სიტუაციაში არსებობს პოზიტიური პოტენციალი. კონფლიქტი ხელს უწყობს ადამიანის სპეციალიზაციას და სოციალური ჯგუფების წარმოქმნას.

კონფლიქტის გარეშე საქმიანი ურთიერთობები წარმოუდგენელია, კონფლიქტები საზოგადოებრივი კავშირების ერთ ერთი ფორმაა, რომელიც გამოიხატება ორი ადამიანის კომუნიკაციისას. იქ, სადაც არის ერთი ადამიანი თავისი ინდივიდუალური და უნიკალური შეხედულებებით, ღირებულებებითა და ინტერესებით აუცილებლად ყოველთვის მოიძებნება მეორე, საპირისპირო აზრის და შეხედულების მქონე პირი, რაც ხშირ შემთხვევაში ხდება კონფლიქტის წყარო. ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ კონფლიქტების წახალისებას, რადგან, კონფლიქტის წარმოშობა შესაძლებელია გახდეს განსხვავებული ინტერესების მქონე პირთა დამაკავშირებელი პროცესი.

შიგაპიროვნული კონფლიქტები ორგანიზაციების ხელმძღვანელების მიერ ხშირად უყურადღებოდ რჩება ვინაიდან ისინი ფიქრობენ, რომ სამსახური ის ადგილი არაა სადაც პრობლემისგან თავის დაღწევა შესაძლებელი. თუმცა, გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ინდივიდის შიგაპიროვნული კონფლიქტი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მის საქმიანობასა და შრომისუნარიანობაზე, ასევე კომუნიკაციაზე და საქმიან ურთიერთობებზე. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მოსაზრება ამ მიმართულებით არის მცდარი.

კონფლიქტი არის საშუალება საზოგადოებაში, ორგანიზაციაში თუ გჯუფში არსებული განსხვავებული აზრის აღმოჩენის ფიქსაციისა. კონფლიქტი მოწმობს იმას, რომ განსხვავებულმა აზრმა მიაღწია იმ კონდიციას, როდესაც მათი გადაწყვეტისათვის უკვე აუცილებელია გარკვეული ზომების მიღება მის აღმოსაფხვრელად. კონფლიქტი ურთიერწინააღმდეგობის გადაჭრის საშუალებაა, რომელიც ორგანიზაციაში ნაკლოვანებების გაბათილებას უწყობს ხელს, რომელმაც კონფლიქტი წარმოქმნა. კონფლიქტი ორგანიზაციაში არის დამაბულობისა და სტრესის მოხსნის ერთ ერთი საშუალება. კონფლიქტის ფუნქცია ასევე ინტეგრაციული გაერთიანება. საფრთხის დროს ჯგუფი ერთიანდება და იყენებს მის ხელთ არსებულ ყველა რესურსს მტერთან საბრძოლველად, შესაბამისად ადამიანთა ჯგუფი ამ დროს ერთიანდება და მათ შორის თავს იჩენს ურთიერთგაგებისა და ერთიანობის გრძნობა, რათა საერთო მიზანი იქნას მიღწეული. კონფლიქტის გადაწყვეტა ახდენს სტაბილიზაციას ორგანიზაციაში, ერთი კონფლიქტის გადაჭრამ შესაძლებელია თავიდან აგვარიდოს მომავალში მოსახდენი კონფლიქტები, რომელსაც შესაძლოა თავი ეჩინა მაშინ, თუ მიმდინარე კონფლიქტი არ იქნებოდა მოგვარებული. კონფლიქტი ერთგვარად ასტიმულირებს კიდევ ჯგუფურ შემოქმედებით უნარს, ამ დროს ადამიანები უფრო მობილიზებულები და ენერგიულები ხდებიან და მიმართულნი არიან პრობლემის გადაწყვეტაზე.

მმართველობითი კონფლიქტები ორგანიზაციებში არის ურთიერთობის ერთ-ერთი რთული ტიპი. მმართველობით კონფლიქტებში ძირითადი წინააღმდეგობაა მართვის სუბიექტის და მართვის სისტემის ბიუროკრატიულ წესებს შორის შეუთავსებლობა. მმართველობითი კონფლიქტების ფორმირებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ე.წ. დეზორგანიზაციას, რომელიც ისეთ მიდგომას გულისხმობს რომლის დროსაც, უკვე არსებული ჯგუფური ნორმები და ადმინისტრაციულ - ბიუროკრატიული წესები წინააღმდეგობაშია ახალ მიდგომებთან. ამ დროს თანამშრომელთა ერთი ნაწილი თვლის, რომ ძველი მმართველობითი ურთიერთობები და წესები უნდა დარჩეს შეუცვლელად, ხოლო მეორე ცვლილებების მომხრეა, რაც მხარეებს შორის დაპირისპირების, დამაბულობის, უთანხმოების და კონფრონტაციის ძირითად მიზეზს წარმოადგენს.<sup>1</sup>

მართვის სფეროში კონფლიქტებს უშუალოდ ხელმძღვანელი პირები წყვეტენ. თუ კონფლიქტი წარმოიშვება ერთ - ერთ სამმართველოში, მაშინ მთავარი როლი სამმართველოს ხელმძღვანელს ან მასზე უფრო მაღალი რანგის მენეჯერს უკავია. კონფლიქტების თავიდან არიდების მიზნით ნებისმიერი რანგის

<sup>1</sup> ფარესაშვილი ნ. კონფლიქტების მართვა, თბილისი 2012, გვ.205

მმართველმა, უნდა შეძლოს კონფლიქტის მოგვარება და უკუკავშირი მართვის ყველა ობიექტთან.

კონფლიქტების ობიექტად ხშირად ინოვაცია გვევლინება, რაც უფრო მასშტაბური ხასიათისაა სიახლე, მით მეტი ადამიანი ჩართული მასში და შესაბამისად დიდია რისკი იმისა, რომ წარმოიქმნას კონფლიქტი. ხოლო, რაც უფრო რადიკალურია სიახლე, მით უფრო დიდი წინააღმდეგობა აწყდება მას. ორგანიზაციაში ინოვაციური კონფლიქტების მიზეზებზე საუბრისას სასურველია, რომ პერსონალი დავით ნოვატორებად და კონსერვატორებად. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა გაითვალისწინონ თანამშრომელთა ინოვაციებთან დამოკიდებულება.

### **დასკვნა**

შრომითი კონფლიქტის გადაჭრისათვის შეგვიძლია გამოვიყენოთ: ხელშეკრულებები, კონტრაქტები, შეთანხმებები, რომლებიც შეიცავს მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა უფლება მოვალეობებს; დამქირავებლებსა და დაქირავებულთა შორის შორომითი დავების განხილვის კომისიებსა ან სხვა სამართლებრივი გზით და ა.შ თანამედროვე მსოფლიოში მმართველებმა გააცნობიერეს, რომ “ეკონომიკური ადამიანის” კონცეფცია სხვა თანამშრომლებთან მეგობრულმა დამოკიდებულებამ ჩაანაცვლა. ადამიანური რესურსების მართვაში, აქტუალობა შეიძინა ორგანიზაციის ისეთმა არაეკონომიკურმა ფაქტორებმა, როგორც არის თანამშრომლების სოციალური და ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, კომფორტული სამუშაო გარემო, სადაც აქცენტები კეთდება ეფექტურ კომუნიკაციაზე და სტრესის მართვაზე. კონკურენტულ გარემოში მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის და თანამშრომლების ინტერესები ერთმანეთს ემთხვეოდეს. ამისათვის მენეჯერებმა მუდმივად უნდა იზრუნონ თანამშრომელთა საჭიროებების და მოთხოვნილებების დასადგენად და მათთვის, მოთხოვნილებების შესაბამისი კომფორტული გარემოს შესაქმნელად კონფლიქტების თავიდან არიდების მიზნით.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ფარესაშვილი ნ. „კონფლიქტების მართვა“; გამომცემლობა „უნივერსალი“; თბილისი 2012; გვ 343.

### **Conflict management in business**

*Manana Beruashvili, Assistant Professor  
Georgian Technical University*

*Marina Bagaturia, Assistant Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

One of the most frequent barriers of a successful organization is the lack of effective communication, which serves as the most frequent cause of conflicts among the humans. Employees of an organization have to daily communicate with coworkers of different nationality, race, cultural background, age, religion and points of view, which is a great challenge of the century. Even in case of strongest sense of responsibility to the matter of communication from the managers, there is no way of complete avoidance from conflicts within the organization. Conflicts frequently arise among individuals as well as group of individuals within a company. This is why it is important to pay attention to organizational conflict management and timely resolution of the existing conflicts. If not properly managed, conflicts can significantly disturb the working process which will have negative effect on the achievements of the organization in regards to its goals and its ability of task management.

## მენეჯერი - კარგი ლიდერი თუ აგრესიული მმართველი

ბიბლიური ანი

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

### აბსტრაქტი

მენეჯმენტი მეცნიერებაა ბიზნესისა და ადამიანების მართვის ხელოვნების შესახებ, რომლის მთავარ მიზანს პერსონალის, ფინანსებისა და სხვა რესურსების სწორი მიმართულებით განვითარების შედეგად, მაქსიმალური მოგებისა და დასახული ამოცანების მიღწევა წარმოადგენს. იგი მმართველობის ტიპია ანუ ხელმძღვანელობაა სხვადასხვა მეთოდებითა და საშუალებებით. სხვა სიტყვებით, მენეჯმენტი სამუშაოს ისეთი ორგანიზებაა, სადაც ცოდნის, გამოცდილებისა და შესაძლებლობების გამოყენებითა და გაერთიანებით ვაღწევთ სასურველ შედეგს. მენეჯმენტი ინგლისური სიტყვაა და მართვას ნიშნავს, კერძოდ ადამიანური, საბანკო ან საფინანსო სექტორის ე.ი მართვის მეცნიერებაა, რომელიც მე-19 საუკუნის ბოლოდან წარმოიშვა და დღეისათვის ერთ-ერთი აქტუალური სფეროა. თუმცა ათასწლეულების განმავლობაში მმართველობა თავისი კლასიკური ნაირსახეობით მუდმივად არსებობდა, მსოფლიოს ჰყავდა კარგი ლიდერები, ხელმძღვანელები და პიროვნებები, ვინც შექმნა ისტორია და საფუძველი ჩაუყარა მენეჯმენტს, როგორც სამეცნიერო დისციპლინას, რომლის გარეშეც წარმოუდგენელია ნებისმიერი საქმიანობა. შესაბამისად, კონკურენტული საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კარგი მენეჯერების არსებობა აუცილებელია, ისინი საკუთარი გონებრივი შესაძლებლობებითა და არსებული რესურსების სწორი და თანმიმდევრული გამოყენებით ეხმარებიან ბიზნესსაქმიანობას. ჩემი თემა სწორედ მენეჯერის როლსა და მნიშვნელობას ეხება ორგანიზაციის საქმიანობაში, თუ როგორი უნდა იყოს იგი.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, მენეჯერი, ლიდერი, მმართველი.

### ძირითადი ნაწილი

მენეჯმენტი მმართველობითი პროცესია, სადაც მართვა წარმოადგენს ხელოვნებას, ხოლო მის მონაწილედ გვევლინება მართვის სუბიექტი და ობიექტი. სუბიექტები არიან პირები, რომლებიც უშუალოდ აკონტროლებენ ორგანიზაციის თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულს ანუ მენეჯერები, ისინი ვინც იღებენ დამოუკიდებელ მმართველობით გადაწყვეტილებებს ობიექტის შესახებ, შესაბამისად მენეჯმენტი ორიენტირებულია ობიექტის მართვაზე, რომელიც შეიძლება იყოს პერსონალი, ფინანსები, ლოჯისტიკა, გაყიდვები და ა.შ. ხელმძღვანელობა ხდება ნებისმიერი სფეროსა და მიმართულების, ამიტომ საჭიროა არსებობდეს ხელმძღვანელი ანუ ადამიანი ვინც ამ პროცესს წარმართავს სწორად და ეფექტურად. ვინ არის მენეჯერი? მენეჯერი მმართველი პოზიციის მქონე პირია, რომელიც იღებს მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს, მაგრამ ბოლო პერიოდში ხშირად უწოდებენ იმ თანამშრომლებსაც, რომლებიც ხალხთან აქტიურ კომუნიკაციაში იმყოფებიან. მაგალითად, გაყიდვებისა და ოფისის მენეჯერები. მათ უმეტესად არ ჰყავთ დაქვემდებარებული პერსონალი, თუმცა საქმიანობისას პასუხისმგებელნი არიან მომხმარებლებთან და პარტნიორებთანაც კი. მენეჯერის როლის უკეთესად გასაცნობად აუცილებელია გამოვყოთ მენეჯმენტის რამდენიმე დონე:

- **დაბალი რგოლი**, ე.წ. უმცროსი უფროსები ან პერსონალი, რომლებიც აკონტროლებენ მცირე სამუშაო პროცესსა და ჯგუფს, მათი სამუშაო კი დაკავშირებულია ფსიქოლოგიურად რთულ და სტრესულ გარემოსთან. მაგალითად, ექთანი, მასწავლებელი და ა.შ.
- **საშუალო რგოლი** - მსხვილი სტრუქტურული ერთეულისა და დეპარტამენტის ხელმძღვანელები, განყოფილების უფროსები. ისინი იღებენ ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს, პასუხისმგებლები არიან დაქვემდებარებული ერთეულის საქმიანობასა და შედეგებზე. შესაბამისად გვევლინებიან დაბალი რგოლის პერსონალის ერთგვარ ზედამხედველებად და ხიდად უმაღლესი დონის მენეჯმენტთან ურთიერთობის დროს.

- **უმადლესი დონე** - ტოპ მენეჯერები, ისინი იღებენ სტრატეგიულად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს და გვევლინებიან, როგორც წესი, ორგანიზაციის დირექტორატის წევრებად. დიახ, სწორედ ტოპ მენეჯერები არიან ვინც ქმნიან კომპანიის ამინდს. მათზეა დამოკიდებული განვითარების გეგმა, სტრატეგია და მიზნები, შესაბამისად მათი თითოეული ქმედება განსაზღვრავს ორგანიზაციის მომავალსა და ბედს.

მარტივად რომ აღვწეროთ მოცემული მართვის დონეები, შეგვიძლია გამოვიყენოთ ნაძვის ხის მაგალითი. წარმოვიდგინოთ, რომ ხის ფესვები ტოპ მენეჯმენტია, თავად ხე საშუალო რგოლი, ხოლო წიწვები კი დაბალი რგოლის მენეჯერები. თუკი ხეს ძლიერი ფესვები აქვს, ეხმარება მას გაზრდასა და განვითარებაში, შესაბამისად იზრდება დიდი და გამოაქვს თავისი წიწვები, რომელიც მარადმწვანე ნებისმიერი სეზონის დროს ანუ თუკი კომპანიის დირექტორატი ძლიერი გუნდია, ის ორიენტირებულია საკუთარი კომპანიის თანამშრომლების განვითარებაზე და საშუალო რგოლში ნიშნავს ისეთ ხელმძღვანელებს ვინც იცის თუ რამხელა პასუხისმგებლობაა იყო კარგი უფროსი, შესაბამისად დაბალი რგოლიც ანუ პერსონალიც კმაყოფილია და ჰარმონიაშია ერთმანეთთან. როდის დგება ცუდი მომენტი? მაშინ როდესაც ხე ცდილობს გახდეს ფესვებზე დიდი ან პირიქით. შესაბამისად რაც არ უნდა მაგარი უფროსი იყო, არასოდეს ეცადო გადაფარო დირექტორი ან მენეჯერი, რადგან როგორც პატარა ფესვი ვერ დაიჭერს დიდ მცენარეს, ასე ვერ შეძლებ წონასწორობის შენარჩუნებას კომპანიაში, შესაბამისად დიდი ფესვიც ვერ დაიკავებს პატარა ხეს. ამიტომ ყველაფერში ბალანსია საჭირო, თუკი კონკრეტული თანამშრომელი არ ემორჩილება დირექტორატის მითითებებს და ორიენტირებულია მხოლოდ საკუთარ იდეებზე, სწორედ აქ ხდება კომპანიის მმართველობით დონეებს შორის ხლეჩა. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვუპასუხოთ დასმულ შეკითხვას თუ ვინ არის მენეჯერი? ეს არის ადამიანი, რომელიც მართავს ორგანიზაციას ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური უნარებით. იგი უყურებს მიზანს და ამ მიზნიდან გამომავალ შესაძლებლობებს. კარგ მენეჯერს აქვს საოცარი კომუნიკაციის უნარი, შესაბამისად თავაზიანია ნებისმიერ ადამიანთან ურთიერთობისას და გააჩნია საკუთარი მართვის სტილი. თუმცა ვფიქრობ რომ ხელმძღვანელებად იზადებიან და არ ხდებიან. შეიძლება მივიღოთ კარგი განათლება, ვფლობდეთ ეფექტური მართვის უნარებს, მაგრამ არ ვიყოთ ბუნებით ხელმძღვანელი და ლიდერი. ხელმძღვანელობა ეს არის ძალაუფლებასა და ძალას შორის ბალანსი, როდესაც საქმიანობისას უპირატესობას ვანიჭებთ რომელიმე მათგანს იქ ხდება დისბალანსი. ძალა არ ნიშნავს ძალაუფლებას, ძალაუფლებას კარგი მენეჯერი იყენებს, როგორც სხვათა ქცევაზე ზემოქმედების საშუალებასა და შესაძლებლობას, შესაბამისად იგი მოიცავს აუცილებლად პიროვნულ თვისებებს, ავტორიტეტსა და გავლენას, ხოლო რაც მეტია მმართველის მიღწევები, მით მეტია მისი ძალაუფლების ხარისხიც. კარგი მენეჯერი ვერ გავხდებით თუ არ ვცემთ პატივს სხვათა აზრსა და მდგომარეობას, რადგან მნიშვნელოვანია ვუსმენდეთ თანამშრომელს არა იმიტომ რომ პასუხი გავცეთ, არამედ გავიგოთ მათი მოსაზრება.

მენეჯმენტი მთლიანი, ერთიანი და უწყვეტი პროცესია, რომელსაც თავისი ფუნქციები გააჩნია. პირველი და მნიშვნელოვანია **დაგეგმვა**, რაც წარმოადგენს ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის წარმართვის ფუნდამენტურ პრინციპს. რეალურად ყველაფერი იწყება დაგეგმვით ანუ მიზნის ფორმირებით და სავარაუდო შედეგების დადგომის ალბათობის განსაზღვრით. ყველა კომპანიას სჭირდება განვითარების ინდივიდუალური გეგმა და პოლიტიკა დადგენილი ამოცანების მისაღწევად მარტივად და უმოკლეს დროში, რადგან თუკი არ გვაქვს არჩეული გზა სად მივდივართ, შესაბამისად გავვიჭირდება წინსვლა, ბაზარზე ორიენტირება ანუ არ გვეცოდინება ჩვენი მისია, ხედვა და ღირებულებები. სტრატეგიული გეგმის ჩამოყალიბებისას საჭიროა მუდმივი **მონიტორინგი**, რაც კომპანიაში გამოიხატება ბაზრის მუდმივ კონტროლსა და საჭირო გადაწყვეტილებების მიღებაში. მართლაც, თუკი არ ვიცნობთ მომხმარებლებსა და გარემოს ორგანიზაციის ნებისმიერი ტიპის საქმიანობა გამწვანდება, რადგან როგორც ცნობილია საჭიროა ვითამაშოთ იმ წესებით, რასაც გთავაზობს თავად ბაზარი, რათა დავიმკვიდროთ ადგილი, შემდგომ გავიუმჯობესოთ არსებული მდგომარეობა და შევინარჩუნოთ იგი. თუმცა დასახული მიზნის მისაღწევად საჭიროა პერსონალს შორის უფლება-მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების სწორი და სამართლიანი **განაწილება**. მენეჯერი ვალდებულია



თანასწორობის პრინციპების დაცვით გაანაწილოს სამუშაო თანამშრომელთა შორის, რათა არ მოხდეს რომელიმე მათგანის ზედმეტად დატვირთვა ან ჩაგვრა. კარგი მენეჯერი მუშაობს პატიოსანი თამაშის წესებით და ამავდროულად კარგი ფსიქოლოგია, შესაბამისად უნდა უყვარდეს თანამშრომლები და შეინარჩუნოს მათთან კარგი ურთიერთობა. სამუშაოს შესრულებისას სავალდებულოა მოცემული პროცესის **კონტროლი**, რომელიც ნებისმიერი საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია. მართლაც, თუკი რაიმე დავგვგემთ და გავაკეთეთ, მიღებული შედეგი უნდა გადავამოწმოთ. კონტროლი არ ნიშნავს ვინმეზე ზემოქმედებას ან აგრესიას, ეს არის თანმდევი პროცესი, რომელსაც მივყავართ დასახულ მიზანთან მოკლე დროში ყოველგვარი გადახვევების გარეშე, რადგან თუკი საკუთარ თავს ვუწოდებთ მენეჯერს პასუხისმგებლობის ადების უნარზე საჭიროა, შედეგებზე კი პასუხი როგორც წესი ყოველთვის მმართველებს მოეკითხებათ. ამიტომ მიზნისკენ მიმავალ გზაზე პერსონალის **მოტივაცია**, ჩემი აზრით, მმართველობითი საქმიანობის მნიშვნელოვანი პრინციპია, რადგან როდესაც ვხელმძღვანელობთ კომპანიას ან გუნდს, საჭიროა თითოეული წევრის გამხნეება, მათი სამუშაოს სწორი შეფასება და მიმართულების მიცემა. ერთი არასწორი ფრაზაც კი შეიძლება პერსონალის დემოტივაციის წყარო გახდეს, შესაბამისად შენიშვნის მიცემის ფორმაც კი მოტივაციის ამაღლებისკენ უნდა მიდიოდეს. კარგი მენეჯერი საქმიანობის **ორგანიზაციას** ახდენს მარტივად ანუ თანამშრომელთა სამუშაოს კოორდინირების, გუნდურობისა და პროცესის წარმართვის უნარით გამოირჩევა.

სწორედ მენეჯერი ქმნის იმ ძლიერს გუნდს, რომელიც მუშაობს კომპანიის კეთილდღეობისთვის მოცემული პრინციპების დაცვით, შესაბამისად თუკი თავად არ არის ძლიერი პიროვნება ის ვერ გახდება წარმატებული მმართველი, რადგან თუკი მენეჯერს სათანადო დონეზე არ აქვს განვითარებული ლიდერობის უნარი და თვისებები, ვერ შეძლებს ორგანიზაციის სათანადო და ეფექტიან მართვას. ადამიანი შეიძლება იყოს კარგი მენეჯერი, მაგრამ თუკი მას არ აქვს ლიდერობისკენ სწრაფვა გაუჭირდება საქმიანობა. რეალურად ლიდერი ეს არის პიროვნება, ვინც გავლენას ახდენს ადამიანთა კონკრეტულ ჯგუფზე, აწვდის საკუთარ მოსაზრებებსა და ცდილობს იყოს გამორჩეული. მენეჯერობა უფრო ხარისხობრივი და თანამდებობრივი კატეგორიაა, ლიდერობა კი უნარი და თვისებაა. ვინ არის მენეჯერი - კარგი ლიდერი თუ აგრესიული მმართველი? ჩემთვის მენეჯერი კარგი ლიდერია, მაგრამ ქართულ რეალობაში იგი აგრესიულ მმართველადაც გვევლინება, ხოლო აგრესიის დონე კი ხშირ შემთხვევაში იზრდება დაქვემდებარებული თანამშრომლის დამოუკიდებელი აზროვნების, კარგი განათლებისა და მაღალი ინტელექტის არსებობისას. ბიზნესში არსებობს აზრი რომ აღმასვლისას არ უნდა დაგვავიწყდეს ის ადამიანები ვინც საფეხურებზე გვხვდება, რადგან დაღმასვლისას არ ვიცით როგორ შეცვლიან ისინი ჩვენს ცხოვრებას. ამიტომ ოქროს წესია, რომ მენეჯერმა ხელი შეუწყოს საკუთარი პერსონალის წინსვლასა და განვითარებას, რადგან უკმაყოფილო თანამშრომელი გასროლილ ბუმერანგს ჰგავს, რომელიც არ ვიცით როდის დაგვიბრუნდება. შესაბამისად აგრესიული მმართველი, რომელიც კარგი ლიდერის სრულიად საპირისპიროა, წარმატებას ძალასა და ზეწოლაზე ამყარებს. ძალადობაზე დამყარებული მმართველობა კი ისტორიულადაც ვიცით როგორ მთავრდება. მენეჯერი ეს არის კომპანიის წარმომადგენელი, ამიტომ როგორცაა იგი შესაბამისი წარმოდგენა იქმნება ორგანიზაციაზე. იგი ცენტრალური რგოლია სხვა რგოლებს შორის, შემაკავშირებელია მთლიანი კომპანიის, ამიტომ მენეჯერზე ბევრი რამ არის დამოკიდებული. არავის მოუწდება იმ გარემოში მუშაობა სადაც მუდმივი სტრესი, დამაბულობა და აგრესია სუფევს, სადაც ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულებს ავიწროებს და მუდმივი ფსიქოლოგიური ზეწოლის ქვეშ ამყოფებს. ერთადერთი მიზეზი რის გამოც სამსახურში შეიძლება გაჩერდეს პერსონალი შემოსავლის წყაროს დაკარგვის საშიშროებაა. სწორედ ამიტომ ბევრი კომპანია სარგებლობის ამით, თუმცა როგორც კი გამოჩნდება შესაბამისი სამსახური ძველი კადრი უკანმოუხედავად გაიქცევა. რატომ არის ზოგიერთ კომპანიაში კადრების მაღალი გადინება? წინსვლის სურვილი? არა, აქ საქმე მენეჯერს ეხება, კარგი ხელმძღვანელი კადრს ინარჩუნებს დიდხანს და აძლევს წინსვლის საშუალებასაც. სამწუხარო რეალობაა, რომ საქართველოში ზოგიერთ კომპანიას არ ესმის ეს ფაქტი, მუდმივად განვითარებადი პიროვნება 3 წელიწადზე მეტი არ გაჩერდება დაბალ პოზიციაზე, ესეც მაქსიმუმ, მაგალითისთვის, წლობით საბანკო სექტორში პერსპექტიულ კადრებს ამუშავებენ განვადების მენეჯერებად, ოპერატორებად ან მოლარებად. რა თქმა უნდა სამსახური

ერთგვარი ხვალინდელი დღის გარანტიაა, მაგრამ თანამშრომელს რაც არ უნდა ძლიერად უყვარდეს საკუთარი საქმე, წინსვლა და განვითარება ყოველთვის ურჩევნია. თუ ვერ ვთავაზობთ დაწინაურებას, როგორ შევინარჩუნოთ კადრი? ვფიქრობ აქ სამოტივაციო სისტემის ჩართვაა საჭირო, მაგალითად: ვზრდით საბონუსე სისტემას, ვეხმარებით ტრენინგების უფასოდ გავლაში, ვასაჩუქრებთ მნიშვნელოვან დღესასწაულებზე, ვუფინანსებთ სწავლას ანუ თანამშრომლებს მუდმივად ვაოცებთ და გვაქვს მეგობრული დამოკიდებულება. მათ უჩნდებათ დაცულობის განცდა, რომ კომპანია და მისი მენეჯერები ზრუნავენ მასზე, ერთგვარი დანაკლისის კომპენსაცია და შევსება ხდება ამ ფორმით. თუკი მენეჯერს არ გვაფიქვდება პერსონალის ცხოვრებაში არსებული მნიშვნელოვანი დეტალები, ნდობა ღრმავდება და წინ მოდის ადამიანური ურთიერთობები. თუმცა დიდ ორგანიზაციებში ზოგჯერ მსგავსი რამ რთულია, ამიტომ აქ უნდა ჩაერთოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ან ხარისხის სამსახური, რომელიც მსგავსს ქმედებებს გაუწევს ორგანიზებას.

### **დასკვნა**

არსებობს წესები რასაც კარგი მენეჯერი მუშაობისას იყენებს. ჩემი აზრით, პირველი წესია ნდობისა და პატივისცემის მოპოვება, რადგან როდესაც გვენდობიან უფრო მეტს ვიგებთ, შესაბამისად მეტად ინფორმირებულები ვართ. თანამშრომელი, რომელიც გვენდობა ყოველთვის თავად მოვა და გვეტყვის რა შეცდომა დაუშვა. კარგი ხელმძღვანელი ყოველთვის უსმენს დაქვემდებარებულს და შემდეგ გამოაქვს დასკვნები. შესაბამისად გადაწყვეტილებას იღებს დაფიქრებულად, გააზრებულად და მხოლოდ მტკიცებულებებზე დაყრდნობით. იყო კარგი ლიდერი ნიშნავს მართო გონივრულად და არ დაგჭირდეს გახდე აგრესიული მმართველი.

### **ბიბლიოგრაფია:**

2. გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2008წ. გვ.195
3. Арутюнова Д.В. – „Стратегический менеджмент“, Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122с.

### **Manager - a Good Leader or a Aggressive Ruler**

*Ani Bibiluri, Doctor of Business Administration  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Management is the science of the art of business and people management, the main goal of which is to achieve maximum profit and set goals by developing staff, finances and other resources in the right direction. It is a type of government or leadership by various methods and means. In other words, management is the organization of work in which we achieve the desired result by using and combining knowledge, experience and capabilities. Management is an English word and means management, namely the science of management in the human, banking or financial sector, which originated in the late 19th century and is one of the most relevant fields today. Though governance has existed for millennia in its classical form, the world has had good leaders, leaders, and personalities who have created history and laid the foundation for management as a scientific discipline without which any activity is inconceivable. Consequently, in the conditions of a competitive market economy, the existence of good managers is essential, they help businesses with their own mental abilities and the correct and consistent use of available resources. My topic is about the role and importance of the manager in the organization, what it should be like.

Keywords: Management, Manager, Leader, Ruler.

## კორპორაციის პერსონალის მენეჯმენტი

*ბლიაძე მურმანი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ბლიაძე სოფიო*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ბლიაძე ნოდარი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

კერძო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვაში მკვეთრი ტენდენცია შეინიშნება, ორგანიზაციები პერსონალის მართვის განახლებულ სისტემებს ნერგავენ, ზრუნავენ შექმნან თანამედროვე სამუშაო გარემო, დანერგონ ახალი ტექნოლოგიები პერსონალის შერჩევისთვის, რომელიც თავის მხრივ კომპანიას ხდის სასურველ დამსაქმებელს და ბრენდის მიმართ ზრდის ლოიალობას, რაც შემდგომ კომპანიის წარმატებაზე ნათლად იქნება ასახული. ადამიანური რესურსების მართვა აქტუალური ხდება ახალგაზრდა თაობაში, რაც ხელს უწყობს ახალგაზრდობას საკუთარი შესაძლებლობების უკეთ წარმოჩენას.

საკვანძო სიტყვები: მართვა, მენეჯმენტი, პერსონალი.

### ძირითადი ტექსტი

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ისტორია პერსონალური ადმინისტრირების სახელწოდებით დაიწყო, ამერიკის შეერთებულ შტატებში 1920-იან წლებში, თუმცა ფუნქციონალურად მაშინაც კომპანიის ურთიერთობის სტრუქტურირებას გულისმობდა. ადრე ადამიანური რესურსების მენეჯერს „კეთილდღეობის მდივანსაც“ უწოდებდნენ. დღეს,

ადამიანური რესურსების მენეჯერს გადამწყვეტი პასუხისმგებლობა აქვს მინიჭებული. ის უზრუნველყოფს თანამშრომლებსა და კომპანიას შორის შრომითი ურთიერთობების მართვას. კოორდინაციას უწევს ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ ფუნქციებს, კომუნიკაციის გამართულობას, რაც კომპანიის საერთო პროდუქტიულობასა და შედეგზე აისახება. ბრიტანელი ბიზნეს მაგნატი რიჩარდ ბრენსონი ამბობს: „ასწავლე იმდენი რომ წასვლა შეეძლოთ, მაგრამ მოექცევი ისე რომ ამის სურვილი არ გაუჩნდეთ“ მისი თქმით, თანამშრომელთან სწორი და ლოიალური დამოკიდებულების მიზეზი მხოლოდ კომპანიის წარმატებისკენ სწრაფვა არ უნდა იყოს, ამას ორგანიზაცია უნდა აკეთებდეს კადრის პროფესიული დაფასებისა და ურთიერთპატივისცემის გამო.<sup>1</sup>

ტერმინი - „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ წარმოადგენს მუდმივად ცვალებადი მოთხოვნილების ანალიზის და საკადრო პოლიტიკის სისტემურ და უწყვეტ პროცესს. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის“ მთავარ მიზანს წარმოადგენს შესაბამისი შრომითი

რესურსის მოზიდვას, მათ პროფესიულ მომზადებას და საწარმოში მათ შენარჩუნებას. ადამიანური რესურსების მართვა არის ორგანიზაციული ფუნქცია, რომელიც მართავს ორგანიზაციის ადამიანებთან დაკავშირებულ ყველა საკითხს.

### ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფცია.

ადამიანური რესურსების მართვა ნიშნავს სამუშაოზე ადამიანების „მართვას“. HRM არის პროცესი, რომელიც ხალხს უკავშირებს ორგანიზაციებს და ეხმარება, მიზნის მიღწევაში. ადამიანური რესურსი ხელს უწყობს წარმოების უსიცოცხლო ფაქტორების სასარგებლო პროდუქტებად გარდაქმნას. HRM არის სტრატეგიული მიდგომა ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შექმნის, მოტივაციის, განვითარების და მართვის საკითხში. ეს არის სპეციალიზირებული სფერო, რომელიც ცდილობს უზრუნველყოს შესაბამისი და კორპორატიული კულტურის განვითარება და პროგრამების დანერგვა. რომელიც ასახავს და მხარს უჭერს საწარმოს ძირითად ღირებულებებს. HRM გამოყენების ტექნიკა

მოიცავს პერსონალი მენეჯერების ბევრ ნაცნობ ფუნქციას, როგორცაა სამუშაო ძალის დაგეგმვა, შერჩევა, შესრულების შეფასება, ხელფასების ადმინისტრირება და მენეჯმენტის განვითარება. HRM კონცეფციას სამი მნიშვნელოვანი აქვს პირველი რიგში ორგანიზაციაში მომუშავე პირები განიხილებიან, როგორც ღირებული წყარო, რაც გულისხმობს, რომ საჭიროა დრო და ძალისხმევა ჩადონ მათ განვითარებაში. მეორე, ისინი არა ადამიანური რესურსებია რაც ნიშნავს იმას, რომ მათ აქვთ საკუთარი განსაკუთრებული მახასიათებლები და შესაბამისად არ შეიძლება მათთან განიხილებოდეს როგორც მატერიალური რესურსები. მესამე, ადამიანური რესურსები მხოლოდ თანამშრომლებზე არ არის ორიენტირებული, როგორც ინდივიდებზე. HRM არის ადამიანთა თვისობრივი გაუმჯობესება, რომელიც განიხილება ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული აქტებით. HRM არის წარმოების მოდელის მიდგომა პერსონალის მენეჯმენტის მიმართ.

#### **ადამიანური რესურსების მართვის ეტაპები.**

ადამიანური რესურსების მართვა ასევე სტრატეგიული და ყოვლისმომცველი მიდგომაა ადამიანების მართვისა და სამუშაო ადგილის კულტურისა და გარემოს მიმართ, ის საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს გარკვეული წვლილი შეიტანონ კომპანიის საერთო მიმართულებაში, ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაში. დეპარტამენტის წევრები უზრუნველყოფენ ცოდნას, საჭირო ინსტრუმენტებს, ტრენინგებს, ადმინისტრაციულ მომსახურებას, რაც ორგანიზაციის დანარჩენ ნაწილს სჭირდება წარმატებული მუშაობისათვის, ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს ოთხ ძირითად ეტაპს: 1. ორგანიზება 2. ორგანიზაციაში შემოსავლილს მართვა 3. სამუშაოს მართვა 4. ორგანიზაციიდან გასვლის მართვა. ეს ყოველივე ეხმარება ადამიანური რესურსების მართვის ციკლს მის სპეციფიკურ მოთხოვნებს, ხოლო მეორეს მხრივ საშუალებას იძლევა ახალი პროგრამების დანერგვას. ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

რესურსების დაგეგმვა, პერსონალის შეკრება, შერჩევა, ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრა

პროფორინტაცია და ადაპტაცია, სწავლება, შრომითი საქმიანობის შეფასება, დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, განთავისუფლება, ხელმძღვანელი კადრების მომზადება. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ორგანიზაციულ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს

ადამიანური რესურსების სამსახური, რომელიც თავის საქმიანობაში ხელმძღვანელობს საქართველოს კანონმდებლობის, სასწავლებლის სამართლებრივი აქტებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის დებულების მიხედვით.

#### **სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის ანალიზი.**

მართვის სტრატეგია გულისხმობს იმას თუ რას უნდა მიაღწიოს კომპანიამ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკითა და პრაქტიკით და როგორ უნდა მოახდინოს მათი გაერთიანება ორგანიზაციის სტრატეგიასთან.

ადამიანური რესურსების მართვის ორ ძირითად სტრატეგიას გამოყოფენ.

1. ზოგადი სტრატეგია - როგორცაა მუშაობის გაუმჯობესება.

2. კონკრეტული სტრატეგიები - სწავლა, განვითარება.

ზოგადი სტრატეგიები განსაზღვრავენ საერთო სისტემას რომელთა დაშლა სურს ორგანიზაციას, სამუშაოს გაუმჯობესების მიზნით გვაქვს სამი ძირითადი სტრატეგიული მიდგომა. 1. ვალდებულებაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი. 2. სამუშაოზე ორიენტირებული მენეჯმენტი. 3. ჩართულობაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი. სამუშაოზე ორიენტირებული მენეჯმენტი- გულისხმობს ეფექტიან მუშაობას ორგანიზაციის მუშაობის ისეთ სფეროზე როგორცაა ხარისხი, მომსახურება, პროდუქტიულობა და სხვა. ვალდებულებაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი გულისხმობს ყურადღების მიმართვას ვალდებულების გაზრდაზე და ბოლოს ჩართულობაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი- გულისხმობს მართვის პრაქტიკის განსაზღვრულ ერთობლიობას მაგალითად როგორცაა დასაქმებულთა გადაწყვეტილების მიღება, ტრენინგები და რაც მთავარია წახალისება ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულებისთვის. სტრატეგია ძირითადად ეფექტურია თუ კომპანია დასახულ მიზანს აღწევს. მიზანი მიღწეულია თუ ეფექტური სტრატეგია საშუალებას გვაძლევს დასახულ მიზანს მივაღწიოთ. ადამიანური სტრატეგიის განვითარებაში შეიძლება გამოჩნდეს სხვადასხვა პრობლემები ამიტომ აუცილებელია ადამიანური რესურსების

სტრატეგიის განვითარებისას დაისვას ძირითადი კითხვები: 1.რა არის ორგანიზაციის ძირითადი ამოცანა და რაში მდგომარეობს იგი. 2. რა გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების სისტემა დასაქმებულთამოტივაციაზე და უნარჩვევებზე. 3. რას მიიჩნევენ ხელმძღვანელები მიზნის მისაღწევად სამუშაო მამოძრავებელ ძალად. 4.როგორ ხდება ამის ასახვა ცალკეული სამართველოების (განყოფილებების) ამოცანებში.

### **საწარმოში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ანალიზი.**

ტერმინი-ადამიანური რესურსების მართვა რომელიც დღეს ხშირად ისმის ყოველდღიურ ცხოვრებაში არც ისე დიდი ისტორია აქვს,მისი ფართოდ გამოყენება ბიზნეს სფეროში რამოდენიმე ათწლეულის წინ დაიწყო,ხოლო მანამდე მას მოიხსენიებდნენ,როგორც დასაქმების და შრომის მენეჯერებს, პერსონალის ადმინისტრატორებს და ბოლოს პერსონალის მენეჯერებს.საბოლოო ჯამში ადამიანური რესურსების მართვის ტერმინი და მისი ფუნქციები არაერთხელ შეიცვალა, დღეს ის ორგანიზაციისთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავრ მამოძრავებელ მექანიზმს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში,რომელიც ეხება და აერთიანებს მის ფარგლებში არსებულ ყველა დეპარტამენტს,რათა მიღწეულ იქნეს ის მიზნები,რომელიც ორგანიზაციას აქვს დასახული. ადამიანური რესურსების მართვა შეგვიძლია განვმარტოთ,როგორც საქმიანობა,რომელიც სათანადო კვალიფიკაციის კადრების ოპტიმალური რაოდენობით უზრუნველყოფენ ფირმას და მათი სტიმულირებით აღწევს ეკონომიკური და სოციალური დონის ამაღლებას.

რაც შეეხება ადამიანური კაპიტალის თეორიის ჩამოყალიბებას XX-ის 50-იანი წლებში მიმდინარეობდა. თანამედროვე სახით მისი ფორმირება შესაძლებელი გახდა ამერიკელ მეცნიერ- ეკონომისტის ტ.შულცის პუბლიკაციების წყალობით ამ თეორიის მთავარი თეზისი გახდა,რომ ინფორმაციული საზოგადოების პირობებში ადამიანური კაპიტალი ეროვნული სიმდიდრის კვლავწარმოების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად მის ელემენტარულ კაპიტალად გვევლინება. ადამიანური კაპიტალი თითოეულის ცოდნის, უნარ-ჩვევების მოტივაციების მარაგია.

მართვა არის დასახული მიზნის მიღწევისათვის საჭირო რესურსების ოპტიმალურად გამოყენება, აქედან გამომდინარე მენეჯერის ამოცანაა, რომ შეაფასოს ყოველმხრივ მიმდინარე პროცესი და მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები, რომლებზეც წარმოების ორგანიზების დონე იქნება დამოკიდებული. თუ კომპანია დროულად ვერ რეაგირებს არსებულ გარემო პროცესებზე იგი აუცილებლად განიცდის ფინანსურ ზარალს.ამიტომ თანამედროვე კომპანიები დიდ ძალისხმევას ახმარს გარემოში არსებული პრობლემების აღმოფხვრას,რათა დროულად იქნეს აღმოფხვრილი და რეაქცია წინმსწრებიც კი იყოს.

სტრუქტურაში პერსონალის განაწილება და მოძრაობა თანამდებობის,კატეგორიებისა და ჯგუფების მიხედვით იოყოფა ორ დიდ ჯგუფად:

- ✓ საქმიანობის ძირითად სახეებში დასაქმებულები.
- ✓ საქმიანობის არა ძირითად საქმეებში დასაქმებული .

პირველ ჯგუფში შედიან მომუშავეები,რომელშიც დასაქმებულია ძირითად და დამხმარე, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ საკონსტრუქტორო განყოფილებებში აგრეთვე,პროდუქციის წარმოებასა და ამ პროდუქტის მომსახურებაზე დაკავშირებული მართვის აპარატის მუშაკები.მეორე ჯგუფში კი შედია სარემონტო,საბინაო-კომუნალურ მეურნეობათა და სოციალური სფეროს დანაყოფების მომუშავენი.

პერსონალის ანალიზური სტრუქტურა განისაზღვრება სპეციალური გამოკვლევებისა და გაანგარიშების საფუძველზე. იგი იყოფა ორ ნაწილად: ზოგადი და კერძო. ზოგადი სტრუქტურის პერსონალს განიხილავენ შემდეგი ნიშნების მიხედვით: მუშაობის სტაჟი,განათლება,პროფესია.კერძო სტრუქტურა გამოხატავს ცალკეული სტრუქტურის მომუშავეთა თანაფარდობას. ადამიანებმა რომ შეძლონ ამა თუ იმ თანამდებობაზე მუშაობა,მათ უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი პროფესია და კვალიფიკაცია. პროფესიაში იგულისხმება სპეციალური მომზადებისა და მოცემულ სფეროში მუშაობის გამოცდილების შედეგად შეძენილი პრაქტიკის ერთობლიობა,რომელიც საშუალებას იძლევა, შესრულდეს შესაბამისი სამუშაოები.

## დასკვნა

ამრიგად, მყარად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კერძო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვაში მკვეთრი ტენდენცია შეინიშნება. სწრაფად განვითარებადი გარემოს საპასუხოდ ორგანიზაციები პერსონალის მართვის განახლებულ სისტემებს ნერგავენ ზრუნავენ შექმნან თანამედროვე სამუშაო გარემო, დანერგონ ტექნოლოგიები პერსონალის შერჩევის, განვითარების, რომელიც ერთი მხრივ კერძო სექტორის კომპანიას ხდის სასურველ დამსაქმებელს და ბრენდის მიმართ ზრდის ლოიალობას, რაც შემდგომ კომპანიის წარმატებაზე ნათლად იქნება ასახული. ადამიანური რესურსების მართვა დღითიდღე აქტუალური ხდება ახალგაზრდა თაობაში და დასაქმებულთა რიცხვიც საგრძნობლად მატულობს, რაც ხელს უწყობს ახალგაზრდა თაობებში საკუთარი შესაძლებლობების უკეთ წარმოჩენას. დამსაქმებელი და დასაქმებულის ურთიერთკავშირი ყოველთვის წარმოადგენდა განსჯის საგანს. ორგანიზაციებში პრობლემის შემდგომი სიღრმისეული შესწავლისთვის რეკომენდირებულია გამოკვლეული იყოს კერძო სექტორში დასაქმებულთა მხარე და მოხდეს მათი შეხედულებების ანალიზი.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. <https://digitaledu.ge/blog/ra-aris-adamianuri-resursebis-menejmentihrm/>
2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resource\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management)
3. <https://www.tegetamotors.ge/>
4. <https://en.wikipedia.org/wiki/Bridgestone>
5. <https://www.tegetamotors.ge/>
6. <https://en.wikipedia.org/wiki/Bridgestone>

## Corporation Personnel Management

*Murman Bliadze, professor of Georgian Technical University*

*Sophio Bliadze, associate professor of Georgian Technical University*

*Nodar Bliadze, PhD student of Georgian Technical University*

## Resume

Thus, we can firmly say that there is a sharp trend in human resource management in the private sector. In response to the rapidly evolving environment, organizations are introducing updated personnel management systems, taking care to create a modern work environment, introducing technologies for personnel selection, Development, which on the one hand makes a private sector company a desirable employer and increases loyalty to the brand, which will then be clearly reflected in the success of the company. Human resource management is becoming more and more relevant among the younger generation and the number of employees is significantly increasing, which helps the younger generations to better understand their own abilities to present. The relationship between employer and employee has always been the subject of judgment. For further in-depth study of the problem in organizations, it is recommended to examine the side of private sector employees and analyze their views.

keywords: manage, management, staff.

## ენტროპიული დისკურსი - მართვის ინსტრუმენტი

ბუსკივაძე ოთარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ენტროპიული მენეჯმენტის ძირითადი თავისებურებები, რომელიც წარმოადგენს მართვის ხელოვნების თანამედროვე მიმართულებას სინერგეტიკულ და კრეატიულ მენეჯმენტთან ერთად.

ენტროპია სათავეს იღებს სტატიკური მექანიკისა და თერმოდინამიკის დისციპლინებში მეცნიერთა მიერ გაკეთებული აღმოჩენებიდან, რომელთა ლოგიკაც ისეთი მყარი აღმოჩნდა, რომ გაჩნდა მისი მეცნიერების სხვადასხვა დარგებში გამოყენების სურვილი, მათ შორის, მენეჯმენტშიც.

თერმოდინამიკიდან ცნობილია, რომ ყველა სისტემას გააჩნია საზღვრები, თუმცა როგორი ტიპის სისტემად იწოდება იგი - ღიად, დახურულად და იზოლირებულად - დამოკიდებულია იმაზე, ახორციელებს თუ არა იგი ენერჯისა და ნივთიერებების მიმოცვლას გარემოსთან. შესაბამისად, გარემოსთან ურთიერთქმედების შედეგად, ნებისმიერი სისტემა იღებს კონკრეტულ სითბურ (ენერგეტიკულ) მდგომარეობას. ანალოგიურად, ორგანიზაცია როგორც ღია სისტემა გარემოდან მიღებულ რესურსებს მართვის მეშვეობით გადააქცევს სარგებლად და პოზიციონირებს ცვლად გარემოში გარდაქმნებისადმი ადაპტაციის საკუთარი უნარით.

ენტროპიული მენეჯმენტი გარკვეულწილად ენათესავება სისტემურ მიდგომას, თუმცა შემოაქვს უნიკალური კომპონენტები თერმოდინამიკის დისციპლინიდან, რაც მმართველობითი პროცესების ახლებურად გააზრების შესაძლებლობას იძლევა.

სტატიაში ჩამოყალიბებულია მსჯელობა, თუ როგორ არის შესაძლებელი ენტროპიულ დისკურსში მმართველობითი პროცესების გააზრება იქცეს მართვის ინსტრუმენტად.

საკვანძო სიტყვები: ენტროპიული მენეჯმენტი, ენტროპია, ანტიენტროპია, ღია სისტემა, დახურული სისტემა, იზოლირებული სისტემა, ენერჯია, ნივთიერება.

### ძირითადი ტექსტი

ტერმინი **ენტროპია** სათავეს იღებს სტატიკური მექანიკიდან და თერმოდინამიკიდან. აღნიშნულ დისციპლინებში მეცნიერთა მიერ აღმოჩენილმა კანონზომიერებებმა იმედუნად საფუძვლიანად ახსნა სამყაროში მიმდინარე მოვლენები, რომ ენტროპიის გამოყენება დაიწყო მეცნიერების სხვადასხვა დარგებში: ბიოლოგიაში, ქიმიაში, ინფორმატიკაში, ეკონომიკაში, მენეჯმენტში. ერთ-ერთი კლასიკური განმარტების მიხედვით, ენტროპია უწყნარობის, ქაოსის მახასიათებელი ნიშან-თვისებაა; იგი სიდიდეა, რომელიც დამახასიათებელია **ენერჯიისა** და **ნივთიერების** მიმოცვლის შედეგად **სისტემის** სითბური მდგომარეობისათვის. ენტროპია წარმოადგენს სისტემაში არსებული ნივთიერებების მდგომარეობის (განლაგების) ალბათობის საზომს. იზოლირებულ სისტემაში ენტროპია მიისწრაფვის თერმოდინამიკური წონასწორობისკენ, სადაც უკვე შეუძლებელი ხდება ენერგეტიკული გარდაქმნები. ამდენად, ენტროპია არის სისტემის გარდაქმნის უნარი. შედეგად, რაც უფრო მეტია სისტემის ენტროპია, მით უფრო ნაკლები უნარი აქვს მასში არსებულ ენერჯიას გარდაქმნისადმი. გარკვეულწილად, ენტროპია წონასწორობის დაუცველობისა და სივრცეში გაბნევის (დისიპაცია) წყაროდ გვევლინება იმაზე დაყრდნობით, რომ სითბური დანახარჯები ვეღარ უბრუნდება სისტემას, რაც დროის შეუქცევადობაზე მიგვითითებს.

თერმოდინამიკა იცნობს სამი სახის სისტემას: ღიას, დახურულს და იზოლირებულს. აღსანიშნავია, რომ სისტემის განსაზღვრების ამოსავალი წერტილია ის, თუ რას შეუძლია მისი **საზღვრის** გადაკვეთა: ენერჯიას, ნივთიერებას თუ ორივეს ერთად. ღია სისტემა გარემოსთან მიმოცვლის ენერჯიასაც და ნივთიერებასაც. დახურული სისტემა - მხოლოდ ენერჯიას, ხოლო იზოლირებული სისტემა - არც ერთს. ამ თვალსაზრისით, ორგანიზაცია განიხილება საზღვრების მქონე ღია სისტემად,

რომელიც ურთიერთქმედებს გარემოსთან და მიმოცვლის მასთან როგორ ენერგიას, ისე ნივთიერებას.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის მენეჯმენტს განვიხილავთ ენტროპიულ დისკურსში და ვაკეთებთ იმის დემონსტრირებას, თუ როგორ უკავშირდება ენტროპიული კანონზომიერებები მართვის ხელოვნებას და შეიძლება თუ არა მათი გამოყენება მართვის ეფექტიან ინსტრუმენტად, რომლის დახმარებითაც ორგანიზაცია უზრუნველყოფს საკუთარ განვითარებას, ინარჩუნებს გარდაქმნებისადმი ადაპტაციის უნარს.

ენტროპიის ტიპების საილუსტრაციოდ მოგვყავს ცხრილი 1.

**ცხრილი 1**

ენტროპიის ტიპი	წესრიგის სახეობა	ზოგიერთი სისტემა და პროცესი, რომელიც ფლობს შესაბამის ენტროპიას
დადებითი ენტროპია, ან ზოგადად ენტროპია (S)	განუსაზღვრელობა, უწესრიგობა, ქაოსი (ნაწილობრივი ან სრული), არაორგანიზებულობა	მოლექულური ან მაკროსისტემები, მათ შორის, ცოცხალი ორგანიზმები, ფსიქიკის დარღვევა, იშვიათად ჯანსაღი ფსიქიკა, ინფორმაცია
ნულოვანი ენტროპია (S=0)	სრული წესრიგი, სრული განსაზღვრულობა, ქაოსის არ არსებობა, ორგანიზებულობა	ლოგიკური აზროვნება, ლოგიკური დასკვნები, ლოგიკური გადაწყვეტილებები, ნორმალური ფსიქიკა, ინტელექტი, ინტუიცია, ინფორმაციის არ ქონა
ანტიენტროპია, ან უარყოფითი ენტროპია, ზოგჯერ ნეგენტროპია (-S)	თვითორგანიზება, თვითმართვის სრული დონე, თვითგანვითარება	ადამიანის ტვინი და ცნობიერება, ცოცხალი ორგანიზმები ერთიანობაში

ვინაიდან ნებისმიერი თერმოდინამიკური სისტემის მახასიათებელია საზღვრის (გარსის) არსებობა, რომლის ფარგლებშიც, გარემოს ზემოქმედების გათვალისწინებით, ადგილი აქვს ენტროპიის სხვადასხვა დონეს (S, S=0, -S), მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, თუ რა გვევლინება „საზღვრად“ (კედლებად) ორგანიზაციის შემთხვევაში. იმისათვის, რომ განვამტკიცოთ თერმოდინამიკური კანონზომიერებების კავშირი მართვის ხელოვნებასთან, ფუნდამენტურად მნიშვნელოვანია დავადგინოთ ორგანიზაციის საზღვრები (კედლები), რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციას შეუძლია სასურველი სითბური მდგომარეობის (ენტროპიის) შენარჩუნება. ორგანიზაციის ჭრილში საზღვრები აბსტრაქტულია, თუმცა მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნას საზღვრებში არსებული ენერგიის კონსერვაცია. ესენია: სამართლებრივი ჩარჩო, რომელშიც ორგანიზაცია ოპერირებს (აქედან გამომდინარე მისი უფლებამოსილებების არეალი, მანდატი), ორგანიზაციული კულტურა, ორგანიზაციის იმიჯი/საქმიანი რეპუტაცია. ორგანიზაციის საზღვრების კონტექსტში აუცილებელია მხედველობაში იქნას მიღებული ორგანიზაციის სიდიდე. ამ მხრივ გასათვალისწინებელია: კაპიტალის მოცულობა, პერსონალის რაოდენობა, ტექნოლოგიის დონე/ხარისხი (ნოუ-ჰაუ), ფლობის სამართლებრივი ფორმა.

აღსანიშნავია, რომ ღია სისტემა გარემოსთან აუცილებლად მიმოცვლის ენერგიას და ნივთიერებას (ღია სისტემის სქემატური გამოხატვის დროს, სისტემის საზღვრის აღმნიშვნელად გამოიყენება პუნქტირი). შესაბამისად, მნიშვნელოვანია დავადგინოთ რა გვევლინება წყვეტილ ხაზებს შორის არსებულ ცარიელ სივრცეებად (ღიობებად) ორგანიზაციის შემთხვევაში, რომლებიც შესაძლებელია ასრულებდნენ „კარების“ ან/და „ფანჯრის“ ფუნქციას. ღიობებად იდენტიფიცირდება ყველა ის საკომუნიკაციო არხი, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაცია ურთიერთკავშირშია გარესამყაროსთან: გასაღების ბაზარი, მომხმარებლებთან ურთიერთობის სისტემა (საკომუნიკაციო არხები: ქოლ-ცენტრი, ვებ-გვერდი და ა.შ.), რეკრუტირების სისტემა, საინფორმაციო სისტემა, ნედლეულის მიმწოდებლებთან ურთიერთობის სისტემა, სოციალური პასუხისმგებლობა.

თუ ორგანიზაციას, როგორც საზღვრებში არსებულ სისტემას, მომაწესრიგებელ ზემოქმედებას მოვამორებთ, ცხადია, მასში უწესრიგობის ზრდის ალბათობა ყოველთვის მაღალი იქნება. შემთხვევით, მომაწესრიგებელ მოქმედებებს იშვიათად ექნება ადგილი, ხოლო სისტემაში უწესრიგობის შემტანს -



ხშირად. ამდენად, ორგანიზაციის ამოცანაა წინააღმდეგობა გაუწიოს შიდა დეზორგანიზაციულ ზემოქმედებას და მიზანმიმართულად უზრუნველყოს წესრიგის (ორგანიზების) ის დონე, რომელიც აუცილებელია დასახული მიზნების მისაღწევად. შესაბამისად, ორგანიზაციას უწევს ენერჯის აკუმულირება, რაც აუცილებელია შიდა წესრიგისა და თვითორგანიზების შენარჩუნებისთვის, ასევე, სასარგებლო შრომისთვის (ეგზერჯია). ენერჯია მოცემულ შემთხვევაში ფართო მნიშვნელობის მატარებელია და მასში მოიაზრება: ფული, მატერიალური რესურსები, ინფორმაცია (ვინ და როგორ იყენებს ამ ინფორმაციას), პერსონალი/პერსონალის მოტივაცია, ლიდერობის სტილი, წამყვანი (მამობილიზებული) იდეები.

ამასთან ერთად, წესრიგისა და თვითორგანიზების უზრუნველსაყოფად ორგანიზაცია გარემოსთან მიმოცვლის ნივთიერებებს - გარემოდან იღებს რესურსებს, რომლებსაც გარდაქმნის სარგებლად და უბრუნებს კვლავ გარემოს მზა საქონლისა და მომსახურების სახით. რა ნივთიერებებს მიმოცვლის ორგანიზაცია როგორც ღია სისტემა გარემოსთან და რა ნივთიერებებია მასში თავმოყრილი, რომელიც ზეგავლენას ახდენს მის ენტროპიულ მდგომარეობაზე? ნივთიერებები შეიძლება დავეყოთ ორ ჯგუფად: მატერიალურად და არამატერიალურად. მატერიალურს მიეკუთვნება: ადამიანური კაპიტალი, აქტივები/ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურა (სამუშაო გარემო), ფული. არამატერიალურს მიეკუთვნება: პერსონალის კვალიფიკაცია, ემოციური ინტელექტი, ცოდნის მენეჯმენტი, პროგრამები/ტექნოლოგია, მისია/მიზნები/ამოცანები.

ენერჯის და ნივთიერებების აკუმულირებასა და მათ სასარგებლო გამოყენებას ეწინააღმდეგება ისეთი ბუნებრივი მოვლენა, როგორცაა მისი გარდაუვალი გაჟონვა (დისიპაცია). მისი ძირითადი თვისება იმაში მდგომარეობს, რომ ენერჯია განიცდის დეგრადაციას, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს ორგანიზაციაში უწესრიგობისა და ქაოსის ზრდა. ამასთანავე, ორგანიზაცია უნდა გაუმკლავდეს ნივთიერებათა წვის შედეგად წარმოქმნილ ენტროპიულ - სითბური წვის - ნარჩენს. ამდენად, ორგანიზაციის როგორც ღია სისტემის ამოცანაა მართოს ლიობები იმგვარად, რომ, ერთი მხრივ, აღკვეთოს სისტემის საზღვრებზე ეგზოგენური ფაქტორების ნეგატიური ზემოქმედება (არ მიიღოს არასასურველი ენერჯია/ნივთიერება), მეორე მხრივ, არ ჰქონდეს ადგილი სისტემის საზღვრის დაზიანებას ენდოგენური ფაქტორების გამო (შეინარჩუნოს სასარგებლო ენერჯია/ნივთიერება უდანაკარგოდ და დროულად მოიშოროს ენტროპიული ნარჩენი), რათა მიღწეულ იქნას (შენარჩუნდეს) სასურველი ენერგეტიკული მდგომარეობა. ორგანიზაციის დამაზიანებელ ენდოგენურ ფაქტორებად შესაძლოა იდენტიფიცირებულ იქნას ეკონომიკური ორიენტირების ცვლილება, მიკერძოებული (მანიპულირებული) საკანონმდებლო ცვლილებები (არათანაბარ პირობებში ჩაყენება, საგადასახლო ტვრითის დამძიმება), კონკურენტთა/წედლეულის მიმწოდებელთა არაკეთილსინდისიერი მოქმედებები, მადისკრედიტებელი მოქმედებები/მიზანმიმართული „ფეიკ-ნიუსების“ გავრცელება და ა.შ. ენდოგენურ ფაქტორებად შესაძლებელია მიჩნეულ იქნას შემდეგი არასრული ჩამონათვალი იმ პრობლემებისა, რომელთაც შესაძლოა ადგილი ჰქონდეთ ორგანიზაციაში: ცუდი მმართველობითი გადაწყვეტილებები, შეუსაბამო სტრუქტურირება, პერსონალის ხშირი დენადობა, მკაფიო მიმართულების (მისიის/მიზნების/ამოცანების) არ ქონა, სუსტი გუნდურობა, სამუშაოს შესრულების დაბალი დონე, სუსტი ორგანიზაციული კულტურა, გულგრილი დამოკიდებულება სოციალური მედიის მიმართ, კონფიდენციალურობის დაუცველობა და ა.შ. ეგზოგენურ და ენდოგენურ ფაქტორებში თავს იყრის ყველა ის კატეგორია, რომლებიც ორგანიზაციისთვის რისკებად იდენტიფიცირდება.

**დასკვნა.** ენტროპიულ ანალიზს მივყავართ შემდეგ დასკვნებამდე: 1. ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ იფუნქციონირებს ენერჯის/ნივთიერების მოხმარების (გარემოსთან მიმოცვლის) გარეშე; 2. მხოლოდ ორგანიზაციას, როგორც ღია სისტემას შეუძლია შეამციროს საკუთარი ენტროპია გარემოსთან ურთიერთქმედების ხარჯზე, რისთვისაც ქმნის მიღებული ენერჯის/ნივთიერებების განაწილებისა და გამოყენების ისეთ მექანიზმს, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის განვითარებას; 3. უპირატესობას იღებს ის ორგანიზაცია, რომელიც აღწევს მაქსიმალურ ენერგეტიკულ ეფექტიანობას (მოხმარებული ენერჯის მაქსიმალური მომაწესრიგებელი ეფექტით გამოყენება), ანუ ანტიენტროპიის მაქსიმალურ ნიშნულს.

მენეჯმენტისა და ენტროპიული კანონზომიერებების შეკავშირება ორგანიზაციაში არსებული მმართველობითი პროცესების კომპლექსურ ანალიზსა და მთლიანობაში აღქმას მოითხოვს. ვინაიდან ენტროპია სისტემაში არსებული ნივთიერებების მდგომარეობის (განლაგების) ალბათობის საზომია, ენტროპიულ დისკურსში დაკვირვება და ხედვა მოითხოვს ორგანიზაციაში არსებული მმართველობითი პროცესების (მართვის ყველა კატეგორიის) „ტოპოგრაფირებას“ იმისათვის, რომ დადგინდეს მათი როგორც ნივთიერებების სხვაგვარად განლაგების ალბათობა/შესაძლებლობა. ამდენად, მმართველობითი პროცესების ენტროპიულ დისკურსში განხილვა მენეჯმენტის ეფექტიან ხელსაწყოდ გვესახება, რაც ეხმარება ორგანიზაციას პროგრესული განვითარების მიღწევაში და გარდაქმნებისადმი ადაპტაციის უნარის შენარჩუნებაში.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ირმა მახარაშვილი, ბადრი გეგზაია, ლია ბერიკაშვილი, ბადრი ცხადაძე. ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტსა და მარკეტინგში, 2017.
2. И.Прангишвили. Энтропийные и другие системные закономерности. Российская академия наук, 2003.
3. Valery Chalidze. Entropy Demystified: Potential Order, Life and Money
4. Universal Publishers/uPUBLISH.com USA • 2000
5. Robert D Handscombe, Eann A Patterson. The Entropy Vector: Connecting Science and Business. 2004 by World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
6. <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/14626/1/Entropy.pdf>

**Entropic discourse: a managerial tool**

*Otar Buskivadze, PhD student of Georgian Technical University*

**Summary**

Entropy takes its starting point from discoveries made by scientists in the disciplines of statics and thermodynamics. The logic of those scientific discoveries was sound enough to apply these findings in other fields of science including management.

According to thermodynamics all known systems have boundaries although what particular type it could be called – open, closed or isolated – greatly depends on whether it is able to exchange energy and matter with the surroundings. Hence, a system gets a particular thermal (energetic) state as a result of interaction with the surroundings. Likewise, an organization as an open system acquires resources from outside, turns them into utility through management and positions itself in a changing environment with its own ability to adapt to transformations.

Judgements given in this article could be helpful to realize how management seen through entropic discourse can be an effective managerial tool.

Keywords: Entropic Management, Entropy, Anti-entropy, Open System, Closed System, Isolated System, Energy, Matter.

## საზოგადოებრივი განვითარების ეკოლოგიზაცია და მენეჯმენტის თავისებურებანი

*გალახვარიძე ნაირა*  
*შოთა რუსთაველის თეატრისა და კინოს*  
*სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ადამიანი უნდა ზრუნავდეს ეკოლოგიურ წონასწორობის შენარჩუნებისათვის. გარემოს შენარჩუნებასა და წარმოების ტემპების ზრდას შორის ეკოლოგიური წონასწორობის რღვევა კაცობრიობამ შეიგრძნო და პირველხარისხოვანი მნიშვნელობის პრობლემა გახდა, რომელიც თავის მხრივ შეიძლება დაემუქროს კაცობრიობის განვითარებასა და არსებობას, თუ არ იქნება მიღებული ფართო მასშტაბური ეფექტიანი ღონისძიებები. ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში არ შეიძლება კაცობრიობის არსებობის უზრუნველყოფა, თუ არ იქნება მიღწეული ჰარმონია გარემომცველ გარემოსა და საზოგადოებას შორის.

საკვანძო სიტყვები: გარემოს შენარჩუნება, ჰარმონია, საზოგადოების პასუხისმგებლობა, ეკოლოგიური მენეჯმენტი, საწარმოს განლაგება.

### ძირითადი ტექსტი

ბუნებაში ამა თუ იმ სახით მიმდინარეობს ცვლილება, რომელთაგან ყველაზე ძლიერი და ზოგჯერ გამოუსწორებელი ხასიათის შეიძლება იყოს ანთროპოგენური ფაქტორის ზემოქმედების შედეგად გამოწვეული ცვლილება. ამ მხრივ ბუნების სწორი მართვისა და პრევენციისათვის საჭიროა ყველა მისი ფაქტორის სრულყოფილად ცოდნა. ეკოლოგიური თვალსაზრისით, დღეს კაცობრიობის წინაშე მეტად მნიშვნელოვანი სასიცოცხლო პრობლემებია გადასაწყვეტი, კერძოდ ბუნებაში ადამიანი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ეკოლოგიური კავშირების უმაღლესი ფორმა. ეს იმას ნიშნავს რომ, მისი არსებობა, ჯანმრთელობა და ბედნიერებაც კი მთლიანად დამოკიდებულია გარემოს მრავალ ფაქტორზე და იქ მიმდინარე პროცესებზე. ეს დაგვანახა თუნდაც დღევანდელ დღეს არსებულმა სიტუაციამ COVID-19 მიმართებაში.

გარემოს შენარჩუნებასა და წარმოების ტემპების ზრდას შორის ეკოლოგიური წონასწორობის რღვევა კაცობრიობამ შეიგრძნო და პირველ ხარისხოვანი მნიშვნელობის პრობლემა გახდა, რომელიც თავის მხრივ შეიძლება დაემუქროს კაცობრიობის განვითარებასა და არსებობას თუ არ იქნება მიღებული ფართო მასშტაბური ეფექტიანი ღონისძიებები. ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში არ შეიძლება კაცობრიობის არსებობის უზრუნველყოფა, თუ არ იქნება მიღწეული ჰარმონია გარემომცველ გარემოსა და საზოგადოებას შორის.

ადამიანებს შორის სულ უფრო მეტი შეშფოთება და კამათია გარემომცველი გარემოს დაცვის შესახებ, ეს კი მიგვანიშნებს, რომ მათში იზრდება პასუხისმგებლობა მისი რაციონალურად გამოყენებისა და ბუნების შენარჩუნებისათვის, მაგრამ შეგნებიდან სწორ ეკოლოგიურ უსაფრთხოების ქცევამდე მაინც დიდი გზა შეიძლება იყოს, რომელიც ადამიანებს შეუძლიათ გაიარონ რამდენადმე უსაფრთხოდ, თუ კი ღრმად ჩასწვდებიან და გაიგებენ არსებულ ეკოლოგიურ პრობლემებს, მის რთულ ურთიერთკავშირებს.

აღდო ლეოპოლდი, ცნობილი ეკოლოგი აღნიშნავდა, რომ „ბუნება - ეს დედამიწის პიროვნებაა მისი წიაღის სისოცხლისა და კლიმატის ჰარმონია“ გარემოს პირობების აღდგენა და შენარჩუნება შეიძლება მხოლოდ საზოგადოებაში, მრეწველობაში და სოფლის მეურნეობაში ეკოლოგიური ასპექტების გათვალისწინებით.

აღდო ლეოპოლდის აზრით, ადამიანებს რაც არ უნდა დიდი წარმოდგენა ჰქონდეთ საკუთარ თავზე, არასდროს დგანან ბუნებაზე მაღლა, ყოველთვის იყვნენ მისი შემადგენელი ნაწილები. მისი აზრით ადამიანები ან მიხვდებიან ამას და შესაბამისად მოიქცევიან, ან გააგრძელებენ ბუნების განადგურებას და თავსაც დაიღუპავენ.

მრავალი კომპანიის დირექტორთა საბჭოებს უხდება მათი საწარმოების ჩართვის აუცილებლობა

გარემომცველი გარემოს დაცვაში და შესაბამისი გადაწყვეტილების გასაჯაროება.

ის მიზეზები, რომლებიც აიძულებენ საწარმოს უსაფრთხო გახდეს ეკოლოგიური თვალსაზრისით შეიძლება იყოს მრავალფეროვანი: მომხმარებლის მხრიდან ზეწოლა, რომელიც ორიენტირებულია ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციაზე და წარმოებაზე; ახალი ბაზრების გახსნა, კონკურენტებისათვის რომლებიც ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციას უშვებენ, ბაზრის წილის დათმობის საფრთხე. მნიშლოვანია იმის გააზრება რასაც წარმოება მიყავს შესაბამისი ეკოლოგიური კანონდებლობის მოთხოვნებთან, ვიდრე გარემოს დაცვის საკითხების გათვალისწინება, ჯერ კიდევ საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღების სტადიაზე და სხვა. ამასთან დაკავშირებით შეიძლება შეთავაზებული იქნას რამდენიმე საერთო-რეკომონდაცია:

- საჭიროა გარემოს დაცვის სამუშაოში ჩართვა მანამდე, ვიდრე ამას კონკურენტები გააკეთებენ;

- სასურველია დემონსტრირებულ იქნას მმართველობითი ორგანოების, კლიენტებისა და ინვესტორთა აგრეთვე, საზოგადოების მიერ, რომ კომპანია აღნიშნულ საკითხს საკმაოდ სერიოზულად ეკიდება და მიაღწია წარმატებებს.

საწარმოს ეკოლოგიური მენეჯმენტის სისტემის ბირთვს წარმოადგენს კომპლექსური დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილია საწარმო საქმიანობის ორგანიზაცია ეკოლოგიური მენეჯმენტის დარგში, ასევე მათ რეალიზაციაზე კონკრეტული ღონისძიებები და მოქმედებები ეკოლოგიურ პოლიტიკასთან, მიზნებთან და ამოცანებთან შესაბამისობით დამუშავებულნი. ეკოლოგიური მენეჯმენტის პროგრამის შემუშავებისას საწარმოები ხელმძღვანელობენ თანმიმდევრული გაუმჯობესების პრინციპებით, საწარმოს საქმიანობის საუკეთესო მაჩვენებლების მიღწევით ყველა ეკოლოგიურ ასპექტებში, იქ სადაც ეს პრაქტიკულად შესაძლებელია.

ეკოლოგიური მენეჯმენტის პროგრამის შესრულების შეფასება, მიღწევების დემონსტრირება ხორციელდება კონკრეტული მაჩვენებლების გამოყენებით, რომლებიც ასახავს ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათს მთლიანად. ასეთი მაჩვენებლების რიცხვში გამოყოფენ ინდიკატორთა ჯგუფებს, რომლებიც ასახავენ ეკოლოგიური მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობას, განსაკუთრებულად ძირითადი და დამხმარე საწარმოო პროცესების, გარემოს მდგომარეობის ფუნქციონირებას. ეკოლოგიური მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობის მაჩვენებელი - სპეციფიკური ინდიკატორია, რომელიც ასახავს ეკოლოგიური მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობასა და დანერგვის შედეგიანობას, ფუნქციონირებასა და განვითარებას, რომელიც ვლინდება ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათში. საჩივრით, მოქალაქეთა მიმართვიანობის რიცხვის შედარებითი ცვლილება საწარმოების მიერ დაგეგმილი ნორმატივების დარღვევაზე, ანდა პირიქით თანამშრომელთა აქტივობის გაზრდა, რომლებიც მონაწილეობენ ორგანიზაციის ეკოლოგიური საქმიანობის გაუმჯობესების წინადადებების დამუშავებაში მიეკუთვნება ეკოლოგიური მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობის მაჩვენებელ კატეგორიას.

ძირითადი და დამხმარე საწარმოო პროცესების ფუნქციონირების მაჩვენებელი არის სპეციფიკური ინდიკატორი, რომელიც ასახავს საწარმოო პროცესების რეალური ეკოლოგიური პარამეტრების ინფორმაციას. საქართველოში ფართოდ გავრცელებული მაჩვენებლების გვერდით, ისეთების როგორცაა: ატმოსფეროში დაბინძურებული ნივთიერებების მასების გამოფრქვევა, მათი ჩადინება წყალსატევებში, წყლიან ობიექტებში და ნარჩენების განლაგების მოცულობა, საწარმოებს შეუძლიათ გამოიყენონ ეკოლოგიური მენეჯმენტის სფეროში საქმიანობის დაგეგმვის შიდა რაოდენობრივი მაჩვენებლები რომელთაგან, შეიძლება აღინიშნონ-შემდეგი:

- უკიდურესად საშიში და მაღალი საშიშროების მქონე ნივთიერებების წილობრივი მოხმარება;

- რეციკლირებული მასალებისა და რეაგენტების წილობრივი მოცულობა;

- დამაბინძურებელი ნივთიერებების წილობრივი გამოფრქვევა და ჩადინება;

- ნარჩენების წილობრივი წარმოქმნა და მათი დაგროვება სამრეწველო ტერიტორიების ფართობებზე.

იმ შემთხვევაში, როცა ეს შესაძლებელია ორგანიზაციები ეკოლოგიური მენეჯმენტის პროგრამის შესრულების დამუშავებისა და შეფასებისათვის იყენებენ მაჩვენებლებს გარემომცველი გარემოს

მდგომარეობაზე, რომელიც ასახავს მონაცემებს ადგილობრივ, რეგიონულ, ანდა გლობალური გარემომცველი გარემოს თავისებურებების მდგომარეობას. ეკოლოგიური მენეჯმენტის სისტემაში პრაქტიკულად გამოყენებული ყველა მაჩვენებელი, დაკავშირებულია ზემოქმედების ზღვრულ დასაშვებ ნორმატივებთან და გარემომცველი გარემოს მდგომარეობის ამსახველ ნორმატივებთან, მაცხოვრებელთა საჩივრებიც კი, საწარმოების მიერ განხორციელებულ დარღვევებზე ეფუძნება ადამიანთა წარმოდგენებს, თუ ეკონომიკური სუბიექტის ზემოქმედებას რა ხარისხით შეუძლია ბუნებრივი გარემოს მდგომარეობაზე გამოვლინება და ასახვა. აქვე საინტერესოა განვიხილოთ აღნიშნული პროცესების პროექტებით მართვა. როგორც წესი, შეტყობინება ახალი ობიექტების მშენებლობის პროექტზე კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ მტკიცდება უკვე მას მერე რაც, მათ შესახებ ცნობა ან ინფორმაცია პრესაში და ტელევიზიაში შეაღწევს. მაშინ, როცა საზოგადოებაში დაიწყება ამ პროექტების განხილვა ფირმა აგრძელებს თავისი გეგმების რეალიზაციას. იწყებს მშენებლობას, ანდა საინჟინრო მომზადებას. შედეგად, რამდენადაც საზოგადოებრიობას ანდა ეკოლოგიური რეგულირების ორგანოს შეუძლია მოითხოვოს პროექტი შეიტანოს რაღაც ცვლილებები, ანდა გაითვალისწინოს მაგალითად, დამატებითი მოწყობილობების დამონტაჟება გადანაყარის, გამონაფქვევის რაოდენობის შემცირებისათვის. ხარჯვის ნუსხა იქნება გადაჭარბებული და პროექტის დასრულების ვადები არ იქნება დაცული.

ეს სცენარი ტრადიციულია მთელი მსოფლიოსათვის. პროექტის წარმატებული დასრულება გარანტირებულია, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გარემოს დაცვის საკითხები განიხილება პროექტის რეალიზაციის ქვემოთ მოყვანილ ყველა სტადიაზე:

- კონცეპტუალური დამუშავებისა და დაგეგმვისას;
- მშენებლობისა და რეალიზაციის პერიოდში;
- ექსპლუატაციის;
- რეკონსტრუქციის.

პროექტის დაგეგმვის სტადიაზე არ ხდება, უფროსწორედ არ განიხილება გარემომცველ გარემოზე პროექტის შესაძლებელი ზემოქმედების შეფასების ჩატარება, მაგრამ ტარდება კონსულტაციები სპეციალისტებთან შესაძლებელ ეკოლოგიურ პრობლემების წარმოქმნაზე. პროექტირების ადრეულ ეტაპებზე საჭიროა განისაზღვროს გარემომცველ გარემოზე პროექტის ზემოქმედების შეფასების აუცილებლობა, რომელიც შეიძლება აღმოჩნდეს ძვირადღირებული და ხანგრძლივ ღონისძიებად, მაგრამ უფრო გამართლებულად, ვიდრე სერიოზული ეკოლოგიური დაუშვებლობა და დაუდევრობა შედარებით გვიან ეტაპზე. რამაც შეიძლება პროექტში მოითხოვოს არსებითი ცვლილებები. არანაკლებ ხარჯიანი შეიძლება აღმოჩნდეს მცირე პროექტების შეფასების ჩატარება, რომელიც მოიაზრებს მცირე საკითხების-გადაწყვეტას.

განსაკუთრებული მნიშვნელობის საკითხის პროექტის მხარდაჭერა, რომელიც აუცილებელია გადაიჭრას რეალიზაციის ყველაზე ადრეულ ეტაპზე საზოგადოების დამაბულობისა და მოძრაობის ლოზუნგით „მხოლოდ აქ არა“ და „არა ჩემთან ეზოში“ შესაძლო გამოვლენამდე. პროექტის ხელმძღვანელობამ უნდა განიხილოს ადამიანთა ინფორმირებულობის ამოცანა, რომელთაც ეხება ეს პროექტი როგორც აუცილებელი, ასე ვთქვათ გეგმიური საქმიანობის განუყოფელი ნაწილი და არა როგორც არა სასურველი, საწყენი და ბრკოლება.

ნებისმიერი ახალი მსხვილი სამრეწველო საწარმოს განლაგების გადაწყვეტილება მიღებული უნდა იყოს ადგილობრივი ეკოსისტემების პოტენციური ტევადობის, სოციალურ - ეკონომიკური სტრუქტურისა და რესურსების გათვალისწინებით. მხედველობაში მიიღება ასევე დანახარჯები, დაკავშირებული სამრეწველო სიმძლავრეების განლაგებასთან და მათი ექსპლუატაციიდან პოტენციურ სარგებელთან.

სამრეწველო ფართის შერჩევა დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე:

- სატრანსპორტო ხარჯების მინიმიზაციაზე;
- ენერჯის წყაროების, წყლის მოხერხებული განლაგება;
- გასარების ბაზრის სიახლოვე;

- სამუშაო ძალის არსებობა და სხვა.

საწარმოს განლაგებისათვის ტერიტორიის შერჩევასა და გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი ფაქტორები:

- მოსახლეობის მიგრაცია და სტრუქტურა;
- სამუშაო ძალის არსებობა;
- სამუშაო ძალის ხასიათი, მისი კვალიფიკაცია და ამაღლების შესაძლებლობანი;
- ტექნიკური სპეციალობების მუშათა მომზადების შესაძლებლობანი;
- ტექნოლოგიების გადაცემის შესაძლებლობები
- საცხოვრებლის საჭიროება;
- სასწავლო დაწესებულებების არსებობა;
- სამედიცინო დაწესებულებების არსებობა;
- გამომუშავებული ანაზღაურების სტრუქტურა;
- შემოსავლების განაწილება;
- სამეწარმეო საქმიანობების შესაძლებლობები;
- კომერციული ინსტიტუტების განვითარება;
- ადგილობრივი რესურსების არსებობა და დამუშავების დონე;
- მიწათლარგებლობისათვის სასოფლო-სამეურნეო კულტურთა და მეცხოველეობის განვითარების დონე და შედეგები;
- სატრანსპორტო უზრუნველყოფა;
- ფასები უძრავ ქონებაზე;
- გარემომცველი გარემოს ხარისხი;
- გადანაყარები და მათი დატვირთვა გარემომცველ გარემოზე;
- მყარი ნარჩენების მოშორების შესაძლებლობა;
- ფლორა და ფაუნაზე ზემოქმედება;
- რეკრეაციულ რესურსებზე ზემოქმედება;
- ხმაურისა და ვიბრაციის დონეები;
- ესთეტიკურ სიკეთეზე ზემოქმედება

როგორც წესი მყიდველები, რომლებიც ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციის მოძრეები არიან, უარს ამბობენ შეიძინონ საქონელი, რომლებიც:

- მომხმარებელთა და სხვა ადამიანთა ჯანმრთელობაზე აისახება;
- გარემომცველ გარემოს წარმოების, გამოყენების და უტილიზაციის პროცესში აყენებენ მნიშვნელოვან ზიანს;
- დამზადებისას, გამოყენებისა და უტილიზაციის პროცესში მოიხმარენ მნიშვნელოვანი რაოდენობის ენერჯიას;
- იწვევენ უსარგებლო ნარჩენების წარმოქმნას ზედმეტი შეფუთვების ანდა მომსახურების ძალიან მცირე ვადის შედეგად;
- დამზადებულია შალის, ბეწვის ან ხორცისაგან, რომლებიც არის გადაშენების საფრთხის ქვეშ მყოფი სახეობებიდან, ანდა შემოტანილია ეკოლოგიური კუთხით არასასურველი ადგილიდან;
- დაკავშირებული ცხოველების სასტიკ მოპყრობასთან;
- ახდენენ მავნე ზემოქმედებას სხვა ქვეყნებზე.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ დღეისათვის ფართო მსჯელობა მიმდინარეობს ზოგად - საკაცობრიო გლობალურ პრობლემებზე, მათი გადაჭრის გზებსა და მომავლის შესაძლო პერსპექტივებზე. ამ საკითხთა შორის განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს სწორედ საზოგადოებრივი განვითარების ეკოლოგიზაცია.

დასკვნა

მიზეზები, რომლებიც აიძულებენ საწარმოს უსაფრთხო გახდეს ეკოლოგიური თვალსაზრისით

შეიძლება იყოს მრავალფეროვანი: მომხმარებლის მხრიდან ზეწოლა, რომელიც ორიენტირებულია ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციაზე და წარმოებაზე; ახალი ბაზრების გახსნა, კონკურენტებისათვის რომლებიც ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციას უშვებენ, ბაზრის წილის, დათმობის საფრთხე. მნიშლოვანია იმის გააზრება რასაც წარმოება მიყავს შესაბამისი ეკოლოგიური კანონდებლობის მოთხოვნებთან.

საწარმოს ეკოლოგიური მენეჯმენტის სისტემის ბირთვს წარმოადგენს კომპლექსური დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილია საწარმო საქმიანობის ორგანიზაცია ეკოლოგიური მენეჯმენტის დარგში, ასევე მათ რეალიზაციაზე კონკრეტული ღონისძიებები და მოქმედებები ეკოლოგიურ პოლიტიკასთან, მიზნებთან და ამოცანებთან შესაბამისობით დამუშავებული. ეკოლოგიური მენეჯმენტის პროგრამის შემუშავებისას საწარმოები ხელმძღვანელობენ თანმიმდევრული გაუმჯობესების პრინციპებით, საწარმოს საქმიანობის საუკეთესო მაჩვენებლების მიღწევით ყველა ეკოლოგიურ ასპექტებში, იქ სადაც ეს პრაქტიკულად შესაძლებელია

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. ნაირა გალახვარიძე, ელდარ გუგავა, „ადამიანი და ეკოლოგია“ გარმოს მენეჯმენტის სისტემაში, ევროპის უნივერსიტეტი, სერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ევროპული ინტეგრაცია და საქართველო, თბილისი 2016 წელი 19 ივნისი
2. ნაირა გალახვარიძე, ელდარ გუგავა, „ ეკონომიკური სისტემა და გარემო“, ევროპის უნივერსიტეტი, სერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია, ევროპული ინტეგრაცია და საქართველო, თბილისი 2018 წელი.
3. <https://at.ge/2020/02/05/eco-produqtebi/>
4. [vinoge.com/mevenaxeoba/Rvinis-klubsi-ekologiurad-sufta-mevenaxeobis-sakitxebze-imsjeles](http://vinoge.com/mevenaxeoba/Rvinis-klubsi-ekologiurad-sufta-mevenaxeobis-sakitxebze-imsjeles)
5. А. В. Анисимов „экономический менеджмент“, Ростов на Дону „Феникс“ 2009
6. И. Ю. Келина Н. В. Безручко „Экология человека“ Ростов на Дону „Феникс“ 2009
7. В. В. Глухов, Т. П. Некрасова экономические основы экологии 3 издание Питер 2003.

## Development Ecology and Management Features

*Galakhvaridze Naira, Associate Professor  
Shota Rustaveli Theater and Cinema State University of Arts*

### Summary

The goals that force an enterprise to become environmentally safe can be varied: consumer pressure focused on environmentally friendly products and production; Opening new markets for competitors who produce environmentally friendly products, the threat of market share, concessions. It is important to understand what production leads to in accordance with the requirements of the relevant environmental legislation.

At the core of the enterprise ecological management system is a complex document, which describes the organization of enterprise activities in the field of environmental management, as well as specific measures and actions for their implementation, developed in accordance with environmental policies, goals and objectives. When developing an environmental management program, enterprises are guided by the principles of consistent improvement, achieving the best performance of the enterprise in all environmental aspects, where this is practically possible.

## მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება ეკონომიკის მართვის სხვადასხვა დონეზე

გვაჯაია ლუარსა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია ეკონომიკური პროცესების მიზნობრივად მართვის საქმეში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მნიშვნელობასთან დაკავშირებული საკითხები. ხაზგასმულია გადაწყვეტილების მიმღები პირის როლზე სწორი, ყველაზე ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების საქმეში. მმართველობითი გადაწყვეტილება განიხილება როგორც მართვის პროცესის ძირითადი ელემენტი, შემადგენელი ნაწილი. განხილულია მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური გადაწყვეტილებების, ასევე სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გადაწყვეტილებების არსი და შინაარსი. გადმოცემულია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ძირითადი დებულებები, გამომდინარე მსოფლიოში ცნობილი მეცნიერ-ეკონომისტების დასკვნებიდან და შეხედულებებიდან.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკური პროცესების მართვა, მმართველობითი გადაწყვეტილება, მაკროეკონომიკური გადაწყვეტილება, მიკროეკონომიკური გადაწყვეტილება, მართვის სუბიექტი, მართვის ობიექტი, სტრატეგიული გადაწყვეტილება, ტაქტიკური გადაწყვეტილება, ოპერატიული გადაწყვეტილება.

### ძირითადი ტექსტი

ეკონომიკური ობიექტების, პროცესების მართვა ნებისმიერ დონეზე უშუალოდ დაკავშირებულია მმართველობით გადაწყვეტილებებთან. მმართველობითი გადაწყვეტილება, რომელიც ექვემდებარება პრაქტიკულ განხორციელებას, გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს ავალებს კარგად მოაზრებულ, დასაბუთებულ მმართველობით ზემოქმედებებს. სწორედ გადაწყვეტილების მიმღები პირები პასუხს აგებენ მათ ხარისხზე და ეფექტიანობაზე, გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის შედეგებზე. გადაწყვეტილების მიღება მართვის პროცესის ცენტრალური ეტაპია, ამიტომ იგი მოითხოვს გადაწყვეტილების ვარიანტების შემუშავებას და ყველაზე რაციონალური, უპირატესი ვარიანტის შერჩევას. მმართველობითი გადაწყვეტილება გამოხატავს მმართველობითი ზემოქმედების და კონკრეტული ობიექტების მთელი პროცესის მართვის არსს. ამ აზრით, მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიძლება დავახასიათოთ როგორც მართვის კონკრეტული მოკლე ფორმულა.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ორიგინალური განმარტება მოგვცა მართვის ცნობილი სპეციალისტებიდან ერთ-ერთმა გამორჩეულმა მეცნიერმა **პიტერ დრუკერმა** თავის ნაშრომში „ეფექტიანი მმართველი“. ავტორი განმარტავს: „გადაწყვეტილება - ეს განაჩენია. იგი ალტერნატივებიდან არჩევანია. იშვიათ შემთხვევებში ეს სწორსა და არასწორს შორის არჩევანია. ეს საუკეთესო არჩევანია თითქმის სწორსა და შესაძლო არასწორ არჩევანს შორის, მაგრამ უფრო ხშირად მოქმედებათა ორ მიმართულებას შორის, რომელთაგან ერთი შესაძლოა იყოს ან არ იყოს უფრო სწორი, ვიდრე დანარჩენი“.

რუსი მეცნიერი **ბ.ა რაიზბერგი** თავის ნაშრომში „ეკონომიკის მართვა“ - მმართველობით გადაწყვეტილებას განმარტავს შემდეგნაირად: „მმართველობითი გადაწყვეტილება - ეს ზეპირი ან წერიტი ფორმით გადმოცემული მმართველობითი აქტია, რომელიც ასახავს მართვის სუბიექტების მიზანდასახულობას და ნებას, წარმოქმნილი პრობლემური სიტუაციის გადაწყვეტას მართვის სისტემაში შემავალ პირებზე მმართველობითი ზემოქმედების საშუალებით“.

აღნიშნული განმარტებებიდან გამომდინარე შეიძლება გამოიკვეთოს მმართველობითი გადაწყვეტილების შემდეგი ნიშან-თვისებები:

- იგი მართვის მთავარი აქტია;
- წარმოადგენს მართვის საერთო პროცესის ნაწილს;
- არის მართვის სუბიექტის საქმიანობის პროდუქტი;



- მოწოდებულია წარმოქმნილი პრობლემური სიტუაციის გადაწყვეტაზე; ფორმულირდება პრობლემის გადასაწყვეტად მართვის სუბიექტის მიერ შერჩეულ საუკეთესო ვარიანტად;

- გადაწყვეტილება ექვემდებარება დაყვანას იმ პირებამდე, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ მართვის სუბიექტის მხრიდან მმართველობითი ზემოქმედება.

მმართველობით გადაწყვეტილებებს, რომლებიც გამიზნულია მართვის ობიექტზე სუბიექტის მხრიდან მმართველობითი ზემოქმედების უზრუნველსაყოფად, შეაქვთ აუცილებელი ცვლილებები სამართავი სისტემის საქმიანობაში და ხელს უწყობენ წამოჭრილი პრობლემის გადაწყვეტას მართვის სუბიექტის სურვილის შესაბამისად. ასე რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებები შედის სრულად მართვის პროცესში, როგორც მისი ელემენტი, შემადგენელი ნაწილი. მმართველობითი გადაწყვეტილებები ასაბუთებენ რომ მართვაში აქტიური როლია ადამიანები, ხელმძღვანელები, რომლებიც გამოხატავენ თავიანთ სურვილს გადაწყვეტილების მიღების მეშვეობით. ეკონომიკური მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიიღება არა მარტო არსებულ პრობლემებთან დაკავშირებით, არამედ ეკონომიკური სტრატეგიისა და პოლიტიკის, ეკონომიკურ ქმედებათა გენერალური კურსის შემუშავებისას.

მოქმედების ზონის მასშტაბურობისა და მიღების დონის მიხედვით მმართველობითი გადაწყვეტილებები უნდა განვასხვავოთ მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ გადაწყვეტილებებად.

**მაკროეკონომიკური** - ეს არის გადაწყვეტილებები, რომლებიც ვრცელდება ქვეყნის მთლიან ეკონომიკაზე, მსხვილ დარგებსა და რეგიონებზე, ეკონომიკისა და სოციალური სფეროს სექტორებზე. მათ მიეკუთვნება ყველა ის გადაწყვეტილება, რომლებიც გავლენას ახდენენ წარმოების მოცულობასა და სტრუქტურაზე ქვეყნის მასშტაბით, მთელი ქვეყნის ბიუჯეტზე, მოსახლეობის შემოსავალ-გასავალზე, ინვესტიციების დონეზე, ეკონომიკური ზრდის ტემპებზე.

**მიკროეკონომიკურს** მიეკუთვნება გადაწყვეტილებები, რომლებიც ვრცელდება ეკონომიკის კორპორაციების, კომპანიების, საწარმოების დონეზე შესაბამისი მართვის ორგანოების მიერ.

გადაწყვეტილებები მნიშვნელობის, მოქმედების ხანგრძლივობის დონის მიხედვით სამი სახისაა : **სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული.**

**სტრატეგიულს**- უწოდებენ გლობალური ხასიათის გადაწყვეტილებებს, რაც ობიექტის მომავალი განვითარებისათვის უმნიშვნელოვანესია, იგი დაკავშირებულია მსხვილ პრობლემებთან, რომელთა გადაწყვეტა საჭიროებს ხანგრძლივ პერიოდს. ასეთ გადაწყვეტილებებს მიეკუთვნება პერსპექტიული გეგმები, პროგრამები, პროექტები, ბიუჯეტის დამტკიცება, გრძელვადიანი ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება, კარდინალური გარდაქმნების გატარება მართვის სისტემაში. სტრატეგიული გადაწყვეტილება თითქმის ყოველთვის მოითხოვს სერიოზულ სამეცნიერო დასაბუთებებს.

**ტაქტიკური** მმართველობითი გადაწყვეტილებები დაკავშირებულია საშუალოვადიან პრობლემებთან, მოქმედებათა მიმართულებების განსაზღვრა წარმოებს შედარებით ნაკლებ ხანგრძლივი პერიოდისათვის წარმოებაში და ბაზარზე შექმნილი სიტუაციებიდან გამომდინარე. ასეთი ეკონომიკური ტაქტიკა ორიენტირებულია შუალედური მიზნების მიღწევაზე, იმ ამოცანების გადაწყვეტაზე, რომლებიც განაპირობებენ გენერალური მიზნებისაკენ სწორ სვლას.

**ოპერატიული** მმართველობითი გადაწყვეტილებები, რასაც უწოდებენ მიმდინარე პერიოდის გადაწყვეტილებებს, მიიღება ყოველდღიური საწარმოო საქმიანობის მიმდინარეობის, საბაზრო მოთხოვნების, ფასების, რესურსებით უზრუნველყოფის, სოციალური მოთხოვნების შესაბამისად, ასევე გაითვალისწინება არსებული მდგომარეობები პოლიტიკური, სოციალური, ეკოლოგიური მიმართულებებით. ასეთი გადაწყვეტილებების საგანია ორგანიზაციული ზომები, სასწრაფო დავალებები, მატერიალური, შრომითი, ფინანსური რესურსების შევსების საკითხები, გეგმების, პროგრამების კორექტირება და სხვა.

პრაქტიკულ ასპექტში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მმართველობითი გადაწყვეტილებების დაყოფას **ინდივიდუალურ, კოლექტიურ, კოლექტიურ გადაწყვეტილებებად**, გამომდინარე გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეთა რაოდენობიდან :

**ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები** მიიღება უშუალოდ ხელმძღვანელის, პასუხისმგებელი პირის მიერ. ასეთი გადაწყვეტილების მიღების მომზადებაში შეიძლება მონაწილეობა მიიღონ

კონსულტანტებმა, ანალიტიკოსებმა, თანაშემწეებმა, მაგრამ საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს უშუალოდ ხელმძღვანელი, რაც მტკიცდება მისი ხელმოწერით. ხშირად ასეთი გადაწყვეტილების მიღებისას გამოჩნდება ე.წ ვოლუნტარიზმის ნიშნები, რაც ნიშნავს ხელმძღვანელის საკუთარ ნება-სურვილს, დიქტატორობას, წმინდა ადმინისტრირებას.

**კოლეგიალური გადაწყვეტილებები** მიიღება შედარებით პირთა ვიწრო ჯგუფის მიერ, რომლებიც წარმოადგენენ მართვის გარკვეულ ორგანოებს.

**კოლექტიური გადაწყვეტილებები**- არის პროდუქტი ადამიანთა მნიშვნელოვანი რაოდენობის ნებასურვილისა, რომლებიც წარმოადგენენ საწარმოო კოლექტივებს, მსხვილ სოციალურ ჯგუფებს, ტერიტორიის მოსახლეობას. კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღების ფაქტი წარმოადგენს მართვის დემოკრატიზაციის მნიშვნელოვან ნიშანს.

**ინტუიციური გადაწყვეტილებები** - დაფუძნებულია გადაწყვეტილების მიმღები პირის ინტუიციაზე, როდესაც ადამიანის გონება-მეხსიერებაში ხდება ე.წ. „გამონათება“ და მოკლე დროში დიდი გამოცდილების მქონე ადამიანი ანალიზის გარეშე იღებს სწორ გადაწყვეტილებას.

მოკლედ შევხებით მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღების სპეციფიკას ეკონომიკის მართვის სისტემის სხვადასხვა ეტაპზე. გადაწყვეტილების მიღების პროცედურულ-ტექნოლოგიური სქემის საერთო მახასიათებელია ის, რომ იერარქიის დონის მიუხედავად გადაწყვეტილებები მიიღება შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე ადამიანების მიერ .

ჩვენს ქვეყანაში ეკონომიკის განვითარების მიმართულებით გადაწყვეტილებები მიიღება როგორც სამთავრობო (რესპუბლიკის) დონეზე, ისე მუნიციპალური, დარგობრივი, კორპორაციული და საწარმოო ერთეულების დონეზე. გადაწყვეტილების მიღება უფრო განსხვავებულად ხდება მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ დონეებზე. მაკროეკონომიკურ დონეზე გადაწყვეტილება მიიღება უმაღლესი ხელისუფლების მხრიდან მთელი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების გათვალისწინებით, ხოლო მიკროეკონომიკურ დონეზე გადაწყვეტილების მიღება ხდება საწარმოთა, ორგანიზაციათა მესაკუთრეების, მმართველების მხრიდან .

სახელმწიფო დონეზე უნდა გადაწყდეს ისეთ პრობლემები, როგორცაა, ეკონომიკისა და ფინანსური სისტემის მდგრადობის უზრუნველყოფა, ეკონომიკის ფუნქციონირების ეფექტიანობის უზრუნველყოფა, სამეცნიერო -ტექნიკური, ინტელექტუალური, საინფორმაციო პოტენციალის გაზრდა, ეკოლოგიური უსაფრთხოების შექმნა ქვეყანაში, ქვეყნის ეკონომიკის მართვის ხარისხის ამაღლება და სხვა.

ორგანიზაციების დონისათვის დამახასიათებელია ისეთი პრობლემები, როგორცაა, საქონლისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, ფინანსური მდგომარეობის განმტკიცება, გასაღების ბაზრების გაფართოება, მოგებისა და რენტაბელობის ზრდა, წარმოების ტექნიკურ-ტექნოლოგიური დონის ამაღლება, შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება, მუშაკთა შრომის პირობების გაუმჯობესება, კვალიფიკაციის ამაღლება და სხვა.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული საკითხები საინტერესოდ არის ჩამოყალიბებული **მ.ხ. მესკონის, მ. ალბერტის , ფ. ხედოურის** სახელმძღვანელო წიგნში „მენეჯ-მენტის საფუძვლები“, მასში მოცემულია მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი დებულებები შემდეგი სახით :

1. **გადაწყვეტილება** -ეს არის **ალტერნატივის შერჩევა**. გადაწყვეტილების მიღება - დამაკავშირებელი პროცესია,რაც აუცილებელია ნებისმიერი მმართველობითი ფუნქციის შესრულებისას;
2. **დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები**, რაც ტიპიური, განმეორებადი სიტუაციებისათვის მიიღება ეტაპების კონკრეტული თანმიმდევრობის დაცვით. ახალი ანუ რთული სიტუაციები თხოულობს არადაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს, ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი თვითონ ირჩევს გადაწყვეტილების მიღების პროცედურას;
3. **გადაწყვეტილებები შეიძლება მიღებული იქნეს ინტუიციის, განსჯის ან პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის გზით** . უკანასკნელი განაპირობებს ახალ რთულ სიტუაციებში გადაწყვეტილების მიღების სანდოობის ამაღლებას;

4. **პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის ეტაპები** - დიაგნოზი, გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების ფორმულირება, ალტერნატივების გამოვლენა, მათი შეფასება, საბოლოო არჩევანი;
5. **გადაწყვეტილების მიღების ვარიანტი რისკის დონიდან გამომდინარე** - როდესაც ხელმძღვანელმა ზუსტად იცის, თუ რა შედეგი შეიძლება მოყვეს არჩეულ ვარიანტს, რა თქმა უნდა, ეს ვარიანტი უნდა იყოს ყველაზე ეფექტიანი. გადაწყვეტილება მიღებული უნდა იქნეს რამდენადაც შეიძლება ჩქარა, მაგრამ არ უნდა გაუსწროს დროს.
6. **დამატებითი ინფორმაციის მიღება** - თხოულობს დამატებით დროს და თანხას, ხელმძღვანელმა უნდა გადაწყვიტოს, გაამართლებს თუ არა სარგებლის დონე უფრო ხარისხიანი გადაწყვეტილების მისაღებად დამატებითი ინფორმაციის მოპოვებით.

### **დასკვნა**

გადაწყვეტილების მიღება მართვის პროცესის ძირითადი ეტაპია; იგი მოითხოვს გადაწყვეტილების ვარიანტების შემუშავებას და მათი გაანალიზებით ყველაზე სწორი, საუკეთესო შედეგის მომცემი ვარიანტის შერჩევას. მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც მართვის პროცესის ძირითადი ელემენტი, უზრუნველყოფს წამოჭრილი პრობლემის გადაწყვეტას მართვის სუბიექტის სურვილის შესაბამისად.

მოქმედების ზონის მასშტაბურობის მიხედვით მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიიღება მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ დონეებზე. ეკონომიკური მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიიღება არა მარტო არსებულ პრობლემებთან დაკავშირებით, არამედ ეკონომიკური სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავების პროცესში.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Мескон М.Х., Алберт М. , Хедоури ф.М.. Основы менеджента. 2000 г.;
2. Раизберг Б.А. Курс управления экономикой. М 2003 г.;
3. Фатхутдинов Р. . Управленческое решение. М 2001 г.;
4. რ. ქუთათელაძე, ლ. გვაჯაია. ეკონომიკის მართვა, როგორც მეცნიერება და ხელოვნება. ჟ. „მომბე“. #39, 2020;
5. ლ. გვაჯაია. რისკი და განუსაზღვრელობა გადაწყვეტილების მიღებისას. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“. #2-3; 2019;
6. ლ. გვაჯაია. ეკონომიკის მართვის მეთოდები. ჟ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. #3, 2015.

## ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავლენა კორპორაციულ ფინანსურ მენეჯმენტზე

*გიაშვილი ია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ინფორმაციული ტექნოლოგიები წარმოადგენს ფართო სფეროს, რომელმაც გავლენა მოახდინა ცოდნის სხვა დარგებზე და ჰპოვა პრაქტიკული გამოყენება. სწრაფად მზარდი მოდერნიზაციისა და გლობალიზაციის პირობებში, ფინანსური მენეჯმენტის მრავალი ასპექტი შეიძლება იყოს მხარდაჭერილი სხვადასხვა ინფორმაციული ტექნოლოგიებით, რაც ხელს შეუწყობს კომპანიაში არსებული მდგომარეობის უფრო სწორად გაზრებას, და ამგვარად, იტ-ს შეუძლია გაზარდოს ეფექტურობის დონე ერთდროულად რისკების დონის შემცირებით, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

ნაშრომში აღწერილია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავლენა კორპორაციული ფინანსური მენეჯმენტის სფეროზე, ფინანსური მენეჯერის ფუნქციების ჭრილში. განხილულია ფინანსური მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები და საკვანძო პირების ფუნქციები. ასევე მოყვანილია შესაბამისი კვლევების მიმოხილვა, რომლებიც ეხება ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების საკითხებს ფინანსურ მენეჯმენტში.

საკვანძო სიტყვები: ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ფინანსური მენეჯმენტი, გადაწყვეტილების მიღება, ბიზნეს-ანალიტიკა, ეფექტურობა.

### ძირითადი ტექსტი

ფინანსური მენეჯმენტი წარმოადგენს კომპანიის ერთ-ერთი საკვანძო ფუნქციას - გადაწყვეტილების მიღებას, რაც მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა ინვესტიცია, დაფინანსება, აქტივების მართვა და სხვა, რომელიც ახდენს დიდ გავლენას კომპანიის წარმატებაზე. ფინანსური მენეჯმენტის მიზნები, ზოგადად, შეიძლება დაიყოს ორ ნაწილად - მოგების მაქსიმიზაცია და სიმდიდრის მაქსიმიზაცია. მოგების მაქსიმიზაცია არის პროცესი, რომელსაც გადიან კომპანიები პროდუქციის წარმოების მოცულობისა და ფასების საუკეთესო დონის დასადგენად, რათა მაქსიმალურად გაზარდონ უკუგება [2]. მეორეს მხრივ, სიმდიდრის მაქსიმიზაცია - ეს არის კომპანიის ღირებულების გაზრდის კონცეფცია, რათა გაზარდოს აქციონერთა საკუთრებაში არსებული აქციების ღირებულება. კონცეფცია მოითხოვს კომპანიის მენეჯმენტისგან, მუდმივად იყოს კომპანიაში დაბანდებული სახსრებიდან მაქსიმალურად შესაძლო უკუგების მიღების ძიების პროცესში, ამასთანავე შეამციროს ნებისმიერი მასთან დაკავშირებული დანაკარგის რისკი [2]. ყოველივე ეს მოითხოვს თითოეულ შესაძლო ინვესტიციასთან დაკავშირებული ფულადი ნაკადების დეტალურ ანალიზს, ასევე მუდმივი ყურადღების მიქცევას ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიმართულებაზე.

ტიპიურ კორპორაციულ ორგანიზაციაში, ფინანსური მენეჯმენტი მოიცავს სამ საკვანძო ფიგურას, კერძოდ: მთავარ ფინანსურ დირექტორს, მთავარ ბუღალტერსა და ხაზინადარს. ფინანსური მენეჯერი თამაშობს ძალიან მნიშვნელოვან როლს ფინანსურ ფუნქციაში, რაც მოითხოვს მისგან ცოდნას ბუღალტრული აღრიცხვის, ფინანსების, ეკონომიკისა და მართვის მიმართულებით. მისი პოზიცია ძალზედ კრიტიკული და ანალიტიკურია, ფინანსებთან დაკავშირებული სხვადასხვა საკითხის გადაჭრის კუთხით. იგი პასუხისმგებელია ფინანსური მოთხოვნების მთლიან პროგნოზირებაზე, საჭირო კაპიტალის მოზიდვაზე, საინვესტიციო გადაწყვეტილებებზე, ფულადი სახსრების მართვაზე და სხვა დეპარტამენტებთან ურთიერთობაზე. მთავარი ბუღალტერი პასუხისმგებელია ბუღალტრული აღრიცხვის პროცესის მართვაზე, რაც უზრუნველყოფს - მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციას შიდა გადაწყვეტილებების მისაღებად, ფინანსური აღრიცხვის ინფორმაციას გარე ანგარიშგების მიზნებისთვისა და საგადასახადო აღრიცხვის ინფორმაციას საგადასახადო დეკლარაციის შედგენის მოთხოვნებთან შესაბამისობისთვის. ხაზინადარის ძირითად მოვალეობებში შედის აქტივებისა და

ფულადი სახსრების მართვა. იგი ასევე პასუხისმგებელია საინვესტიციო კაპიტალზე, ასევე სესხებისა და კრედიტების მიღებაზე გარე წყაროებიდან.

სწრაფად მზარდი მოდერნიზაციისა და გლობალიზაციის პირობებში, ფინანსური მენეჯმენტის მრავალი ასპექტი შეიძლება იყოს მხარდაჭერილი სხვადასხვა ინფორმაციული ტექნოლოგიებით. იტ-ს შეუძლია გაზარდოს ეფექტურობის დონე, ერთდროულად რისკების დონის შემცირებით სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების დროს. იტ-ს განვითარებამ შეცვალა ბევრი ბიზნეს-პროცესი.

მკვლევართა სხვადასხვა ჯგუფებმა შეისწავლეს ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების გავლენა სამრეწველო კომპანიების ფინანსური საქმიანობის შედეგებზე. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ისეთი იტ-საშუალებები, როგორცაა დამატებითი სისტემები, ქსელური შესაძლებლობები და მონაცემთა ბაზები, სტატისტიკურად მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ფინანსური საქმიანობის შედეგებზე. ავტორები რეკომენდაციას აძლევენ სამრეწველო კომპანიებს, რომ ყურადღება გაამახვილონ იტ-ინსტრუმენტებზე, რამაც მათ კონკურენტული უპირატესობა უნდა მოუტანოს [4]. იტ-ს გამოყენება ეკონომიკური პროცესების ავტომატიზაციისთვის, დაწყებული შესყიდვის შეკვეთის მიღების მომენტიდან და დამთავრებული საბოლოოდ გადახდის მიღებით, განაპირობებს ეფექტურ და ნაკლებდანახარჯიან ოპერაციებსა და უზრუნველყოფს ფინანსური ოპერაციების დამუშავების ყველა ასპექტის მეტ გამჭვირვალობას.

ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემაზე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავლენის შესწავლამ აჩვენა, რომ იტ-მ გაამარტივა ბუღალტრული პროცესები. თუმცა, არ არსებობს ბუღალტრული აღრიცხვის საინფორმაციო სისტემა, რომელიც იქნებოდა გამოყენებადი ყველა სამეურნეო სუბიექტისთვის, მრავალი გასათვალისწინებელი ფაქტორების გამო, როგორცაა ორგანიზაციის ზომა და ხარჯები. ბიზნეს-ანალიტიკის ან მსგავს სისტემებს შეუძლიათ უზრუნველყონ მართვის მძლავრი მხარდაჭერა, მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დროული მიწოდება ხელმძღვანელებისთვის, რაც ეხმარება მათ უფრო სწრაფად მიიღონ გადაწყვეტილებები, ამავდროულად შეამცირონ შეცდომის რისკი. თუმცა, ეს სისტემები არ არის რეკომენდებული ყველა სამეურნეო სუბიექტისთვის მაღალი ფასის გამო.

იტ სისტემებს ასევე შეუძლიათ დააკმაყოფილონ ხაზინის ფუნქციების ძირითადი მოთხოვნები, თუმცა მათ შორის შეიძლება იყოს არსებითი განსხვავება ფუნქციონალურობისა და ტექნოლოგიის კუთხით, განსაკუთრებით მათი ეფექტიანობისა და ეფექტურობის შედარებისას.

იტ ასევე ფართოდ გამოიყენება საჯარო სექტორის ფინანსურ მენეჯმენტში. ეს არის სახელმწიფო ხარჯების მართვის პროცესის ინფორმაციული სისტემა, რომელიც მოიცავს ბიუჯეტის შედგენას, ბიუჯეტის შესრულებას და ბუღალტრულ აღრიცხვას. ამავდროულად უნდა აღინიშნოს, რომ ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება ქმნის გარკვეულ პრობლემებს, როდესაც საქმე გვაქვს თანამშრომლების ადაპტაციასთან. ადამიანების უმეტესობა, სავარაუდოდ, ეწინააღმდეგება ცვლილებებს, განსაკუთრებით ტექნოლოგიური მიღწევების კუთხით.

განვიხილავთ, თუ რა გავლენას ახდენს ინფორმაციული ტექნოლოგიები ფინანსურ მართვაზე, ფინანსური მენეჯერის ფუნქციების ჭრილში.

ფინანსური მოთხოვნების პროგნოზირება აუცილებელია ნებისმიერ კომპანიაში. დაგეგმვისა და ბიუჯეტის შედგენის პროგრამული უზრუნველყოფა ეხმარება ფინანსურ მენეჯერებს გაამარტივონ თავიანთი სამუშაო. დროის ფაქტორის, საპროგნოზო შემოსავლების, დანახარჯებისა და ხარჯების გათვალისწინებით, ფინანსურ მენეჯერებს შეუძლიათ გააკეთონ კომპანიის სავარაუდო მოგების ან ზარალის პროგნოზი.

იტ დახმარებით, შესაძლებელია გაამარტივდეს ფინანსური რესურსების მიღების პროცესი. მენეჯმენტმა შეიძლება დაგეგმოს აქციების საჯარო შეთავაზება, რაც შესაძლებელია ონლაინ-რეჟიმში. მათ ასევე შეუძლიათ სესხის აღება ბანკიდან. ინტერნეტი უზრუნველყოფს ყველა კრედიტორების ან გამსესხებლების, სადაზღვევო კომპანიების უწყვეტ წვდომას კომპანიების საკრედიტო ქულებსა და საკრედიტო რეიტინგზე [3].

იტ-დანართების დახმარებით ინვესტიციების შეფასებისას, ფინანსურ მენეჯერებს შეუძლიათ განსაზღვრონ თითოეული საინვესტიციო წინადადების შემოსავლიანობის განაკვეთი. გარდა ამისა,

შესაძლებელია ავტომატურ რეჟიმში შემოსავლის პროგნოზირება გარკვეული პერიოდისთვის. ყოველივე ეს სასარგებლოა საინვესტიციო წინადადების მიღების ან უარყოფის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს. ონლაინ ფინანსური ბაზრების არსებობის პირობებში, კომპანიებს ასევე შეუძლიათ ინტერნეტით უსაფრთხო ინვესტიციის ჩადება. ჩვეულებრივ, სახელმწიფო ბანკები სთავაზობენ ამ ონლაინ-ინვესტირების პლატფორმებს ფიზიკურ და იურიდიულ პირებს.

ფინანსურ მენეჯერს ერთი დაწკაპებით შეუძლია დაუყოვნებლივ დაინახოს ფულადი სახსრების მიმდინარე ნაშთი. ეს მას ეხმარება მართოს ხელთ არსებული ნაღდი ფული ან ბანკში არსებული ნაღდი ფული. ამ ყოველივეს ნახვა შესაძლებელია კომპანიის ფინანსური ოპერაციების შემაჯამებელ ანგარიშგებაში. ასევე ბანკში ნაღდი ფულის ნახვა დაუყოვნებლივ შეიძლება შესაბამის არაოფიციალურ საბანკო ამონაწარში ონლაინ.

ფულადი სახსრების მართვის პრინციპების მიხედვით, კომპანიამ უნდა დააჩქაროს ფულადი სახსრების ამოღება და გაახანგრძლივოს ფულადი სახსრების გადახდები [2]. ონლაინ-ბილინგის შექმნა და ფასდაკლებების შეთავაზება დებიტორული დავალიანების ვადაზე ადრე დაფარვის შემთხვევაში - ეფექტური მეთოდია ფულადი სახსრების ამოღების დასაჩქარებლად. ასევე შესაძლებელია ონლაინ საკრედიტო და სადებეტო ბარათებით გადახდის უფლების შექმნა, საბანკო გადარიცხვები, ფულის სწრაფი დაბრუნება (fast cash) და სხვა. ჩვეულებით ანაზღაურება და თანამედროვე სეიფებით (lock-box) გადახდის ანგარიშები შეიძლება დაეხმაროს კომპანიას გაახანგრძლივონ ნაღდი ფულით გადახდა.

იტ-კომუნიკაციის ინსტრუმენტებიც ასევე შეიძლება სასარგებლო იყოს ფინანსური მენეჯერისთვის, სხვადასხვა დეპარტამენტებთან დასაკავშირებლად საქმიანობის კოორდინაციის მიზნით. მობილური ტელეფონები, ელექტრონული ფოსტა, ფაქსი და სხვა ტექნოლოგიური ინსტრუმენტები შეიძლება დაეხმაროს ფინანსური მონაცემების ერთი ადამიანიდან მეორესთვის მყისიერ გადაცემაში.

კომპანიები ასევე აწყობენ შეხვედრებს ვებ-კონფერენციების მეშვეობით. ეს საშუალებას აძლევს ფინანსურ მენეჯერს გადასცეს ფინანსური ანგარიშგებები მთავარ პირებს კომპანიაში, მაშინაც თუ ისინი იმყოფებიან მოშორებით.

### **დასკვნა**

კომპანიას, რომელიც ეფექტურად იყენებს ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, დიდი უპირატესობა აქვს ბიზნესის სამყაროში. ეს, ზოგადად, ეხება იტ-რესურსების საიმედო და თანმიმდევრულ შესაბამისობას კომპანიის საჭიროებებთან, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს კომპანიის მთლიან წარმატებას. იტ-ს მართლაც დიდ წილი აქვს ფინანსურ მენეჯმენტში. ეს ხელს უწყობს სიზუსტეს, ეფექტურ კომუნიკაციას, ინფორმაციის უსაფრთხოების გაუმჯობესებას, დროისა და ფულის ეკონომიას.

ფინანსური მართვის სფეროში არის კიდევ გასაუმჯობესებელი სივრცეები. ეს საჭიროა კიდევ უფრო ეფექტიანი და ეფექტური ფინანსური მართვის უზრუნველსაყოფად.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ია გაიშვილი. ინფორმაციული ტექნოლოგიები კომპანიის ფინანსურ მენეჯმენტში. სტუ. საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი. ბიზნეს-ინჟინერინგი. 2020. №3, გვ. 184.
2. Ван Хорн Джеймс. Вахоич мл.Джон М. Основы финансового менеджмента. Пер. с англ. – М. Издательский дом Вильямс. 2008.
3. M. M. Kirmani, F. A. Wani and S. M. Saif, "Impact of ICT on Effective Financial
4. Management", International Journal of Information Science and System, vol. 4, no. 1, (2015), pp.1-14.
5. B. O. Aldalayeen, W. R. M. Alkhatatneh and A. S. AL-Sukkar, "Information Technology and its Impact on the Financial Performance: An Applied Study in Industrial Companies (Mining and Extraction)", European Scientific Journal, vol. 9, no. 10, (2013), pp. 234-244.

## **The Impact of Information Technology on Corporate Financial Management**

*Giashvili Ia, Associate Professor of Georgian Technical University*

### **Summary**

Information technology is a broad field that has influenced other fields of knowledge and found practical application. In the face of rapidly modernizing and globalizing, many aspects of financial management can be supported by a variety of information technologies to help better understand the company's situation, and thus IT can increase efficiency while reducing risk while making strategic decisions.

The paper describes the impact of information technology in the field of corporate financial management in terms of financial manager functions. The basic principles of financial management and the functions of key individuals are discussed. A review of relevant research on the use of information technology in financial management is also included.

## ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე გამოწვევები

*გორშკოვი თეიმურაზ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*მაყაშვილი სალომე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

კომპანია იმდენადაა კარგი რამდენადაც ის ადამიანები, რომლებიც ამ კომპანიაში მუშაობენ. სწორედ ამიტომაც ადამიანური რესურსების სწორად მართვა დიდად განაპირობებს კომპანიის წარმატებასა და წინსვლას. ადამიანური რესურსების მართვა ესაა უწყვეტი პროცესი, რომლის მიზანია თანამშრომელთა მოზიდვა, დასაქმება, სწავლება და საჭირო უნარ-ჩვევების განვითარება, რათა მათი საქმიანობა უკეთ შეესაბამებოდეს კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებს. განასხვავებენ ადამიანური რესურსების მართვის ტრადიციულ და სტრატეგიულ მიდგომებს.

საკვანძო სიტყვები: HR, ადამიანური რესურსების მართვა, თანამედროვე მენეჯმენტი, გამოწვევები, ემოციური ინტელექტი.

### ძირითადი ტექსტი

ადამიანური რესურსების მართვა, ძირითადად ეხება კომპანიის სტრატეგიული და სამოქალაქო მოთხოვნილებებისადმი ადამიანური რესურსების მისადაგებას და მათი სრული გამოყენების უზრუნველყოფას. მას აინტერესებს აუცილებელი რაოდენობისა და ხარისხის კადრების არა მხოლოდ მოძიება და შენარჩუნება, არმედ ისეთი სპეციალისტების შერჩევა და სტიმულირება, რომლებიც “მისადაგებთან” კომპანიის კულტურისა და სტრატეგიის მოთხოვნებს.

თემის აქტუალობა: თანამედროვე მსოფლიო ვითარდება უფრო სწრაფი ტემპით, ვიდრე ოდესმე, რაც განპირობებულია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესით, ადამიანთა მოთხოვნილებების ზრდით და ამ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების საშუალებათა მუდმივი ძიებით. ჩვენ ვცხოვრობთ ახალ ერაში, სადაც პრიორიტეტული გახდა თვითონ ადამიანი, თავისი უფლებებით და თავისუფლებით. დღეს ყველაფერი მისადაგებული უნდა იყოს ინდივიდის და/ან ინდივიდთა ჯგუფის ინტერესებთან.

#### 1. ადამიანი და კომპანია

პერსონალის მართვის სისტემის შექმნის ძირითადი, საყრდენი პრინციპების იდენტიფიცირებისას აუცილებელია კიდევ ერთხელ კარგად იქნეს გააზრებული, თუ რა დიდი განსხვავებაა პერსონალის მართვის კლასიკურ მიდგომას, ანუ **კადრების მართვასა** და თანამედროვე მიდგომას- **ადამიანური რესურსების მართვას შორის**.

საკადრო სამსახურის მთავარი და განმსაზღვრელი ფუნქციებია პერსონალთან დაკავშირებული პროცესების ფიქსირება, საკანცელარიო-ტექნიკური პროცედურები და „ქალაქდომანია“. ამ შემთხვევაში, პერსონალის მართვა ცალკე ფუნქციაა და მას საკადრო სამსახურისგან დამოუკიდებლად ასრულებენ. პერსონალის მართვის ეს მიდგომა მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებში დიდი ხანია წარსულს ჩაბარდა. პოსტკომუნისტურ სივრცეში, მათ შორის, საქართველოშიც, მას ჯერაც საკმაოდ მძლავრად აქვს გადგმული ფესვები, განსაკუთრებით, საჯარო სამსახურში და ამ ფესვების ხმობის პროცესიც, სამწუხაროდ, ჯერ სერიოზულად არ დაწყებულია.

პერსონალის მართვის თანამედროვე მიდგომა სულ სხვა შინარსისაა. **ადამიანური რესურსების მართვა** - დღევანდელ ცივილიზებულ და განვითარებულ მსოფლიოში ნებისმიერ კომპანიაში რადიკალურად შეიცვალა ადამიანის ფაქტორის როლი და მნიშვნელობა. დღეს ადამიანი კომპანიის არსებობისა და განვითარების არა ერთ-ერთი რიგითი ფაქტორია, არამედ სტრატეგიული რესურსი. სწორედ ამიტომ პერსონალთან დაკავშირებული დანახარჯები უკვე „სამწუხარო დანახარჯებად“ კი არ განიხილება, არამედ შორსგამიზნულ ინვესტიციად ადამიანურ კაპიტალში, რომელზეც მნიშვნელოვანადაა



დამოკიდებული კომპანიის წარმატებები.

პოსტკომუნისტურ ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოშიც არსებობდა და დღესაც ცოცხლობს ხაზითი მენეჯერების დაქვემდებარებულების მართვისადმი მცდარი შეხედულება. ხაზითი მენეჯერების პერსონალთან დამოკიდებულების ამ ფუნქციას არასდროს ექცეოდა სერიოზული ყურადღება.

## **2. თანამედროვე კონცეფციები ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში**

თანამედროვე ტენდენციების პირობებში როგორცაა გლობალიზაცია, კონკურენცია, ტექნოლოგია და სამუშაო ძალის ტენდენციები, დიდი მნიშვნელობა მიენიჭა ემოციურ ინტელექტს. ინტელექტი არის ზოგადი გონებრივი შესაძლებლობა, რომელიც სხვა კომპონენტებთან ერთად, მოიცავს პრობლემის გადაჭრის, ლოგიკური მსჯელობის, დაგეგმვის, რთული იდეების წვდომის, სწრაფად დასწავლის უნარს. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში სამეცნიერო კვლევების მიხედვით ინტელექტუალურ პოტენციალზე არანაკლებ მნიშვნელოვანი ემოციური ინტელექტია, რომელიც ადამიანის და კომპანიის წარმატებას განსაზღვრავს. მისი პოპულარიზაცია ამერიკელი ფსიქოლოგის დანიელ გოლმანის სახელს უკავშირდება. როდესაც მისი ცნობილი ნაშრომი „ინტელექტი: რატომ შეიძლება ქონდეს მას უფრო მეტი გავლენა, ვიდრე IQ ს“ გამოქვეყნდა. თუ ჩვენ ვსაუბრობთ ბავშვების ემოციურ ინტელექტზე, მაშინ ალბათ ბევრი ჩვენგანისათვის ნაცნობია ეს სიტუაცია. როდესაც ბავშვის ქცევა იცვლება უარესობისაკენ. ხშირ შემთხვევაში იგი თავად ვერ გარკვეულა რა ხდება და სიტყვებით ამის გამოხატვაც უჭირს. ადეკვატური ახსნა არ აქვს. ზრდასრული ადამიანი - იქნება ეს მშობელი თუ მასწავლებელი კი ხედავს მხოლოდ მის ქცევას. უფროსები ხშირ შემთხვევაში ვერ აანალიზებენ ბავშვის ასეთ ცვლილებას, ან საერთოდ არ ინტერესდებიან მისი ემოციური მდგომარეობით, რაც შეიძლება პრობლემური სიტუაციის მოგვარების გასაღები იყოს.

თავის ნაშრომში გოლმანი საუბრობს ფაქტებით, სადაც ამერიკელი მეცნიერების კვლევებს ეყრდნობა. იგი შეეცადა წარმატებული ადამიანის თავისებური ვერსია წარმოედგინა. ამ დროს აქტიურად ექებდნენ წარმატების ინგრედიენტს, აანალიზებდნენ ბავშვობაში და მოზრდილობაში სხვადასხვა ადამიანის მიღწევებს, მათ კოგნიტურ და სოციალურ უნარებს. რა თქმა უნდა, წარმოშობა, მემკვიდრეობა და განათლებაში ჩადებული ძალები გავლენას ახდენს ადამიანის მდგომარეობაზე ზრდასრულ ასაკში. მაგრამ ცხოვრებაში წარმატება-განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ადამიანს არ აქვს თანდაყოლილი პრივილეგიები, აისახება ინტელექტუალურ შესაძლებლობებსა და ემოციური მგრძნობელობის კომბინაციაზე. როდესაც ადამიანი საკუთარ სურვილებსა და გრძნობებს არა დესტრუქციული, არამედ თავისი გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად იყენებს. მშობლების გვერდით გატარებულ ცხოვრების ბედნიერ პირველ წლებს ვერცერთ უნივერსიტეტის დიპლომი ვერ შეცვლის. უშუალოდ ადამიანის უნარი მართოს საკუთარი და შეამჩნიოს თავისი გარშემომყოფთა გრძნობები საფუძველია შემდგომი ურთიერთობების.

## **დასკვნა**

ემოციური ინტელექტი ფართო გაგებით არის საკუთარი და სხვებისადმი პოზიტიური და ნეგატიური გრძნობების აღიარება, პირადი გრძნობების შიშველი ფაქტებისგან განცალკევების უნარი, ასევე განწყობის, ტემპერამენტის, ინტონაციის და სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის განზრახვის განცდის უნარი. მიუხედავად იმისა, არიან ისინი ძველი ნაცნობები თუ მათ პირველად ხედავთ მათ ცხოვრებაში

ემოციური ინტელექტის მნიშვნელოვანი ნაწილია საკუთარი ემოციების ამოცნობისა და გულახდილად აღწერის უნარი, "პანიკა და უარყოფა" ცუდი ემოციების "(სიბრაზე, ეჭვიანობა, გაღიზიანება, შური, რისხვა) და ემოციურად მრავალფეროვანი ენის ფართო გამოყენება -საკუთარი „მე“-ს მართვის უნარი. ადამიანები, რომელთაც შეუძლიათ გამოხატონ თავიანთი გრძნობები ("ბოდიში, რომ ჩვენი შვებულება ასე ჩვეულებრივია" ნაცვლად "რატომ აღარ ფიქრობ რამეს?"). - პირველი ხელშესახები ნიშანი), რომ გააცნობიერონ მათი წყარო და მშვიდად განიხილონ შემდგომი მოქმედებები პიროვნების მიღების გარეშე, არც ისე ხშირად შეხვდებით ასეთ ადამიანებს და მათთან გატარებული დრო ძალიან ხარისხიანი

კომუნიკაციაა უმრავლესობისთვის.

ემოციური ინტელექტი დაგეხმარებათ გარკვეული მიზნების მიღწევაში. მაგალითად, ვთქვათ, თქვენ გჭირდებათ სტატიის დაწერა. არ მოგწონთ თემა და გირჩევნიათ კინოში წასვლა. ემოციური ინტელექტი დაგეხმარებათ ამ განსხვავებული გრძნობების მართვაში. ამ შემთხვევაში შეგიძლიათ თემას სხვა რაკურსით შეხედოთ. ამ შემთხვევაში შეიძლება რომელიმე ასპექტმა დაგაინტერესოთ. იმის ცოდნა, თუ რა გრძნობებს გამოიწვევს კინოთეატრში წასვალა, შეგიძლიათ ცოტა ხნით გადადოთ ეს სიამოვნება უკეთესის მოლოდინით. სტუდენტები (მოსწავლეები) რომლებიც თავიანთ დატვირთვას ართმევენ თავს, როგორც წესი, აღწევენ მიზანს.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი: სახელმძღვანელო / ნუგზარ პაიჭაძე, ეკა ჩოხელი, ნინო ფარესაშვილი; რედაქტორი: ნუგზარ პაიჭაძე; ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბილისი: სიტყვა, 2011.
2. უზნაძე დ. – განწყობის ფსიქოლოგია (2012);
3. Maslow A. - Maslow on Management, Copyright 1998 by Ann R. Kaplan;
4. Zimbardo F. – The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil” (2008);

### **“Modern challenges of human resource management”**

*Teimuraz Gorshkovi, professor of Georgian Technical University  
Salome Makashvili, PHD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

The company is as good as the people who work for this company. That is why the proper management of human resources greatly contributes to the success and advancement of the company. Human resource management is an ongoing process, Which aims to attract employees, employ, train and develop the necessary skills to better align their activities with the strategic goals of the company. Distinguish between traditional and strategic approaches to human resource management.

Keywords: HR, Management of human resources, Modern management, challenges, emotional intelligence.

## სატრანსპორტო ლოგისტიკის აქტუალური საკითხები

*გორშოვი თეიმურაზ*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ლოგისტიკური თემებისადმი მუდმივად მზარდი ინტერესების ფონზე, ბოლო პერიოდში სულ უფრო და უფრო აქტუალური გამოჩნდა საქართველოში საავტომობილო ტრანსპორტის ფუნქციონირების საკითხები - მათი უმეტესობა მოიცავს სატრანსპორტო ლოგისტიკის თეორიულ და პრაქტიკულ საფუძვლებს ან პირდაპირ ეთმობა სატრანსპორტო პრობლემების მოგვარებას. სტატიის საშუალებით შესაძლებელია ზოგადი სურათის შედგენა სატვირთო სატრანსპორტო საავტომობილო მომსახურების პრობლემების შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: ლოგისტიკა, ტრანსპორტი, საავტომობილო ტრანსპორტი, სატვირთო გადაზიდვები, ტვირთი, პრობლემები, კომპანია.

### ძირითადი ტექსტი

დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე, ქვეყანაში სატვირთო საავტომობილო გადაზიდვების გაუმჯობესებისას და სატრანსპორტო ლოგისტიკის საკითხების მოგვარების პერიოდში, აშკარად იკვეთება შემდეგი ძირითადი პრობლემები:

- ❖ სატვირთო გადაზიდვების სატრანსპორტო მომსახურების ხარისხი;
- ❖ სატვირთო მოძრაობის შემადგენლობის ფიზიკური ცვეთა და მის განახლებასთან და რეაბილიტაციასთან დაკავშირებული სირთულეები;
- ❖ სატრანსპორტო ლოგისტიკის ჯაჭვში დაბალი ინფორმაციული უზრუნველყოფა;
- ❖ ქართული გადაზიდვების კონკურენტუნარიანობის დაბალი დონე;
- ❖ მოძრაობის მარშრუტის დაგეგმვის სირთულეები (იქნება ეს საერთაშორისო სატვირთო გადაზიდვები თუ დისტრიბუცია ქალაქში);
- ❖ სატვირთო მანქანების დაუტვირთაობა მისი ტვირთამწეობასთან შედარებაში;
- ❖ ტვირთისა და მოძრაობის შემადგენლობის დაზღვევა;
- ❖ მულტიმოდალური გადაზიდვების ორგანიზება;
- ❖ ინფორმაციის ნაკლებობა პროგრამული პროდუქტების შესახებ, რაც საშუალებას იძლევა ლოგისტიკური პროცესის თანხმლები ოპერაციების ავტორიზაცია, გამარტივება, დაჩქარება და სხვა.

ახლა უფრო დეტალურად განვიხილოთ ამ პრობლემების სპეციფიკა და თანამედროვე ტენდენციები.

### სატვირთო გადაზიდვების სატრანსპორტო მომსახურების ხარისხი

სამრეწველო საწარმოების მზარდი რაოდენობა, რომელთა საქმიანობა ასე თუ ისე დაკავშირებულია ტრანსპორტირებასთან (ნედლეულისა და მასალების მიწოდება, მომხმარებლის მომსახურება), გადაწყვეტს ტრანსპორტირების მთელი ან ნაწილობრივი ნაწილის აუტოსორსინგზე გადატანას. ეს გადაწყვეტილება მათ საშუალებას აძლევს კონცენტრირება მოახდინონ თავიანთ მთავარ საქმიანობაზე, სამუშაოების ხარისხის გაუმჯობესებასა და პროდუქციის ნომეკლატურის გაფართოებაზე და გაუმჯობესებაზე, აგრეთვე ამ სფეროში პროფესიონალებისთვის მინდობა სატრანსპორტო ლოგისტიკის საკითხების გადაწყვეტაში, რაც საბოლოოდ აუმჯობესებს ტრანსპორტირების ხარისხს და უმეტეს შემთხვევაში, ამცირებს ტრანსპორტირების ხარჯებს.

შეიძლება ითქვას, რომ ახლა არსებობს სატრანსპორტო ბაზარზე ექსპედიტორ-ოპერატორების გაქრობის ტენდენცია და გადასვლა გადაზიდვის, ტრანსპორტისა და სატრანსპორტო ლოგისტიკის სხვა ფუნქციების გაერთიანებაზე ერთ საწარმოში. ასეთი ინტეგრირებული საწარმოებისათვის ხშირად გამოიყენება ტერმინი „ლოგისტიკური ოპერატორი“, რომელიც სრულად გადმოსცემს მათი საქმიანობის სისტემურ ხასიათს და აშკარად აქცენტს აკეთებს ტრანსპორტირების (და მასთან დაკავშირებული)

ხარჯებსა და გაწეული მომსახურების ხარისხის დონის კომპრომისზე.

### **სატვირთო მოძრაობის შემადგენლობის ცვლადი**

აქ აუცილებელია არა მხოლოდ ტვირთის გადაზიდვაში ჩართული სატრანსპორტო საშუალებების ოპტიმალური მუშაობის ხანგრძლივობის - ექსპლუატაციის პერიოდის

განსაზღვრის პრობლემაზე ყურადღების გამახვილება, არამედ მათი ამორტიზაციის ადეკვატური გაანგარიშების საჭიროებაზე.

ცნობილია, რომ ამორტიზაციის გაანგარიშების უამრავი მეთოდი არსებობს, ხოლო ამ ეტაპზე თითოეული კომპანია თავად წყვეტს, თუ რომელი მათგანი გამოიყენოს, თუნდაც შიდა საჭიროებისთვის (მაგალითად, ტრანსპორტირების თვითღირებულების გაანგარიშება).

სატრანსპორტო საშუალების ოპტიმალური ჩანაცვლების პერიოდის დადგენასთან დაკავშირებით, აქ ლოგისტიკაში გამოყენებული ერთ-ერთი მეთოდის მიზანშეწონილი, რომელიც ითვალისწინებს ერთ მხრივ დროთა განმავლობაში მზარდ საექსპლუატაციო ხარჯებს და ავტომობილის პროდუქტიულობასა და ნარჩენი ღირებულების თანდათან შემცირებას მეორე მხრივ.

### **სატრანსპორტო ლოგისტიკის ჯაჭვში დაბალი ინფორმაციული უზრუნველყოფა**

სამწუხაროდ, ერთი შეხედვით „ინფორმატიზირებული“ და „კომპიუტერიზებული“ თანამედროვე ცხოვრების მიუხედავად ტვირთის ტრანსპორტირების პროცესის თანმხლები ინფორმაციის ნაკადი ჯერ კიდევ არ არის სრულყოფილი. ეს ასევე ეხება მძღოლთან კომუნიკაციას (განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ის სხვა სახელმწიფოში ან სასაზღვრო გამშვებ პუნქტზე), ტრანსპორტირების დროს ტვირთის მონიტორინგს და ავტომობილის მდგომარეობის, მისი ადგილმდებარეობის კონტროლს.

ეს პრობლემა ოდნავ სუსტად იგრძნობა შიდა გადაზიდვების დროს. ამასთან, აქაც არის მანქანასთან კომუნიკაციის დაკარგვის შემთხვევები, რაც უარყოფითად მოქმედებს ტრანსპორტირების პროცესის კოორდინაციაზე, განსაკუთრებით მძღოლისთვის ინფორმაციის გადაუდებელი გადაცემის ან შესწორების საჭიროების შემთხვევაში.

### **ქართველი გადამზიდავების კონკურენტუნარიანობის დაბალი დონე**

სატრანსპორტო კანონმდებლობის გაუმჯობესებამ, აგრეთვე ევროკავშირის ქვეყნებთან საზღვრების „წაშლა“-მ საქართველოს სატრანსპორტო სექტორი საკმაოდ მიმზიდველი გახადა. ამან გამოიწვია სატრანსპორტო ოპერატორების ზრდა, რამაც განაპირობა შიდა კონკურენციის გაზრდა და ტარიფების ვარდნა. ამრიგად, დღესდღეისობით, მძღოლისთვის უფრო მაღალი ხელფასითა და უფრო ძვირადღირებული საწვავით, უცხოური გადამზიდავები გვთავაზობენ თანაბარ და ზოგჯერ კიდევ უფრო დაბალ ტარიფებს, ვიდრე ქართული კომპანიები.

### **ტრანსპორტირების მარშრუტების დაგეგმვის სირთულეები**

ჯერ კიდევ საბჭოთა კავშირის დროს, ტრანსპორტის სპეციალისტები გამოიყენებდნენ გადაზიდვის ოპტიმალური მარშრუტების შედგენის საკმაოდ ეფექტურ მეთოდებს, როგორც ქაჩქარისებულ, ასევე შემკრებ-გამანაწილებელი მეთოდები. ეს იყო ე.წ. სატრანსპორტო ამოცანა - უმოკლესი შემაერთებელი ქსელის, უმოკლესი მარშრუტის განსაზღვრა ტერიტორიის ორ წერტილს შორის.

სამწუხაროდ, საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლისთანავე შეიქმნა გარკვეული ქაოსი ტრანსპორტირების პროცესის ე.წ. მარშრუტიზაციის შემუშავებაში და დავიწყებული იქნა ტრანსპორტირების პროცესის ოპტიმიზაციის ზემოაღნიშნული მეთოდები.

ამავდროულად, კომპანიების მზარდი რაოდენობა, რომლებიც ტვირთის გადაზიდვის ოპტიმალური მარშრუტის შექმნის პრობლემის წინაშე დგანან, მზად არიან უამრავი თანხები ჩადონ პროგრამულ უზრუნველყოფაში, რომელსაც შეუძლია ავტომატიზირებული გახადოს ყველაზე რაციონალური მარშრუტის განსაზღვრა.

### **მოძრაობის შემადგენლობის დატვირთვა**

სატვირთო სატრანსპორტო საშუალების ტვირთამწეობის სრული გამოყენება დღეს ისახება როგორც ერთ-ერთი პირველხარისხოვანი ამოცანა და გამოიხატება:

- მოძრაობის შემადგენლობის ოპტიმალურ გამოყენებაში;
- ტვირთის გადაზიდვის ტარიფის შემცირებაში;

- კომპანიის საექსპლუატაციო ხარჯების შემცირებაში;
- მძღოლის შრომის ანაზღაურების გაზრდაში.

**მულტიმოდალური გადაზიდვების ორგანიზება**

ჩვენს ქვეყანაში არსებული კომუნიკაციის საშუალებების (გზები და რკინიგზები, ზღვები, საჰაერო ხაზები, მილსადენები) არსებობით, საავტომობილო ტრანსპორტი ყველაზე მეტად გამოიყენება.

როგორც ჩანს, საავტომობილო ტრანსპორტის გავრცელება ყველა დანარჩენზე ასოცირდება, პირველ რიგში, ამ ტიპის ტრანსპორტის მობილობასთან. ასე რომ, ჯერ ერთი, საავტომობილო სატრანსპორტო კომპანიებისთვის დამოუკიდებელ სახელმწიფოში არსებობის რეორგანიზაცია უფრო ადვილი იყო, მეორეც, ამ ტიპის ტრანსპორტი წარმატებით ახორციელებს კარიდან-კარამდე ტრანსპორტირებას, რაც უმეტეს შემთხვევაში სხვებისთვის მიუწვდომელია. რაც შეეხება ტრანსპორტირების ტარიფებს, აქ ავტომობილების კონკურენტი ძირითადად არის სარკინიგზო ტრანსპორტი.

რაც შეეხება მულტიმოდალურ გადაზიდვების ორგანიზაციას ვიცით, რომ ეს განპირობებულია ტრანსპორტირების ერთი რეჟიმიდან მეორეში გადატვირთვით, რასაც, როგორც წესი, თან ახლავს ტვირთის მოკლევადიანი შენახვა. ასე რომ, ტრანსპორტირების საერთო ღირებულების მცირედი შემცირება, როგორც წესი, შერწყმულია მიწოდების დროის ზრდასთან და ამგვარი ტრანსპორტირების ორგანიზებისა და კონტროლის სირთულის ზრდასთან. ამასთან, შეიძლება დაემატოს, რომ მულტიმოდალური გადაზიდვების პროგნოზირება, როგორც წესი, მიწოდების დროისა და პოტენციური რისკების თვალსაზრისით ხდება. აქ აგრეთვე ინფორმაციის მხარდაჭერის პრობლემები უფრო მწვავედ დგას.

**სატრანსპორტო ლოგისტიკის სფეროში პროგრამული პროდუქტების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობა.** პროგრამული უზრუნველყოფის ბაზარი გეომეტრიულად იზრდება. ყველა ახალი და ინოვაციური პროგრამა, რომლებიც თავის თავს აუმჯობესებს, საშუალებას გვაძლევს გავამარტივოთ ჩვენი საქმიანობა. ამასთან, ძალიან რთულია პროგრამული მასის ნავიგაცია, რომელიც ბაზარზე მრავალფეროვანია. ყველა მიჩვეულია იმ ფაქტს, რომ უახლესი პროგრამის დაინსტალირების დროს რომ არ გვეძლევა, უკვე ვხედავთ ახლის გამოშვებას ან დემო ვერსიას. ასე რომ, პროგრამული ბაზის მუდმივად განახლების სურვილი უაზრო და არაპრაქტიკულია.

რაც შეეხება სატრანსპორტო ლოგისტიკის პროგრამულ უზრუნველყოფას, საქმე ცოტა განსხვავებულია - სასაწყობო ლოგისტიკასთან განვითარებული მოვლენებისგან განსხვავებით, მათ ბაზარზე გაცილებით ნაკლებია, მიმოხილვები მათ შესახებ ძალიან განსხვავებულია და საერთოდ არ არსებობს ნორმალური, ობიექტური ანალიზი.

**დასკვნა**

1. შიდა საავტომობილო გადაზიდვების მოწესრიგების მიზნით, მნიშვნელოვანია მოქნილი სალიცენზიო პროცედურების დანერგვა, რითაც განისაზღვრება გადაზიდვების რეპუტაციის, ფინანსური შესაძლებლობის და კვალიფიკაციის კრიტერიუმები. საჭიროა ახალი რეგულაციებით ბაზარზე წვდომის შესაძლებლობს გააჩნდეთ როგორ ინდივიდუალურ ასევე ფიზიკურ პირებს.

2. მნიშვნელოვანია 2009 წლის 21 ოქტომბრის ევროპარლამენტის №1071/2009 რეგლამენტის მოთხოვნების დანერგვა შიდა გადაზიდვებში ჩართული კომპანიების მიმართ. საჭიროა შიდა გადაზიდვებში ჩართულ კომპანიებს გააჩნდეთ:

- კარგი რეპუტაცია
- ფინანსური უზრუნველყოფისათვის საჭირო რესურსი
- სათანადო პროფესიონალური კვალიფიკაცია

3. ავტოსატრანსპორტო საშუალებების ქართული ავტოპარკის მოდერნიზაციის მხარდაჭერა.

4. საერთაშორისო და ასევე რეგიონში არსებული გამოწვევების გათვალისწინებით, მიზანშეწონილია, რომ საქართველოს მთავრობამ საავტომობილო ტრანსპორტის და ლოგისტიკის ინდუსტრიის დარგში მხარი დაუჭიროს მცირე კომპანიის თანამშრომლობას, კონსოლიდაციას და შერწყმას, დაეხმაროს საბაზრო მოთამაშეებს, რომ მათ მიაღწიონ ოპერირების ისეთ მამტაბს, რაც საშუალებას მისცემს მათ, ითამაშონ საერთაშორისო ან მინიმუმ რეგიონალური როლი.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. ზ. შენგელია „ლოგისტიკა და სატვირთო გადაზიდვები“, თბილისი, 2019 წ., გამომცემლობა „დანი“
2. ლ. ზოცვაძე, ო. გელაშვილი, თ. გორშკოვი „სატრანსპორტო და სასაწყობო სისტემების ლოგისტიკის მენეჯმენტი“, თბილისი, 2017 წ., გამომცემლობა „ტექნიკური უნივერსიტეტი“

### Topicavissves of transport logistics

*Teimuraz Gorshkov, professor of Georgian Technical University*

### Summary

In the light of the ever-growing interest in logistics, the issues of the functioning of automobile transport in Georgia have recently become more and more relevant - most of them include the theoretical and practical foundations of transport logistics or are directly devoted to solving the transport problems. Through the article it is possible to get an overview of the problems of freight motor services.

## უმაღლესი მმართველობის მენეჯმენტი — პასუხისმგებლობა და პროფესიონალიზმი ქვეყნის სამსახურში

დევიდე თამარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

XXI საუკუნე თვისობრივად ახალი საუკუნე, სხვა წინამორბედ საუკუნეებთან შედარებით. თვით შედაპირული დაკვირვებითაც ცხადია, რომ იგი, ახალი ეპოქის, ახალი ერის დასაწყისია კაცობრიობის ისტორიაში. ამ ახალი ერის გარიჟრაჟზე საუკუნის, ეპოქის სულმა ახალი, სრულიად განსხვავებული მოთხოვნები წამოუყენა ერებსა და ადამიანებს. შეიცვალა არა მხოლოდ გარეგანი სახე ჩვენი ცივილიზაციის, არამედ ინტელექტუალური რელიეფი, კულტურის სპეციფიკა, შეიცვალა არა მარტო აზროვნებისა და მეცნიერული თუ მხატვრული ძიებების მიმართულება, შეიცვალა ჩვენი ფსიქიკა, აღმოცენდა ახალი გაგება მოქალაქეობრივი თუ ინტელექტუალური სინდისის. სწორედ სინდისის კატეგორიის ნიველირება და უარყოფა საუკეთესო საშუალებაა ადამიანის გამძლე მანქანად ქცევის, რომელსაც გარედან მართავს სოციალური ნება და არა შინაგანი სულიერი თვითშეგნება. სამწუხაროა, მაგრამ ამგვარ გზას დღეს ჩვენში უპრინციპო ან უმსოფლმხედველო ხალხი როდი მიჰყვება მხოლოდ.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, საქართველოს ეროვნული ეკონომიკა, სამართლებრივი სახელმწიფო, პასუხისმგებლობა.

### ძირითადი ტექსტი

სამართლებრივი სახელმწიფო გულისხმობს კანონის უზენაესობას და ავტორიტეტის დამკვიდრებას, სახელმწიფო ხელისუფლებასა და მოქალაქეთა შორის ურთიერთობის სამართლებრივი ფორმის ჩამოყალიბებასა და განმტკიცებას, სამართლებრივი ნიჰილიზმის შეცვლას სამართლებრივი რწმენით, ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა, პიროვნების ხელშეუხებლობის გარანტიების შექმნას, რომლის დაცვა და პატივისცემა სავალდებულოა ხელისუფალთათვის. სამართლებრივი სახელმწიფო არა მარტო საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილების გათვალისწინებით უნდა შექმნილიყო, არამედ უნდა აღორძინებულიყო ეროვნული კანონმდებლობა და ეროვნული სამართლებრივი სისტემა უნდა დამყარებოდა „ქართულ სამართლებრივ კულტურასა და ტრადიციებს“.

უცხო ეკონომიკურმა სისტემამ, მიწისა და წარმოების სხვა საშუალებებისაგან გაუცხოებამ, ქართველი კაცისთვის არატრადიციულმა წარმოებითმა ურთიერთობებმა საქართველოს ეკონომიკა უმძიმეს მდგომარეობაში ჩააყენა. შექმნილი ვითარებიდან გამოსავალი და გარანტი ჩვენი ეკონომიკის აღორძინებისა არის ის უდიდესი პოტენციალი, რაც საქართველოს სპეციფიკურ გეოპოლიტიკურ მდგომარეობაში, მის ბუნებრივ რესურსებში, კლიმატურ პირობებში, ცივილიზებულ მსოფლიოზე ორიენტაციასა და ქართველი კაცის შესაძლებლობებში არსებობს. მხოლოდ თავისუფალ მეწარმეობაზე დამყარებული მეურნეობის საფუძველზეა შესაძლებელი ხალხის კეთილდღეობის ამაღლება და საქართველოს საერთაშორისო ეკონომიკურ პროცესებში უშუალოდ ჩართვა, რაც თავის მხრივ განაპირობებს ჩვენი ქვეყნის სახელმწიფო ძლიერებასა და ცივილიზებულ ქვეყნებს შორის ღირსეული ადგილის დამკვიდრებას.

ფასების სწრაფი ზრდა, ინფლაციის მაღალი ტემპი, საფინანსო და მატერიალური რესურსების შეზღუდვა საქართველოს მოსახლეობას დიდ ზიანს აყენებს. საკუთრებისადმი პატივისცემა ადამიანს საშუალებას აძლევს უკეთ გაიგოს და შეასრულოს საზოგადოებრივი მოვალეობა: კერძო საკუთრება არის არა მარტო პრივილეგია მესაკუთრისათვის, არამედ, მისი მოვალეობა, ვალდებულება საზოგადოების წინაშე. სახელმწიფო აუცილებელი სამართლებრივი და ფინანსურ-ეკონომიკური პირობების შექმნით ყოველმხრივ უნდა უწყობდეს ხელს მცირე ბიზნესის განვითარებას.

საქართველო მაღალგანვითარებულ აგრარულ-ინდუსტრიულ ქვეყნად უნდა იქცეს, რაც სასოფლო-სამეურნეო სფეროს რადიკალურ გაუმჯობესებას მოითხოვს. იგი პირველ რიგში უნდა

ემსახურებოდეს ადგილობრივი მოსახლეობისა და განვითარებული საკურორტო-ტურისტული მეურნეობის მოთხოვნილებათა სრულ დაკმაყოფილებას. პროდუქციის ის ნაწილი კი, რომელიც მსოფლიო ბაზრისათვის იქნება განკუთვნილი, უნდა შეირჩეს ხელსაყრელობის და ქვეყნის საჭიროებათა ყველა ასპექტის გათვალისწინებით. ყოველივე ეს მოითხოვს სოფლის მეურნეობის სპეციალიზაციისა და ადგილობრივი მნიშვნელობის დარგების ოპტიმალური ჰარმონიზირების მიღწევას, უნიკალური ნიადაგურ-კლიმატური პირობების რაციონალურ გამოყენებას. აუცილებელია საქართველოში ოდითგანვე განვითარებული მემარცვლეობის ტრადიციების აღდგენა, მისი პროდუქცია უნდა გახდეს მოსახლეობის უპირველესი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების რეალური საყრდენი. ამ ამოცანათა გადაჭრა სოფლად საკუთრებითი ურთიერთობების შეცვლით არის შესაძლებელი. აუცილებელია მიწის რეფორმის გატარება, რაც საქართველოს ყოველ ისტორიულ მხარეში მისი თავისებურების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.

საქართველოში სამრეწველო წარმოების პერსპექტივების განსაზღვრისას ძირითადი ყურადღება უნდა დაეთმოს მეცნიერებატევადი და იმ სხვა დარგების განვითარებას, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამომხმარებლო პროდუქციის წარმოების არსებით გადიდებას, სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის ნედლეულის გადამუშავებას და მომსახურების სფეროს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განმტკიცებას, ქვეყნის სარესურსო პოტენციალის ამაღლებასა და ადგილზე მათ რაციონალურ გამოყენებას, მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გატანას. ასევე, უნდა მოხდეს

წარმოებისა და მოხმარების სფეროში პროდუქციისა და მომსახურების ერთეულზე ენერგოდანახარჯების მკვეთრი შემცირება, ენერგორესურსების გამოყენების მკვეთრი გაუმჯობესების ეროვნული პროგრამის შემუშავება და გატარება; მოსახლეობის სოციალური დაცვის ეფექტიანი სისტემის შემუშავება. ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის ფინანსურ-ეკონომიკური გაჯანსაღებისათვის აუცილებელია სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ჯანმრთელობის დაცვაზე გამოყოფილი სახსრების მნიშვნელოვანი გაზრდა. ამასთან, უნდა დაიწყოს დამატებითი სახსრების ძიება დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებიდან სახელმწიფო სოციალური პროგრამების უზრუნველსაყოფად. აუცილებელია ჩატარდეს ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის დაწესებულებათა სრული ინვენტარიზაცია.

საქართველოში საინვესტიციო პოლიტიკა უნდა ხორციელდებოდეს სახელმწიფო, კერძო, კოლექტიური და უცხოური ინვესტიციების ხარჯზე მათი დაბანდების, გამოყენების და დაცვის მტკიცე გარანტიების შექმნით მსოფლიოში აღიარებული ფორმების გათვალისწინებით. უნდა შეიცვალოს მოქმედი გადასახადების სტრუქტურა, მათი განაკვეთები და შეღავათის წესები. მოხმარების საგნების წარმოების გაზრდის, ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების დანერგვის, ბუნების დამცავი ღონისძიებების და სხვ. სტიმულირების მიზნით გადასახადებიდან უნდა გათავისუფლდნენ ან შეღავათიანად დაიბეგრონ საწარმოები და ორგანიზაციები მოგების იმ ნაწილში, რომლებიც ამ მიმართულებით დაიხარჯება.

ქართული საგანმანათლებლო სისტემის ეროვნულობა უნდა გამოიხატოს არა მარტო მშობლიურ ენაზე სწავლებით, არამედ მისი შინაარსის ეროვნულობით, ქართული კულტურის, ქრისტიანული რელიგიის, მშობლიური გარემოს და ტრადიციების გათავისებით.

გარემომცველი ბუნების შენარჩუნება სასიცოცხლო მნიშვნელობის პრობლემაა. ეკოლოგიური კატასტროფის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა კარდინალურად შეიცვალოს ბუნებისადმი მომხმარებლური დამოკიდებულება. ეს კი მოითხოვს ახალი ეკოლოგიური კანონმდებლობის შემუშავებას. მან უნდა გამორიცხოს ან მაქსიმალურად შეამციროს ისეთი ობიექტების მშენებლობა და ექსპლუატაცია, რომლებიც აზიანებენ ან საფრთხეს უქმნიან გარემოს (გიგანტური ჰესები და წყალსაცავები, ატომური ელექტროსადგურები, გარემოსათვის მავნე საწარმოები და სხვ.).

აუცილებელია მოხდეს საქართველოს ტერიტორიის ეკოლოგიური დარაიონება, შემუშავდეს ბუნებათსარგებლობისა და ბუნების დაცვის სახელმწიფო პროგრამები. საჭიროა შეიქმნას ეკოლოგიური და სეისმოლოგიური საინფორმაციო სამსახური მოსახლეობის სასიცოცხლო ინტერესებთან დაკავშირებულ საკითხებზე ინფორმირების უზრუნველსაყოფად.

ადმინისტრაციულ-ბიუროკრატიულ სისტემაში საჭიროა მანკიერებათა სრულად აღმოფხვრა, რაც



მოითხოვს რადიკალურ ცვლილებებს მმართველობითი ორგანოების ფუნქციებსა და სტრუქტურებში, მათ მნიშვნელოვან რაოდენობრივ შემცირებას. სამინისტროებმა უნდა შეიძინონ ფუნქციონალური ხასიათი, რაც შექმნის მმართველობითი აპარატის შემცირების და მონათესავე დარგების სამინისტროების გამსხვილების პირობებს.

ეროვნული სახელმწიფოს ავტორიტეტი უნდა დაემყაროს არა მარტო ხელისუფლების სოციალურ-პოლიტიკურ განსაზღვრულობას, არამედ უმეტესწილად ქრისტიანულ ზნეობრივ საწყისებს. დანაშაულის აღმოფხვრის, სოციალური ჰარმონიის დამყარების ერთადერთი და უმთავრესი გზა იცის ცივილიზებულმა კაცობრიობამ: ეს არის რელიგიის აღორძინება, ახალგაზრდობის სწორი აღზრდა, ზნეობრივი იდეალების დამკვიდრება საზოგადოებრივ ცხოვრებაში.

უმაღლესი მმართველობის მენეჯმენტთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობა თავისი შინაარსით, უპირველეს ყოვლისა, პოლიტიკურია. უმაღლესი მმართველობის მენეჯმენტი მიზნად უნდა ისახავდეს დამკვიდრებული იქნას თანასწორობის, სამართლიანობის, თანაბარი შესაძლებლობების გარანტირებულობის მთავარი პოლიტიკურ-კონსტიტუციური ღირებულებები. მენეჯმენტი უნდა უზრუნველყოფდეს მიუკერძოებლურობისა და კანონიერების პრინციპს, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს საქმიანობისა და გადაწყვეტილებათა წინასწარ განსაზღვრას, საზოგადოებრივ საქმეთა მართვის სანდოობასა და უმაღლესი მმართველობის მოხელეთა პროფესიონალიზმს. პოლიტიკური ნება და მენეჯერული პასუხისმგებლობის თანაარსებობა მიიღწევა კანონის უზენაესობითა და აღიარებული საჯარო-სამართლებრივი ღირებულებების დაცვით მმართველობის პროცესში.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. 1.პაპავა ვლ. საქართველოს ეკონომიკა: რეფორმები და ფსევდორეფორმები. თბ., 2015
2. წლის 17 ივნისის საქართველოს მთავრობის დადგენილება N400 ქ. თბილისი „საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის“ საქართველო 2020 დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების თაობაზე“
3. ყურაშვილი გ., დევიძე თ. თანამედროვე ბიზნესის თავისებურებები და ინტერესები. ჟურნ. „მოამბე“ . XXXV. 2019
4. <http://www.geplac.org>-ეკონომიკური პოლიტიკისა და სამართლებრივი საკითხების ქართულ-ევროპულ საკონსულტაციო ცენტრი

#### **Higher governance management - Responsibility and professionalism in the service of the country**

*Davidze Tamar, Associate Professor of Georgian Technical University*

#### **Summary**

Responsibilities related to the management of higher governance in its content are primarily political. The management of the highest government should aim to establish the main political-constitutional values of equality, justice, guarantee of equal opportunities. Management must ensure the principle of impartiality and legality, which in turn facilitates the pre-determination of activities and decisions, the credibility of managing public affairs and the professionalism of senior management officials. Political will and coexistence of managerial responsibility achieved by the rule of law and in compliance with recognized public-legal values in the process of governance.

# The relevance of brand trust, brand loyalty and brand authenticity on employer branding

*Deminashvili Nino*

*PhD student of Georgian Technical University*

*Tkhinvaleli Mariam*

*PhD student of Georgian Technical University*

*William Levi*

*Master of International Relations at University of Aalen*

## **Abstract**

This paper aims to reveal the main factors such as brand trust, brand loyalty and brand authenticity as a fundamental factors which affects employer branding. In the purchaser display, brands are important. They are the interface between consumers and the organisation, and brand reliability can be created by clients. This paper seeks at important brand confidence and is a main factor in enhancing brand reliability.

Building a strong brand on the market is the goal of countless associations as it provides a large group of benefits to a company, counting less vulnerability to focused activity promotion, greater edges, more prominent middle-person co-task and additional support, brand expansion possibilities.

Businesses in consumer goods markets have been facing higher pressures in latest years as more customers become loyal to the deal. Consumer marketers started to adopt the concept of constructing customer relationships and winning their confidence in order to regain allegiance and emulate the success of industrial marketers.

There are too many anonymous customers in the product market on the consumer market, making it unlikely that the selling organisation will be able to create private relationships with each client. Consumer marketers might therefore need to depend on a sign – the brand – to construct the connection. Consumer marketers might therefore need to depend on a sign – the brand – to construct the connection. The brand becomes a replacement for human interaction between the organisation and its customers, and with it confidence can be created.

Key Words: brand trust, brand loyalty and brand authenticity, Consumer markets, Industrial Markets.

## **Main Text**

**Brand Trust.** A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. According to a Kotler, the combination all of the above lists is an identification of a product or service and make it difference from the competitor. Brand trust is a mediating variable which related brand predictability, brand competency, brand reputation, brand satisfaction, brand experience, trust in company and brand liking with brand loyalty. Consumer's trust in the marketing literature is concept which has a strong correlation with consumer's perception. Trust in a brand is a consumer's willingness to rely on the brand in the face of risk because of expectations that the brand will cause positive outcomes.

This paper proposes that three sets of factors are the most important sets that affect trust in a brand. They correspond with the three entities involved in the brand-consumer relationship: the first one is a brand itself, the second one company behind the brand, and the last consumer interacting with the brand. This paper also suggests that trust in a brand also leads to brand loyalty.

The features of the brand play a crucial role in determining if a customer chooses to trust it or not. Just as people judge others before choosing who to be friendly, customers also judge the brand before choosing whether to establish a connection with it. Based on interpersonal trust studies, this paper proposes that people are trusted on the basis of their reputation, predictability and expertise.

**Brand Reputation:** The reputation of a brand relates to others ' view that the brand is good and safe. Brand reputation can be created through advertising and public relations, but product quality and results are also likely to influence it. If a customer perceives that other individuals believe a brand is good (i.e., it has a good reputation), the customer may have sufficient confidence in the brand to buy it. After the experience of use, if the brand at

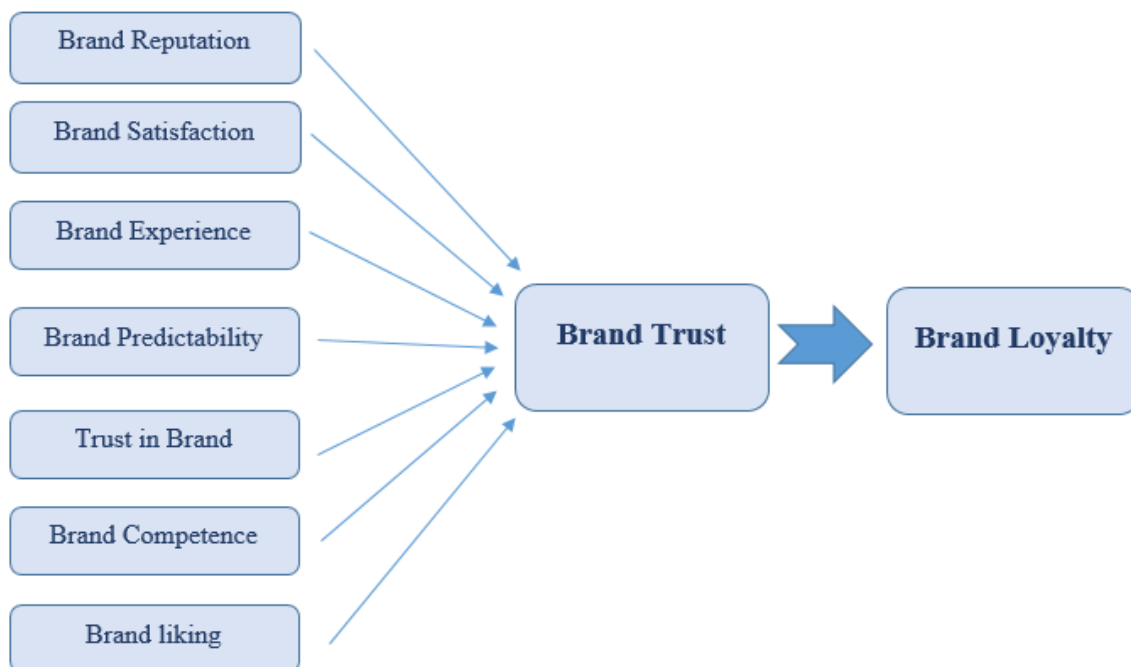
least meets the expectations of the consumer, a healthy reputation will serve to strengthen the confidence of the consumer, for instance, consumer's willingness to depend on it.

**Brand Satisfaction:** When a consumer's hope meets their purchase decision, satisfaction will appear. Satisfaction is a favourable attitude towards a brand, resulting in a decision in buying back the brand. Due to subjective evaluation, brand satisfaction could be defined when an alternative brand has been selected and exceeds the expectations of the consumer. Brand satisfaction will strengthen brand trust. Service provider makes customer satisfaction as the main purpose of the company.

**Brand Experience:** Brand experience relates to the previous interactions of a consumer with the brand, especially in the utilization region. Reciprocity is the key in developing process-based confidence. A system of diffused social norms is developed in reciprocity, resulting in mutual duty and expectations of fair treatment.

**Trust in a Brand:** When an entity is trusted, there is also a tendency to trust smaller entities that come under its fold because they belong to the bigger organization. The company is the larger entity in the case of a company and its brand, and the brand is the smaller entity in its fold. A customer who places confidence in a business is therefore likely to have confidence in his brand.

### Conceptual Model



**Figure 1: Conceptual Model, Source: Lau & Lee**

**Brand Loyalty.** Brand loyalty is defined as positive feelings towards a brand and dedication to purchase the same product or service repeatedly now and in the future from the same brand, regardless of a competitor's actions or changes in the environment. It can also be demonstrated with other behaviours such as positive word-of-mouth advocacy. Brand loyalty is where an individual buys products from the same manufacturer repeatedly rather than from other suppliers.

Brand loyalty was conceived as the real pattern of a brand's buying conductor brand behaviour. The paper conceptualizes brand loyalty as a behavioural intention to purchase a product brand and promote others to purchase that brand.

A situation in which customers purchase and use their products of confidence compared to brands that

they do not trust. In this way, the consumer shows a commitment to this brand. Favourable word of mouth, customer satisfaction, brand confidence, price sensitivity, etc. can evaluate brand loyalty. In addition, they are not moving to other vendors to buy the item. Even if the other products are accessible at lower rates with greater quality, customers will stay faithful to their particular brand. If the company wants to achieve the profitability and compete with their rival products brand loyalty is condition for it. Companies give their clients many products, but not every brand draws clients, unfortunately. Only a few brands provide greater customer loyalty to the business. Marketing strategies are the core business of building a client brand connection; especially in intensive competition by decreasing product disparity.

### **Brand Authenticity**

In marketing brand authenticity is defined as the degree to which brand identity is causally linked to brand behaviour. Authenticity is perceived, if a brand fulfils its brand promise in a unique, consistent and continuous way. "The extent to which consumers perceive a brand to be faithful toward itself, true to its consumers, motivated by caring and responsibility, and able to support consumers in being true to themselves"

In other words perceived brand authenticity has four key components:

- Continuity (brand being faithful to itself),
- Credibility (true to its consumers),
- Integrity (motivated by caring and responsibility)
- Symbolism (support consumers in being true to themselves)

These four dimensions capture the main concept that authenticity is far more than just an ' objective ' attribute ; authenticity also has psychological, subjective and symbolic significance – genuine brands are true to us personally, represent what we stand for, and assist us to be true to ourselves.

It requires to be viewed as credible, polite and genuine in order for a brand to be deemed authentic. We feel inspired by genuine brands and emotionally invested in their achievement, so we purchase their products even if less costly options might be available. Companies viewed as genuine brand loyalty building and tending to be more lucrative.

By aligning its marketing efforts continuously with its mission statement, Dove has been able to transform its public perception into a brand that authentically champions women's empowerment and seeks to alter the beauty discussion. With its marketing messages, Dove's longevity and resources have changed the narrow perspective of beauty of the advertising industry.

Company „Dove“ is a great example which used its authenticity for more profit. When Dove started its Campaign for Real Beauty in 2004 (now the Dove Self-Esteem Project), it turned from just a soap business into a vision business. Their fresh declaration of mission was that "beauty should be a source of trust, not anxiety."

By aligning its marketing efforts continuously with its mission statement, Dove has been able to transform its public perception into a brand that authentically champions women's empowerment and seeks to alter the beauty discussion. With its marketing messages, Dove's longevity and resources have changed the narrow perspective of beauty of the advertising industry.

The Dove Real Beauty Sketches campaign shows how Dove effectively aligned her mission to help females create a favourable connection with their appearance and their own marketing efforts. With nearly 135 million views, it was 2013's most watched viral ad campaign.

Dove has females in the video describing themselves to a sketch artist who draws them without seeing them, and then has a stranger describing the sketch artist to the same female. Both drawings are placed side by side and the females see them side by side. Seeing the disparity between the two pictures, with the self-described picture far less appealing than the sketch described by a stranger, these females realize they are their own worst critics.

## Conclusion

The aim of this research is to analyse the role of brand trust in the relationship between brand loyalty and brand authenticity as a mediating variable.

Furthermore, when compared to brand loyalty and brand authenticity, brand confidence has a greater effect on brand attachment. In this research, both theoretical and managerial consequences are noted.

On the practical front, brand trust, brand loyalty and brand authenticity were exercised as having a powerful beneficial impact on brand attachment; improvements in each of these three variables could induce greater consumer brand attachment. The company's brand confidence has a beneficial impact on brand loyalty mediated by brand confidence.

Brand reputation, predictability of brands, brand expertise, brand love and brand experience have no important impact on brand confidence and brand loyalty. Brand satisfaction and brand expertise have a beneficial impact on brand loyalty. Managers should spend a lot of money on advertisements to boost brand experience. These things could definitely lead in powerful brand attachment in a more articulate manner.

## References

1. American Marketing Association Dictionary Archived 2016-06-11 at the Wayback Machine. Retrieved 2016-06-29. The Marketing Accountability Standards Board (MASB) endorses this definition as part of its ongoing Common Language in Marketing Project.
2. Foundations of Marketing. fahy& jobber. 2015.
3. Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, NY: The Free Press.
4. "Relationship Formation and Governance in Consumer Markets: Transactional Analysis versus the Behaviorist Approach," *Journal of Marketing Management*, 12, pp. 417-436.
5. Lau, GeokThengandSook Han Lee (2017). "Consumer's Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty," *Journal of Market Focused Management*. 4, pp 341-370.
6. Lin, G. T., & Sun, C. C. (2009). Factors influencing satisfaction and loyalty in online shopping: an integrated model. *Online information review*, 33(3), 458-475
7. <https://www.brandauthenticity.org/brand-authenticity.htm>
8. <https://digitalwellbeing.org/new-brand-authenticity-scale-released-how-authentic-are-you/>
9. Schallehn, Mike; Burmann, Christoph; Riley, Nicola (2014). Brand authenticity: model development and empirical testing *Journal of Brand Management*. 23 (3), p. 193: <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0339>
10. Ruffin, R., & Molina, C. M. (2014). Moderating Effects of Familiarity and Experience in the Relationships of Trust with Its Antecedents and Consequences. *e-Service Journal*, 9(3), 19-42.

**ბრენდის ნდობის, ბრენდის ერთგულებისა და ბრენდის ნამდვილობის მნიშვნელობა  
დამსაქმებლის ბრენდინგთან მიმართებაში**

*დემინაშვილი ნინო, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი  
თხინვალი მარიამ, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი  
ვილიამ ლევი, აალენის უნივერსიტეტის მაგისტრანტი, გერმანია*

**აბსტრაქტი**

ეს ნაშრომი მიზნად ისახავს ძირითადი ფაქტორების გამოვლენას, როგორცაა ბრენდის ნდობა, ბრენდის ერთგულება და ბრენდის ნამდვილობა, როგორც ფუნდამენტური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს დამსაქმებლის ბრენდინგზე. მყიდველის ჩვენებაში ბრენდები მნიშვნელოვანია. ეს არის ინტერფეისი მომხმარებლებსა და ორგანიზაციას შორის და მომხმარებლების მიერ ბრენდის საიმედოობის შექმნა შესაძლებელია. ეს ნაშრომი იკვლევს ბრენდის მნიშვნელოვან ნდობას და წარმოადგენს ბრენდის საიმედოობის ამაღლების მთავარ ფაქტორს.

ბაზარზე ძლიერი ბრენდის შექმნა უამრავი ასოციაციის მიზანია, რადგან ის კომპანიისთვის სარგებლის დიდ ჯგუფს წარმოადგენს, ფოკუსირებული საქმიანობის პოპულარიზაციის ნაკლებად დაუცველობას, საშუალო პირის უფრო მნიშვნელოვან თანამშრომლობას და დამატებით მხარდაჭერას, ბრენდის გაფართოების შესაძლებლობებს.

ბოლო წლების განმავლობაში სამომხმარებლო საქონლის ბაზარზე ბიზნესი უფრო მეტ ზეწოლას განიცდიდა, რადგან უფრო მეტი მომხმარებელი გახდა გარიგების ერთგული. სამომხმარებლო მარკეტოლოგებმა დაიწყეს მომხმარებლებთან ურთიერთობის დამყარების კონცეფციის მიღება და მათი ნდობის მოპოვება, რათა ერთგულება დაიბრუნოს და ინდუსტრიული მარკეტოლოგების წარმატებას მიზნად მიიღონ.

სამომხმარებლო ბაზარზე არსებულ პროდუქტის ბაზარზე ძალიან ბევრი ანონიმური მომხმარებელია, რაც ნაკლებად სავარაუდოა, რომ გამყიდველ ორგანიზაციას შეეძლება დაამყაროს პირადი ურთიერთობები თითოეულ კლიენტთან. ამრიგად, მარკეტოლოგებს შეუძლიათ მომხმარებელთან ურთიერთობის დამყარებაში მთავარი ნდობა გამოიჩინონ ბრენდზე ან ბრენდის ნიშანზე დაყრდნობით. ბრენდის არსებობა ხელს უწყობს ორგანიზაციასა და მის მომხმარებლებს შორის ადამიანის ურთიერთქმედების ჩანაცვლებას და მასთან ერთად შეიძლება ჩამოყალიბდეს ნდობა.

# ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის აქტუალობა და პერსპექტივები თანამედროვე ბიზნესში

დონაძე სერგი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, დოქტორანტი

## აბსტრაქტი

იმისდა მიუხედავად, რომ ვირტუალური რეალობის ტექნიკური კონცეფცია ჯერ კიდევ 1950-იანი წლებიდან იღებს სათავეს, მისი დახვეწვა-განვითარების პროცესი 21-ე საუკუნეში, ციფრული ტექნიკის განვითარებასთან ერთად გახდა აქტუალური. მას შემდეგ, რაც დამუშავდა მე-5 თაობის (5G) ინფორმაციის მიმოცვლის ტექნოლოგია, დიდი მოცულობის ინფორმაციის მოკლე დროში წვდომის შესაძლებლობიდან გამომდინარე, ეს მოვლენა აღნიშნული ტექნოლოგიის შესაძლებლობებს მნიშვნელოვნად აფართოვებს.

ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის დახვეწვა-განვითარების პროცესი დაკავშირებულია არაერთი სტარტაპისა თუ სახელგანთქმული კომპანიის საქმიანობასთან, რომლებიც კონკურენციის პირობებში ცდილობენ, მომხმარებელს შესთავაზონ თავიანთ კონკურენტებზე უკეთესი პროდუქტი და ამით შესაბამის ბაზარზე ადგილი დაიმკვიდრონ, ანდა კიდევ უფრო მეტად გაიმყარონ თავიანთი პოზიციები.

სტატია ეთმობა ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის აქტუალობისა და პერსპექტივების განხილვას თანამედროვე ბიზნესში, სადაც აღნიშნული ტექნოლოგია წარმოადგენს, როგორც სხვადასხვა ბიზნესის საფუძველს, ასევე თვით ბიზნესს.

საკვანძო სიტყვები: ვირტუალური რეალობა, დისტანციური რეალობა, გაფართოებული რეალობა, „VR დიზაინი“, „VR ფიტნესი“.

## ძირითადი ტექსტი

ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგია წარმოადგენს ტექნიკური საშუალებებით შექმნილ ხელოვნურ რეალობას, რომელიც ადამიანის გრძნობათა ორგანოების აღქმის ფარგლებში ვრცელდება, ტექნიკური საშუალებების გამოყენების საფუძველზე.

ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის აპარატურული შემადგენლობა წარმოადგენს ვირტუალური რეალობის ჩაფხუტის (VR Headset), ჰეპტიკური კოსტუმის (Haptic Suit), ეგზოსკელეტის (Exoskeleton) და 360 გრადუსიანი ბრუნვის სიმულატორის ერთიანობას;

**ვირტუალური რეალობის ჩაფხუტი** უზრუნველყოფს, როგორც ადამიანის მხედველობისა და სმენის გრძნობათა ორგანოებზე ვიდეო-აუდიო ინფორმაციის მიწოდებას, ასევე ადამიანის მხრიდან აუდიო ინფორმაციის გადაცემას, რაც უკვე შექმნილია მრავალი კომპანიის მიერ, ამასთანავე გაშვებულია წარმოებაში და მსოფლიო მასშტაბით ჰყავს მრავალი მომხმარებელი.

**ჰეპტიკური კოსტუმი** უზრუნველყოფს მომხმარებლის კანზე ტაქტილური (Tactile-იგივე ჰეპტიკური) შეგრძნების ეფექტის გაჩენას, რომელიც უკვე შემუშავებულია ორი კომპანიის (Teslasuit, HaptX) მიერ, თუმცა არსებულ პროდუქციას მასიური წარმოების სახე ჯერ არ მიუღია და გამომდინარე აქედან, ბაზარზეც არ გამოჩენილა.

**ეგზოსკელეტისა და ბრუნვის სიმულატორის ერთიანობა** უზრუნველყოფს, სამ განზომილებაში, როგორც ადამიანის მიერ, შესრულებული მოძრაობების შესახებ, ციფრული ინფორმაციის აღბეჭდვას რეალურ დროში, ასევე ადამიანის სხეულის კონკრეტულ სეგმენტებზე საჭირო ძალების მოდებას, იმისდა მიხედვით, თუ რა ვირტუალური ძალები (სიმძიმის, ინერციის და სხვა) მოქმედებს ვირტუალური სხეულის კონკრეტულ სეგმენტებზე. ამგვარი დანიშნულების ეგზოსკელეტისა და ბრუნვის სიმულატორის პრაქტიკული რეალიზება ჯერჯერობით არცერთ კომპანიას არ მოუხდენია. შექმნილია მხოლოდ ხელის მტევნის ეგზოსკელეტის, რომელსაც ვირტუალური რეალობის ხელთათმანი ეწოდება (VR Glove) და გამოიყენება დამორბეულ რეალობაშიც, ტელერეობოტის მტევნების სამართავად.

მსოფლიოში შეიმჩნევა ვირტუალური რეალობის გამოყენების აქტუალობის ზრდის ტენდენცია და გამოიყენება ინდუსტრიის ისეთ მიმართულებებში, როგორცაა: გართობა, განათლება, დიზაინი (VR Design) არქიტექტურა, ფიტნესი (VR Fitness), სამხედრო, საგანგებო და სამეცნიერო სფეროები (სპეციალური საწვრთნელ-სასწავლო პროგრამები).

ბევრი მსხვილი ტექნოლოგიური კომპანია, როგორებიც არიან Google-ი და HTC-ი, ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის განვითარებაში დიდ ინვესტიციებს ახანდებენ, რის საფუძველზეც ისინი იღებენ ბიზნესის სხვადასხვა სფეროში ჩართვის ახალ შესაძლებლობებს.

ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის გამოყენების აქტუალური და პერსპექტიული ბიზნეს მიმართულებები.

ვირტუალური რეალობის ინდუსტრიის ყველაზე წარმატებული მიმართულება, შეიძლება ითქვას რომ, არის გართობის სფერო, თუმცა აღნიშნული ტექნოლოგიის წარმატებული მიმართულებებია ასევე: მარკეტინგი, „ონლაინ“ გაყიდვები, უძრავი ქონების ინდუსტრია, ტელემედიცინა, დიზაინი, არქიტექტურა, ინჟინერია და ას.შ.

**მარკეტინგი და „ონლაინ“ გაყიდვები.** მარკეტინგისა და „ონლაინ“ გაყიდვების ბიზნეს მიმართულებაში ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგია გამოიყენება მომხმარებლებისთვის საქონლისა და მომსახურების შეთავაზების მეთოდების მკვეთრად გასაუმჯობესებლად. ავტომობილების მწარმოებლები მომხმარებლებს სთავაზობენ ვირტუალურ „ტესტ დრაივებს“. BMW და Samsung-ი გაერთიანდნენ ვირტუალური რეალობის აპლიკაციის შესაქმნელად, შედეგად ავტომობილების პოტენციური მყიდველები შეძლებენ ვირტუალური პრეზენტაციის ყურებას, სადაც ისინი ავტომობილის 360 გრადუსიანი ვიზუალის დათვალიერების გარდა, ასევე შეძლებენ შთაბეჭდილება მიიღონ, სალონის აკუსტიკური თვისებების შესაბამისად. IKEA, Amazon და ასევე სხვა „ონლაინ“ მაღაზიები, მომხმარებლებს სთავაზობენ, ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის გამოყენებით, წინასწარი შთაბეჭდილების მიღებას, ამა თუ იმ პროდუქტის მახასიათებლების გასაცნობად.

**უძრავი ქონების ინდუსტრია.** უძრავი ქონების ინდუსტრიის სფეროში შეიმჩნევა, კომპანიების მიერ, ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის გამოყენების ტენდენცია. ისეთი კომპანია, მაგალითად როგორცაა „Matterport“, პოტენციური მომხმარებლებისთვის ქმნის რეალური ლოკაციების შესაბამის ვირტუალურ ტურებს. ასეთი ინტერაქტიული ვიზიტების განხორციელების შესაძლებლობის საფუძველზე, უძრავი ქონებით მოვაჭრე კომპანიებს შესაძლებლობა ეძლევათ შთაბეჭდილება მოახდინონ კლიენტებზე, როგორც კლიენტების ობიექტზე ფიზიკური ვიზიტის გარეშე, ასევე მანამ, სანამ გასაყიდი ობიექტი მშენებლობის პროცესშია, ანდა მაშინ, როდესაც ობიექტი მხოლოდ არქიტექტურული პროექტის დონეზე არსებობს. ასეთ კომპანიებში უძრავი ქონების აგენტებს შეუძლიათ პოტენციურ მყიდველებს ვირტუალური ანდა დისტანციური ტურები შესთავაზონ. ინტერაქტიული ვიზიტი მყიდველებისთვისაც მოსახერხებელია, რაც მათ საშუალებას აძლევს, დროითი დანახარჯების გარეშე, როგორც დისტანციურად, ასევე წინასწარი შთაბეჭდილების მიღების საფუძველზე, მიიღონ თავიანთთვის ოპტიმალური გადაწყვეტილება.

**ჯანდაცვის ინდუსტრია.** ტელემედიცინა არის მაგალითი იმისა, თუ როგორ შეიძლება ვირტუალური და დისტანციური რეალობის ტექნოლოგიები გამოყენებულ იქნას ჯანდაცვის ინდუსტრიაში, პაციენტების ჯანმრთელობაზე ზრუნვის ხარისხის ამაღლების მიზნით.

„Embodied Labs“ არის ჯანდაცვის სფეროში არსებული ერთ-ერთი მოწინავე ტექნოლოგიური კომპანია, რომელიც ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის განვითარებას აქტიურად ადევნებს თვალყურს. აღნიშნული კომპანია ჯანდაცვის სფეროში ემსახურება ვირტუალური და გაფართოებული რეალობის ტექნოლოგიის დანერგვას, რათა სამედიცინო დარგის სტუდენტებმა და ჯანდაცვის სპეციალისტებმა მაღალი ხარისხით შეიძინონ პაციენტებზე ზრუნვის უნარები. მათ მიერ შემუშავებული სისტემა, მედიცინის მუშაკებს საშუალებას აძლევს, შთაბეჭდილება მიიღონ პაციენტის გადმოსახედიდან, პაციენტის მიერ, მიღებული შთაბეჭდილების სიმულაციის საფუძველზე.

ისეთი კომპანია, მაგალითად როგორცაა „VR Health“, ორიენტირებულია ვირტუალური პროგრამების შექმნაზე, რეაბილიტაციის პროცესში მყოფ პაციენტებთან, მომსახურების ხარისხის



გასაუმჯობესებლად. „VR Health-მა“ შექმნა სპეციალიზებული თამაშებისა და სავარჯიშოების პაკეტი, რომელიც საშუალებას იძლევა, რეაბილიტაციის პროცესში მყოფი პაციენტის ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუმჯობესების დონე, დადგინდეს მეტი სიზუსტით.

**„ტრენინგ“ ინდუსტრია.** „ტრენინგ“ ინდუსტრიის სხვადასხვა მიმართულების წარმომადგენელი კომპანია, ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიას იყენებს კლიენტების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების მიზნით. მათ მიერ შემუშავებული სწავლების მეთოდები, რომლებიც დაფუძნებულია ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიაზე, ხელს უწყობს სამსახურებში თანამშრომლების შენარჩუნებას და აუმჯობესებს მათი საქმეში ჩართულობის ხარისხს, უზრუნველყოფს უსაფრთხო სამუშაო გარემოს და ხელს უწყობს თანამშრომლების ცოდნის გაფართოებას. კორპორატიულ ბიზნესში ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგია გამოიყენება თანამშრომლების ტრენინგისთვის, ისეთი პრაქტიკული უნარების გასავითარებლად, როგორცაა, ვირტუალური აუდიტორიის წინაშე პრეზენტაციის გაკეთება. „VirtualSpeech-ის“ პროგრამა კი მომხმარებელს სთავაზობს სასწავლო სიმულაციებს, რომლებიც ავითარებს ისეთი საქმიანობისთვის საჭირო სუნარ-ჩვევებს, როგორცაა: გაყიდვების მენეჯმენტი, დისტანციური ჩართვები, საჯარო გამოსვლები და მოლაპარაკებები.

### **დასკვნა**

სტატატიაში განხილულია ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის თანამედროვე ბიზნესში გამოყენების აქტუალობა და პერსპექტიული მიმართულებები:

1. ვირტუალური რეალობის განვითარებადი ტექნოლოგიის ტექნიკური ასპექტები;
2. თანამედროვე ბიზნესში არსებული ტენდენციები, რომლებიც დაკავშირებულია ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიასთან;
3. ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული, აქტუალური და პერსპექტიული მიმართულებები თანამედროვე ბიზნესში.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. <https://www.oitc.ca/blog/how-virtual-reality-is-impacting-modern-businesses/>
2. <https://foundry4.com/5-business-uses-of-virtual-reality>
3. <https://www.flatworldsolutions.com/IT-services/articles/virtual-reality-impact-on-business.php>

## **The relevance and pfosects of the virtual reality technology in modern business**

*Sergi Dokhnadze, Ph.D. Student of Georgian Technical University*

### **Summary**

Although the technical concept of virtual reality dates back to the 1950s, its improvement and development process has become relevant in the 21st century, with the development of digital technology. After the development of 5th generation (5G) information exchange technology, due to the ability to access large volumes of information in a short time, this development further expands the capabilities of virtual reality technology.

The process of improvement and development of virtual reality technology is related to the activities of numerous startups and famous companies that try to offer customers a better product than their competitors to establish a place or even strengthen their position in the relevant market.

The article is dedicated to discussing the relevance and prospects of the virtual reality technology in a modern business, where this technology is the basis of various businesses, as well as the business itself.

## გადაწყვეტილების მიღების თანამედროვე გამოწვევები პროექტის მენეჯმენტის ამოცანებში

*ებრალიძე ალექსანდრე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია პროექტის მენეჯმენტის კლასიკური და თანამედროვე მიდგომები. ეფექტური მენეჯმენტის აუცილებლობა განსაკუთრებით მწვავედ გამოჩნდა პანდემიის პირობებში. ასეთ პირობებში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება პროექტების ინიცირების, დაგეგმვის, იმპლემენტაციის, მონიტორინგის, უკუკავშირისა და დასრულების, როგორც ერთი მთლიანი პროცესის სწორ მენეჯმენტს, ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას რათა ერთი მხრივ დაცული იქნას კაცობრიობის ჯანმრთელობა, ხოლო, მეორე მხრივ, უზრუნველყოფილი იქნეს მეტ-ნაკლებად დასაშვები ეკონომიკური საქმიანობა და საზოგადოებრივი ცხოვრება. ნაჩვენებია, რომ ნებისმიერი ტიპის პროექტის მენეჯმენტში ცენტრალური ფიგურა არის გადაწყვეტილების მიმღები პირი, პროექტის მენეჯერი. გაანალიზებულია პროექტის მენეჯერის მახასიათებლები და საჭირო უნარ ჩვევები ეფექტიანი და ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების მიზნით, რომლებიც უნდა გამოვლინდეს მისი მთავარი მოვალეობების შესრულების დროს, როგორცაა პროექტის შინაარსისა და ხარისხის მენეჯმენტი. დროის მენეჯმენტი, ფინანსური მენეჯმენტი. გუნდის მენეჯმენტი. კომუნიკაციის მენეჯმენტი.

საკვანძო სიტყვები: გადაწყვეტილების მიღება; პროექტის მენეჯმენტი, კლასიკური მიდგომა, თანამედროვე მიდგომები, ექვილი მეთოდოლოგია, ექსტრემუმენეჯმენტი, გადაწყვეტილების მიმღები, პროექტის მენეჯერი.

### შესავალი

თანამედროვე პირობებში, როდესაც მსოფლიო დინამიურად იცვლება და სრულიად მოულოდნელ გამოწვევებს უმზადებს კაცობრიობას, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ეფექტიან და ეფექტურ მენეჯმენტს, სწორი და დროული გადაწყვეტილების მიღებას როგორც ბიზნესის სფეროში, ისე ზოგადად, სახელმწიფო მართვისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების უკლებლივ ყველა სფეროში. ეფექტური მენეჯმენტის აუცილებლობა განსაკუთრებით მწვავედ გამოჩნდა პანდემიის პირობებში, როდესაც მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნები, მათ ხელთ არსებული თითქოსდა შეუზღუდავი რესურსების, სამეცნიერო მიღწევებისა და უახლესი ტექნოლოგიების მიუხედავად გარკვეულწილად უძლურნი აღმოჩნდნენ კოვიდ-19-ის გამოუცნობი ბუნების წინაშე, ასეთ პირობებში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მთელი ამ პროცესების სწორ მართვას, ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას რათა ერთი მხრივ დაცული იქნას კაცობრიობის ჯანმრთელობა, ხოლო, მეორე მხრივ, უზრუნველყოფილი იქნეს მეტ-ნაკლებად დასაშვები ეკონომიკური საქმიანობა და საზოგადოებრივი ცხოვრება. სწორედ ასეთ ექსტრემალურ პირობებში უნდა იქნეს გამოყენებული ე.წ. პროექტის მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები და მიღებულ იქნას შესაბამისი გადაწყვეტილებები, რომლის მნიშვნელობა პანდემიის დამარცხების შემდეგაც მეტად მნიშვნელოვანი იქნება, რათა მსოფლიო ნორმალურ ეკონომიკურ ცხოვრებას დაუბრუნდეს.

**პროექტების მენეჯმენტის თანამედროვე ამოცანები.** პროექტის მენეჯმენტი არის მეცნიერება, მაგრამ ეს არ არის ზუსტი მეცნიერება. ამ სფეროში არ არსებობს ურყევი საფუძვლები და უნივერსალური გადაწყვეტილებები. პროექტის მენეჯმენტი შესაძლებელია მრავალ საფეხურად დაიყოს, მაგრამ საბოლოო ანგარიშით ნებისმიერი პროექტისთვის შესაძლებელია გამოიყოს შემდეგი ძირითადი ეტაპები: 1) გადასაწყვეტი საკითხის დადგენა და პროექტის ინიცირება; 2) პროექტის დაგეგმვა; 3) პროექტის იმპლემენტაცია; 4) პროექტის მონიტორინგი და შესაძლო უკუკავშირი; 5) პროექტის დასრულება და დამკვეთისთვის ჩაბარება [1]. აქვე, დამკვეთის (ინვესტორის) მოთხოვნის შესაბამისად შესაძლებელია გათვალისწინებული იქნას პროექტით დადგენილი ფუნქციების შემდგომი სერვისული მომსახურება. ნებისმიერ შემთხვევაში პროექტის მენეჯმენტის თითოეული ეტაპი გადაწყვეტილებების

პერმანენტულ მიღებასა და იმპლემენტაციას უკავშირდება. ეს ეტაპები თანმიმდევრულად ხორციელდება ერთმანეთის მიყოლებით, თუმცა თითოეულ ეტაპზე შეიძლება წამოჭრილ იქნას კითხვები და კორექციის საჭიროება ნებისმიერ ეტაპთან დაკავშირებით. ზემოაღნიშნული ეტაპები მიეკუთვნება პროექტის მენეჯმენტს კლასიკურ ტიპს. თანამედროვე პირობებში სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება ისეთი მიდგომები, როგორც არის ეჯაილ (Agile) [2], სკრამ (Scrum) [3], ლიინ (Lean) [4], კანბან (Kanban), ექსი სიგმა (Six Sigma), ექსტრემ-მენეჯმენტი (Extreme Project Management) [5].

აღნიშნული მეთოდებით ორგანიზაციები განიხილება როგორც ცოცხალი ორგანიზმები, სადაც მენეჯერები თანამშრომლებს მიმართულებას აძლევენ და ეხმარებიან გადაწყვეტილების მიღებაში. თანამშრომლებზე მაქსიმალურად გადანაწილებულია დელეგირება და მათ მიმართ არსებობს ნდობა, რომ ისინი სწორ გადაწყვეტილებას მიიღებენ. ასეთ კომპანიაში პროექტების მართვაში ყველაზე მნიშვნელოვანია არა გაწერილი დედლაინები, არამედ ღირებულება (value driven). ეს არის მოქნილი და დინამიური მოდელები ნებისმიერი ტიპის პროექტებისთვის, რომლებიც ხასიათდება მაღალი სიჩქარით, გაურკვევლობით, არაპროგნოზირებადი ხასიათით, მაღალი რისკით და ორიენტირებულია საბოლოო შედეგის მიღწევაზე. ხოლო ექსტრემალური პროექტის მენეჯმენტის მოდელი ეფუძნება შეთანხმებულ პრინციპებს, ექსტრემალურ ღირებულებებს, რეალისტური აზროვნებასა და უნარ-ჩვევებს, რეალურ ინსტრუმენტებსა და სწრაფად ცვლადი ქაოტური და ექსტრემალური პროექტების პრაქტიკას,

**პროექტის მენეჯერი.** პროექტის მენეჯმენტში ნებისმიერი ტიპისთვის ცენტრალური ფიგურა არის გადაწყვეტილების მიმღები პირი (Decision maker), რომელიც ფაქტობრივად პროექტის მენეჯერია (პროექტის ხელმძღვანელი, project manager) და რომელსაც შესაძლოა პროექტის გუნდის ლიდერიც ვუწოდოთ.

პროექტის მენეჯერი არის პროფესიონალი, რომელსაც აქვს ფართო სპექტრის კომპეტენციები, რაც მას საშუალებას აძლევს განახორციელოს პროექტი არსებული შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების პირობებში. პროექტის მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს მთელი სისტემა ერთობლივად. იმისათვის, რომ პროექტი ხუთივე ეტაპის განმავლობაში შეუფერხებლად წარმართოს, პროექტის მენეჯერმა ბევრი რამ უნდა იცოდეს და შეძლოს. თითოეული ფაზა მოიცავს მრავალ ეგრეთ წოდებულ „ფუნქციურ ზონას“ - პროექტის მუშაობის სპეციფიკურ სფეროებს, რომელთა მონიტორინგი და მართვა სჭირდება პროექტის მენეჯერს.

ამავე დროს, კონკრეტული პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შეიძლება საჭირო გახდეს სხვადასხვა კომპეტენციების საჭიროება. ეს ნიშნავს, რომ პროექტის მენეჯერი ან სპეციალიზდება კონკრეტული ტიპის პროექტებში (მაგალითად, ობიექტების მშენებლობა, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაცია და ა.შ.), ან აქვს ძალიან ფართო გამოცდილება და ცოდნა, რაც მას საშუალებას მისცემს გაუმკლავდეს სხვადასხვა ფუნქციებსა და ამოცანებს. მაგრამ, არსებობს რამდენიმე სახის ფუნქცია და ამოცანა, რომელთა შესრულებაც საჭიროა ნებისმიერი ტიპის პროექტში.

**შინაარსისა და ხარისხის მენეჯმენტი.** პროექტის მენეჯერის ამოცანაა ისე განახორციელოს პროექტი, რომ მან მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს მომხმარებლის საჭიროებები და ამოცანები. ამისათვის მას უნდა ჰქონდეს ცოდნა, რომ უზრუნველყოს ეს ხარისხი. მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ მაშინაც კი, თუ პროექტი განხორციელდება დროულად და ბიუჯეტის ფარგლებში, ის შეიძლება უბრალოდ ცუდად განხორციელდეს, რაც შემდეგ ახალ დანახარჯებს გამოიწვევს. ამიტომ, პროექტის შესრულების ხარისხი ყოველთვის პრიორიტეტი უნდა იყოს.

**პროექტის დროის მენეჯმენტი.** პროექტის შესრულების დაგვიანება ნიშნავს ღირებულების დაკარგვას (რადგან პროექტმა შეიძლება აქტუალობა დაკარგოს), ან ბიუჯეტის გადაჭარბებას (რადგან პროექტის დასრულებისათვის პერსონალისთვის მეტი თანხის გადახდა იქნება საჭირო). პროექტის მენეჯერის პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით ორივე ვარიანტი უარყოფითი შედეგია. პროექტის მენეჯერს უნდა შეეძლოს პროექტის განხორციელება დათქმულ ვადაში. თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში, როგორც არის, მაგალითად, პროექტის მენეჯმენტის Agile მიდგომის პირობებში, ვადებისადმი დამოკიდებულება ნაკლებად სპეციფიკურია. ამ შემთხვევაში იგულისხმება, რომ რომ, პრინციპში შესაძლებელია არ ვიცოდეთ, რამდენი დრო დასჭირდება მთელი პროექტის დასრულებას. ასეთ შემთხვევებში უნდა დაიგეგმოს გარკვეული ეტაპები, რომელთა დასრულების შედეგად შესაძლებელი

იქნება ინვესტორებისთვის გარკვეული შედეგების წარდგენა, რაც პროექტის დასრულების ვადების გაურკვეველობის ერთგვარი კომპენსაცია იქნება.

**ფინანსური მენეჯმენტი.** პროექტის ღირებულება ორგანულად უნდა იყოს დაკავშირებული მისი შესრულების ხანგრძლივობასთან. „პროექტის ბიუჯეტის შედგენა“ არის მხოლოდ პროექტის მენეჯერის მოვალეობა. ზოგადად, რადგან პროექტის მენეჯერი პასუხისმგებელია პროექტზე და მის ხარისხზე ის ასევე უშუალოდ პასუხისმგებელია პროექტისათვის საჭირო თანხებზე. პროექტის მენეჯერის მთავარ საფინანსო ფუნქციებს შორის არის: თანხების განაწილება სხვადასხვა პროექტს შორის, ამ გადაწყვეტილების დასაბუთება; გამოყოფილი სახსრების მონიტორინგი; ანგარიშვალდებულება გაწეული ხარჯების შესახებ; შემოსავლების აღრიცხვა.

**პროექტის რისკების მართვა** ნებისმიერ პროექტს ახასიათებს რისკები, განსაკუთრებით ინოვაციასთან დაკავშირებულ პროექტებს. ახალი ინოვაციური პროექტის შექმნა დაკავშირებულია მთელ რიგ გაურკვეველობასთან სწორედ ამიტომ შესაძლო რისკების გათვალისწინება და რისკის მენეჯმენტი ასევე წარმოადგენს პროექტის მენეჯერის მნიშვნელოვან ფუნქციას. რისკები შეიძლება განსხვავებული გამოწვეული იყოს როგორც ადამიანური ფაქტორებით, ისე ტექნოლოგიური ან/და სხვა შეცდომებით, აგრეთვე გაუთვალისწინებელ გარემოებებთან დაკავშირებული. რისკის მენეჯმენტი მოითხოვს ყველა იმ ფაქტორის გათვალისწინებას, რომლებიც მოქმედებს პროექტის შესრულების მიმდინარეობასა და ხარისხზე. საჭიროა ამ ფაქტორების მოხდენის ალბათობების შეფასება და პროექტის შესრულების ალბათობის გამოთვლა.

პროექტის რისკის ალბათობის გათვალისწინებით შესაძლებელი ხდება სადად შეფასდეს მოსალოდნელი პრობლემები და დაიგეგმოს რისკის თავიდან ასარიდებელი ან მისი ზემოქმედების შედეგების შემცირების ღონისძიებები.

სინამდვილეში, ნებისმიერ მომენტში ყველაფერი შეიძლება მოხდეს. მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანი და სავარაუდოდ მოვლენების გათვალისწინება აუცილებლად უნდა შემუშავდეს ნებისმიერ პროექტში. მაგალითად, Agile პროექტის მენეჯმენტში ორგანულად არის ინტეგრირებული ფუნდამენტური რისკის მენეჯმენტი აქ, პროექტის მენეჯერი თავდაპირველად მიიჩნევს, რომ რაღაც არასწორად მოხდება, რომ ყველა ჩვენი მოლოდინი და ჰიპოთეზა უარყოფილი იქნება. ამიტომ, სამუშაო ხორციელდება ეტაპობრივად, იტერაციებით, მაქსიმალური კონცენტრირებით რეალური პროცესების უკუკავშირზე.

პროექტის მენეჯერმა უნდა იმოქმედოს როგორც ანალიტიკოსმა და უნდა შეეცადოს გამოავლინოს და გაანალიზოს ყველა შესაძლო რისკი, რომელიც შეიძლება დაკავშირებული იყოს პროექტთან. ამ მიზნით მან თავიდანვე უნდა შეაგროვოს მაქსიმალური საჭირო ინფორმაცია და თავიდანვე გაითვალისწინოს ეს რისკები.

**პროექტის გუნდის მენეჯმენტი.** პროექტს ახორციელებენ ადამიანები. პროექტის წარმატება პირდაპირ დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ გაიგებენ ეს ადამიანები პროექტის მენეჯერის დავალებებს, როგორ იმუშავებენ პროექტზე და როგორი ურთიერთობა ექნებათ ერთმანეთთან. ზოგჯერ გუნდთან მუშაობა ნაწილობრივ გადაეცემა ინდივიდს (მაგალითად, Scrum- ში ეს არის Scrum Master). ამ შემთხვევაშიც კი, პასუხისმგებელი მაინც პროექტის მენეჯერია, მან უმდა განახორციელოს: სათანადო გუნდის ფორმირება: ვინ უნდა იყოს გუნდში, რა კომპეტენციებით და გამოცდილებით, ვის რა ფუნქციების შესრულება დაევალება და ა.შ.; გუნდისათვის ინფორმაციის მიწოდება პროექტის არსის, მისი ხედვის შესახებ; პასუხისმგებლობა ბექლოგზე (Backlog) - იმ აუცილებელი მოთხოვნების ჩამონათვალზე, რომელიც განაპირობებს პროექტის შინაარსსა და ხარისხს.

**კომუნიკაციის მენეჯმენტი.** პროექტის მენეჯერის საქმიანობას ზღუდავს არამარტო გუნდთან კომუნიკაცია. ნებისმიერ პროექტს ჰყავს მომხმარებლები, მომწოდებლები, დაინტერესებული მხარეები და ა.შ. პროექტის მენეჯერმა უნდა დააზუსტოს და მიიღოს გადაწყვეტილებები პროექტის შინაარსისა და ხარისხის შესახებ, განსაზღვროს საჭირო ფინანსები, შეაფასოს რისკები და შესაძლებლობები. ამისათვის საჭიროა განუწყვეტელი ურთიერთობა, მრავალმხრივი კომუნიკაცია პროექტთან დაკავშირებულ ყველა ზემოაღნიშნულ ორგანიზაციებსა თუ პიროვნებებთან. ფაქტობრივად, რაც უფრო რთულია პროექტი, მით უფრო მეტი კომუნიკაციაა საჭირო. რადგან რთულ პროექტებში, როგორც წესი, არსებობს

უფრო დიდი ენტროპია (გაურკვევლობა), ხოლო კომუნიკაციით პროექტთან დაკავშირებული ენტროპია შემცირდება - არსებული გაურკვევლობა უფრო გასაგები გახდება. ამდენად კომუნიკაცია პროექტის მენეჯერის პირდაპირი პასუხისმგებლობაა. ამ სტრატეგიული ფუნქციის სხვებისთვის გადაცემა/დე-ლეგირება შეუძლებელია.

### **დასკვნა**

პროექტის მენეჯერს კომპეტენციების ფართო სპექტრი უნდა ჰქონდეს. ეს ეხება მეწარმეობის სფეროებს (პროექტის შინაარსი, ხარისხი, განხორციელების დრო და ა.შ.), მენეჯმენტი (გუნდური მუშაობა, დელეგირება, კონტროლი და ა.შ.), ფინანსები (ფინანსური მენეჯმენტი, რისკის მენეჯმენტი). პროექტის მენეჯერს მრავალი პასუხისმგებლობა ეკისრება. სწორედ ის არის პასუხისმგებელი ყველა საკითხზე, რომელიც ეხება პროექტის განხორციელების ხარისხსა და ფინანსებს. თუ რამე არასწორად მოხდა, პასუხისმგებლობა ეკისრება მას, ვინც ორგანიზებას უწევს და მართავს ყველა ამ საქმეს - პროექტის მენეჯერს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. Project Management Institute, A Guide to a Project Management Body of Knowledge 6th Edition, Global Standard, Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA, 2017 pp 756
2. Project Management Institute and Agile Alliance, Agile Practice Guide, Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA, 2017.
3. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum
4. Donald G. Reinertsen The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development, Celeritas, 2009.
5. eXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility 1st Edition, 2007, by Douglas DeCarlo (Author)
6. Project management – eBook. www.Method123.com
7. გ. ქემელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი. პროექტების მართვა. სახელმძღვანელო, მე-4 გამომუშავებული და გაფართოებული გამოცემა. თბილისი, 2019
8. მ. სულაბერიძე . პროექტის მენეჯმენტის საფუძვლები . თბილისი 2008

## **Modern Challenges of Decision Making In project management tasks**

*Alexander Ebralidze, PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

The paper discusses classical and modern approaches to project management. The need for effective management was particularly acute in pandemic conditions. In such conditions, it is crucial to make an effective decision to initiate, plan, implement, monitor and complete projects as a whole process, to protect human health on the one hand, and to ensure more or less permissible economic activity on the other. It is shown that the central figure in any type of project management is the decision maker, the project manager. The characteristics of the project manager and the skills needed to make effective and efficient decisions that need to be identified in the performance of his or her core responsibilities, such as project content and quality management, time management, financial management, team management, communication management are analyzed

Keywords: Decision Making; Project Management, Classical Approach, Modern Approaches, Agile Methodology, Extreme Management, Decision Maker, Project Manager.

## ჯანდაცვის სახელმწიფოებრივი მართვა-რეგულირების აუცილებლობა და მნიშვნელობა

ელისაბედაშვილი ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია საკითხი იმის შესახებ, თუ როგორ იმართოს ჯანმრ-თელობის დაცვა საბაზრო ურთიერთობების პირობებში. ეს საკითხი პრობლემად და სადისკუსიოდ არის ქცეული მთელ მსოფლიოში, რასაც განაპირობებს სამედი-ცინო მომსახურების ბაზრის სპეციფიკური, ჩვეულებრივი ბაზრისგან განსხვავებული თვისება. იგი გამოიხატება ინფორმაციის ასიმეტრიაში. კერძოდ, განსხვავებით სხვა სახის საქონლის მომხმარებლისგან, რომელსაც სრული ინფორმაცია აქვს საქონელზე, აქ, ე. ი. სამედიცინო მომსახურების ბაზარზე, მომხმარებელი, ანუ პაციენტი, მისთვის საჭირო სამედიცინო მომსახურების შესახებ ნაკლებად ინფორმირებულია. ასე რომ, მოცემულ შემთხვევაში, მკურნალი ექიმი წყვეტს მომსახურების მიწოდების საკითხსაც და მასზე მოთხოვნის საკითხსაც. შემოსავლის გაზრდის მიზნით ხშირად ექიმები მომსახურების სერვისის მოცულობას ხელოვნურად ზრდიან.

სტატიაში წარმოდგენილია ღონისძიებები, რომელთა გატარება სჭირდება სახელმწიფოს იმისთვის, რომ ექიმებმა ბოროტად არ გამოიყენონ თავიანთი სტატუსი.

საკვანძო სიტყვები: სამედიცინო მომსახურება; სამედიცინო ბაზარი; ბაზრის რეგულირება; ფასიანი მომსახურება; ექიმი; პაციენტი.

### ძირითადი ტექსტი

ჯანდაცვის სისტემა წარმოადგენს ჯანდაცვითი ღონისძიებების გასატარებლად მიმართული ყველა ორგანიზაციის, დაწესებულების და რესურსების ერთობლიობას, რომლის მიზანია ადამიანთა ჯანმრთელობის ხელშეწყობა და გაუმჯობესება [1].

მსოფლიოში მრავალი სახის ჯანდაცვის სისტემაა, თითქმის იმდენი, რამდენი ქვეყანაცაა. ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან მოქმედებათა შინაარსით, მაგრამ არა მიზნით. ყველა ქვეყანაში, განვითარებულშიც და განვითარებადშიც, ჯანდაცვის სისტემის მიზანი ერთია - ადამიანების ჯანმრთელი სიცოცხლის უზუნველყოფა და მისი გახანგრძლივება. ეს რომ მოხდეს, ამისათვის საჭიროა ჯანდაცვის სათანადო მართვა-რეგულ-ირება.

ეკონომიკური თეორიის ფუძემდებლის, შოტლანდიელი ეკონომისტის ადამ სმიტის მიხედვით, სახელმწიფომ არ უნდა განახორციელოს ჩარევები საბაზრო ეკონომიკაში. სმიტის აზრით, „ფასის გარდა, ყველა სხვა საგნები თანაბარ პირობებშია“. მაგრამ ასე არ არის ჯანდაცვის ეკონომიკაში. ქართველი მეცნიერის თ. ვერულავას აზრით, ჯანდაცვის სექტორში „ყველა სხვა საგნები“ ნაკლებად თანაბარ პირობებში იმყოფება [2, გვ. 639], რადგან მოთხოვნა-მიწოდების კანონი კარგად არ ფუნქციონირებს სამედიცინო ბაზარზე [3]. ეს იმას ნიშნავს, რომ ჯანდაცვა არ არის წმინდა ბიზნესი, რომელშიც გარიგებებს მყიდველთა გადახდისუნარიანობა განსაზღვრავს. ჯანმრთელობის დაცვის უფლება ავალეებს სახელმწიფოს მოსახლეობა უზრუნველყოს აუცილებელი სამედიცინო სერვისებით, მიუხედავად მათი გადახდისუნარიანობისა [4, გვ. 113].

სმიტის მოძღვრების შექმნის დღიდან დაწყებული დღევანდელი პერიოდის ჩათვლით, იგი მუდმივად განსჯის და დისკუსიის საგანია. დისკუსიას იწვევს სახელმწიფოს ჩარევის მასშტაბი განსაკუთრებით იმ სფეროებში, სადაც სახელმწიფო სახსრები იხარჯება. ერთ-ერთი ასეთი სფეროა ჯანმრთელობის დაცვა.

მსოფლიო გამოცდილება ადასტურებს, რომ ჯანდაცვის სისტემა უფრო ეფექტიანად ფუნქციონირებს მრავალფეროვანი საკუთრების (კერძო, სახელმწიფო და სხვა) პირობებში. ფასიანი სამედიცინო მომსახურების კერძო სექტორის წარ-მოქმნა და განვითარება, როგორც გარდამავალი ეკონომიკის შედეგი, ნებისმიერ ქვეყანაში ობიექტურად აუცილებელია მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფებისა და ფენების სამომხმარებლო მოთხოვნის ღრმა დიფერენციაციის პირობებში. მსოფლიო გამოცდილება

გვიჩვენებს, რომ მოსახლეობის მაღალშემოსავლიანი ფენა უპირატესობას ანიჭებს კერძო სექტორის სამედიცინო მომსახურებას - როგორც უფრო კვალიფიციურს, თანაც პაციენტს ექიმის, სამედიცინო დაწესებულების და მომსახურების ფორმის ფართო არჩევანის საშუალება ეძლევა. ამავე დროს, მედიცინის ფასიანი სექტორის ფუნქციონირება ითვალისწინებს არა სახელმწიფოს მიერ შექმნილი ჯანდაცვის მომსახურების შეცვლას, არამედ მომხმარებლის ალტერნატიული, ან დამატებითი მომსახურებით უზრუნველყოფას.

ამ თვალსაზრისით, კერძო სექტორის ფასიანი სამედიცინო მომსახურება, რასაკვირველია, ხელს უწყობს დარგში კონკურენციის გაძლიერებას და სამედიცინო მომსახურების ხარისხის ამაღლებას, აგრეთვე იძლევა საუკეთესო კლინიკური და სამეცნიერო მიღწევების დანერგვის საშუალებას, რომლებიც შემდგომში შეიძლება ფართოდ გავრცელდეს ჯანდაცვის სახელმწიფო სისტემაში. სხვა საქმეა, რომ ჯანდაცვა როგორც დარგი, ხასიათდება სპეციფიკური ნიშან-თვისებებით, რის გამოც ამ სფეროში ნაწილობრივ შეზღუდულია საბაზრო კანონების მოქმედება. საქმე ეხება ჯანდაცვის სფეროს ერთ-ერთ სერიოზული პრობლემას - წინააღმდეგობას კომერციულ ეფექტიანობასა და საზოგადოების სოციალური კეთილდღეობის დონეს შორის. ეს პრობლემა განსაკუთრებული სიმწვავეით თავს იჩენს ჯანდაცვის ჰოსპიტალურ სექტორში.

სამედიცინო მომსახურების ბაზრის ერთ-ერთი ძირითადი თავისებურებაა - ექიმის გადამწყვეტი როლი სამედიცინო მომსახურებაზე ავადმყოფის მოთხოვნის ფორმირებაში. მიუხედავად იმისა, რომ ბაზარზე სამედიცინო მომსახურების მიწოდება ყალიბდება მოთხოვნის ზემოქმედების შედეგად, პაციენტს არ გააჩნია საჭირო ცოდნა და სრული ინფორმაცია ამ მომსახურების შესახებ. პაციენტი ცუდად ერკვევა მისთვის საჭირო მომსახურების შინაარსში, რაც უძნელებს არჩევანის გაკეთებას და მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულს ხდის ექიმის კვალიფიკაციასა და ზნეობაზე. ჩვეულებრივი ბაზრისაგან განსხვავებით, სადაც მომხმარებელი საკმაოდ კარგად ინფორმირებულია, ჯანდაცვაში პაციენტის ინფორმირებულობა არასაკმარისია [1, გვ. 135]. ექიმი არა მარტო სთავაზობს პაციენტს ინდივიდუალურ დიაგნოსტიკურ პროცედურებს და თერაპიულ ღონისძიებებს, არამედ ირჩევს მკურნალობის ოპტიმალურ ვარიანტს. ექიმი ან მიზანშეწონილად თვლის ავადმყოფის მიერ არჩეული მკურნალობის ამა თუ იმ ვარიანტს, ან თვითონ განსაზღვრავს მის აუცილებლობას სამკურნალო-დიაგნოსტიკური პროცესის ხარისხის გარანტიით. სწორედ ექიმი აყალიბებს საკუთრივ მოთხოვნილებას სამედიცინო დახმარებაში, როდესაც ავადმყოფმა ზოგჯერ არც იცის მისი აუცილებლობის შესახებ. ამრიგად, სამედიცინო მომსახურების მართვის თვალსაზრისით გასათვალისწინებელია ექიმისა და პაციენტის ურთიერთობის სპეციფიკური ხასიათი, კერძოდ, პაციენტის სამედიცინო მომსახურებაზე ექიმის მიერ, ჭარბი მოთხოვნის ხელოვნური ფორმირების შესაძლებლობა.

აი, სწორედ, ასეთ დროს ისმება კითხვა: შეიძლება, რომ ჯანდაცვის სფეროს მართვა, როცა იქ სამედიცინო მომსახურებაზე მოთხოვნა-მიწოდება ასეთი სპეცი-ფიკური თავისებურებით ხასიათდება, მივანდოთ ადამ სმიტის „უჩინარ ხელს?“ ჩვენი პასუხი ამ კითხვაზე უარყოფითია. ჩვენ ვთვლით, რომ ჯანდაცვის სფეროს საქმიანობაში სახელმწიფოს ჩარევის მასშტაბი უნდა იყოს ფართო.

ჩვენი აზრით, ყველა ქვეყანაში მოსახლეობის იურიდიულად გარანტირებული ჯანმრთელობის დაცვის უფლება სახელმწიფოსგან მოითხოვს ისეთი პოლიტიკის შემუშავებას, რომლითაც მიიღწევა ყველასათვის ხელმისაწვდომი ჯანდაცვა. ჯანმრთელობის სერვისები არ შეიძლება განიხილებოდეს როგორც მხოლოდ პერსონალური პასუხისმგებლობა, რადგან მისი სოციალურ-ეკონომიკური ბუნების გამო, მასზე მოთხოვნა ხშირად ატარებს არამხოლოდ ინდივიდუალურ, არამედ, სოციალურ ხასიათსაც და მოითხოვს სახსრების გაერთიანებას. ეს დაგვანახა „კოვიდ-19“-ის დღევანდელმა პანდემიამაც, რომლის დასამარცხებლად მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყნის მთავრობებმა ჯანდაცვის დაწესებულებებთან ერთად, ერთობლივად, ერთი პოლიტიკით, დაიწყეს მუშაობა ჯანდაცვის საერთაშორისო ორგანიზაციის - „ჯანმო“-ს ხელმძღვანელობით.

მაშასადამე, სამედიცინო ბაზრის ისეთი თავისებურებები, როგორცაა საზო-გადოებრივი სიკეთის წარმოება, გაურკვევლობა, რისკი, არასრული ინფორმაცია და სხვა, განაპირობებს ეკონომიკური ურთიერთობების განსაკუთრებულ ფორმებს. ჩვენი აზრით, ჯანდაცვის სისტემა ისე უნდა იყოს

მოწყობილი და ისე იმართე-ბოდეს სახელმწიფოსგან, რომ მისთვის მთავარი იყოს პაციენტის კეთილდღეობა. სამწუხაროა, მაგრამ ფაქტია, რომ საქართველოს ჯანდაცვაში ეს ასე არ არის. ამას ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ.

ჯანმრთელობის დაცვის სამედიცინო დაწესებულებებზე დაკვირვებით ცხადი ხდება, რომ მოცემული სფეროს საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლის შემდეგ საქართველოს სახელმწიფოს მხრიდან მისი მართვის და რეგულირების ფართომასშტაბიანი პროგრამების განხორციელების მიუხედავად, იქ, სახელმწიფოს ხელი ყველგან მაინც ვერ სწვდება. ვერ სწვდება მას ბაზრის ადამ სმიტის „უჩინარი ხელიც“. ამის მიზეზი ჯანდაცვის, სახელმწიფოებრივი მართვის არასრულყოფილება კი არ არის, არამედ, სამედიცინო ბაზრის არასრულყოფილება, ანუ სამედიცინო ბაზარზე ინფორმაციის ასიმეტრია. აქ, ამ სფეროში არ არსებობს არც სამედიცინო მომსახურების მოთხოვნა-მიწოდებაზე და არც სამედიცინო დახმარების ხარისხზე ზუსტი კრიტერიუმები. ყოფილ საბჭოთა პირობებში არსებული ჯანდაცვის ზედმეტად ცენტრალზიებული მართვა ზედმეტად ფრაგმენტულად დაიშალა და თითოეულ სამედიცინო დაწესებულებას - სახელმწიფოებრივს თუ კერძოს მიეცა ავტონომია, რამაც უფრო მეტად გამოიწვია მათი უფლებების გაფართოება, ვიდრე პასუხისმგებლობა მკურნალობის ხარისხის მიმართულებით.

სამედიცინო დაწესებულებებმა, ავტონომია, უპირველეს ყოვლისა, სამედიცინო პროცედურებზე მაღალი ფასების დაწესებით გამოხატეს. საწყის ეტაპზე ამან მათ შეუმცირა პაციენტების რაოდენობა, მაგრამ ამას მათ პროცედურების რაოდენობის (ხშირად არასაჭირო პროცედურების) გაზრდით უპასუხეს (ხდება ისეც, რომ იაფად ღირებულ პროცედურებს ანაცვლებენ ძვირადღირებულთ [5, გვ. 33]). შემდეგ, მათივე აგენტურის „მუშაობით“ პაციენტებში თანდათან დამკვიდრდა აზრი, რომ პროცედურები ძვირია იმიტომ, რომ ისინი მაღალხარისხოვნად სრულდება. როცა მოსახლეობა ასე ფიქრობს, ისინი საჭირო შემთხვევაში, მატერიალურად უჭირთ თუ არ უჭირთ, მაინც უპირატესობას აძლევენ ძვირადღირებულ კლინიკებს. ასეთ პირობებში, რაღა თქმა უნდა, შედარებით იაფი სამედიცინო დაწესებულებები მათ კონკურენციას ვერ უწევენ.

ჩვენ იმ აზრის ვართ, რომ ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო მმართველობითმა ორგანოებმა შექმნან კონტროლის ისეთი მექანიზმი, რომ სამედიცინო დაწესებულებებმა ასეთი მანიპულაციები ვეღარ განახორციელონ. იქნებ ეს იყოს სამედიცინო მომსახურების ფასების ზედა და ქვედა ზღვრების დაწესება, პროცედურების სავალდებულო რაოდენობის და ჩამონათვალის დაწესება, ანდა სულაც ერთიან ბიუჯეტზე გადაყვანა.

### დასკვნა

რადგან, სამედიცინო მომსახურების სპეციფიურობა არსებითად ანსხვავებს მას ჩვეულებრივი ბიზნესისგან, რომელსაც, როგორც წესი, ადამ სმიტის „უჩინარი ხელი,, მართავს, ამიტომ ეს სფერო უნდა იმართებოდეს ძირითადად სწორედ სახელმწიფოს მიერ. საქართველოში ეს ასეც ხდება. ჯანდაცვის სფეროს სამართავად საქართველოში შექმნილია სათანადო მმართველობითი სტრუქტურები, მაგრამ სამედიცინო დაწესებულებებს მიცემული აქვთ რა ავტონომია, ამას ისინი მაღალი მოგების უზრუნველსაყოფად იყენებენ. კერძოდ, ამვირებენ სამედიცინო მომსახურებას, ზრდიან პროცედურების რაოდენობას და ა. შ. ამის აღსაკვეთად საჭიროა სახელმწიფომ შეიმუშაოს უფრო ძლიერი მაკონტროლებელი მექანიზმი.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. World Health Organization (2000). Health systems: improving performance. Geneva. world Health Organization, figure 2.1, p. 25.
2. ვერულავა თ. ჯანდაცვის ეკონომიკა და დაზღვევა, თბ., 2009.
3. Wladek B. (2014). Paradigm lost: Provider concentration and the of Market Theory. Health Aff.33:1083-1087.
4. ვერულავა თ., ჯორბენაძე რ. ჯანდაცვის ხელმისაწვდომობა, როგორც ფუნდამენტური უფლება თუ პრივილეგია? ქ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, #4. ტ. XII. 2020.



5. **Зенина Л., Шашунов И., Чертухина О.** Экономика и управление в здравоохранении, М., 2014.

### **Necessity and importance of state healthcare management-regulation**

*Nino Elisabedashvili, PhD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

The article considers the issue how to manage the health care in market relations. It has become a topic of discussion and concerns in the whole world. It is resulted in by the specific, different from the ordinal market feature of the medical service. It is expressed in asymmetry of the information. In particular, unlike the consumers of other goods that have complete information about the goods, here i.e. in medical service, market consumers or patients are less informed about the necessary for them goods. Therefore, the doctor decides both the issue of the service provision and requirements.

The article presents the measures required for the government in order to prevent doctors from status abuse.

## ბრენდინგი თანამედროვე მსოფლიოში

ზედგინიძე საბა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ნაშრომში გამოკვლეულია ცნების „ბრენდინგი“ სოციალურ-ფილოსოფიური შინაარსი. გარდა ამისა, ეტაპობრივად არის აღწერილი ახალი ბრენდის შექმნისა და ბაზარზე მისი წინ წაწევის პროცესი. სტატიაში ავტორს გაანალიზებული აქვს ბრენდისა და PR-ინდუსტრიის ფილოსოფიის ფორმულირების პროცესი და გარკვეული მიზნობრივი აუდიტორიისაკენ მისი პრომოუშენის სქემები. სტატიაში ყურადღება ეთმობა ბრენდის იმ ნიშნების ფორმულირებას, რომელთა მიხედვით ხდება მყიდველისათვის ბრენდის ფასეულობისა და ხარისხის დადგენა და ამავდროულად რომლებზე დაყრდნობითაც ხდება კონკრეტული ბრენდის ნაწარმის გამორჩევა კონკურენტების მიერ გამოშვებული ანალოგებისაგან.

საკვანძო სიტყვები: ბრენდინგი, მარკეტინგი, ბრენდის ფილოსოფია.

### ძირითადი ტექსტი

ბრენდინგი თანამედროვე პიარის, სარეკლამო და მარკეტინგული ინდუსტრიის მნიშვნელოვანი ნაწილია. „ბრენდინგის“ ცნება შეიძლება აღნიშნავდეს თანამედროვე ცოდნას კულტურისა და ენის შესახებ [1]; საშუალო და უმაღლესი განათლებას [2]; სამიზნე აუდიტორიის სასიცოცხლო და სოციალურ საჭიროებებს; სამომხმარებლო საზოგადოების ღირებულებათა სისტემის საფუძვლებს [3]; ონთოლოგიურ და ეპისტემოლოგიურ პრობლემებს [5]; პიროვნების და სოციალური ჯგუფის ფსიქო-ემოციური მახასიათებლებს; სათამაშო აქტივობას [6]; მორალურ და ეთიკურ საკითხებს [3], რომლებიც წარმოიქმნება საქონლის ან მომსახურების პოპულარიზაციის პროცესში. რეკლამის დარგის სპეციალისტები პრაქტიკულად იყენებენ "ბრენდინგის" ფენომენს, რომელმაც შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს სამიზნე ჯგუფზე, მორალურ და ფსიქოლოგიურ საკითხებში.

დღეს არ არსებობს „ბრენდინგის“ ცნების ზუსტი განმარტება. ფართო გაგებით იგი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ისეთი მომსახურების მიწოდება, რომელიც დაკავშირებულია სამიზნე ჯგუფთან ემოციურად პოზიტიური და სტაბილური ურთიერთობის შექმნასა და განვითარებასთან, თვისებების გამორჩეული ნაკადის გამოყენებით, რომელიც დაკავშირებულია ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პროცესთან. ჯგუფური ბრენდინგი საკომუნიკაციო მრავალფაქტორული ფენომენია, შესაბამისად, ბრენდების შექმნა/პოპულარიზაცია, განსაკუთრებით პროდუქტის / მომსახურების და ორგანიზაციის დასახელების და სიმბოლოების შექმნის პროცესი, ხშირად ევალება სპეციალურ კომპანიებს. სავაჭრო ნიშნის შექმნისა და პოპულარიზაციის ყველა საკითხს განიხილავენ ცნობილი სააგენტოების სპეციალისტები.

ბრენდინგის სოციალურ-ფილოსოფიური შესწავლისთვის აუცილებელია გვესმოდეს, რომ ის ფუნქციონირებს „ბრენდული კომპანია-ბრენდის მომხმარებელი“ ღირებულებათა დიალოგის სივრცეში და ნიშნავს მომსახურების გაწევასთან დაკავშირებულ პროცედურას, რომელიც პირობითად შეიძლება დაიყოს ორ ნაწილად. I ნაწილი შეიცავს ახალი ბრენდის შექმნის სოციალურ და ღირებულებით ეტაპებს, პროდუქტის იდენტიფიკაციისთვის შექმნილი ტერმინი, ნიშანი, სიმბოლო, ნახაზი ან მათი კომბინაცია [7]:

1. ბაზრის მარკეტინგული კვლევა, რომლის ამოცანაა ბაზრის სოციალურ-ეკონომიკური, კომუნიკაციური და კულტურული მახასიათებლების დადგენა, სამიზნე მომხმარებლის მოძებნა, დაწინაურებული ბრენდის კონკურენტების იდენტიფიცირება და შესწავლა;
2. ჩატარებული მარკეტინგული კვლევის საფუძველზე ბრენდის იდეის და ფილოსოფიის, აგრეთვე ბაზარზე ბრენდის პოზიციონირების პრობლემები. ბრენდის სტრატეგიული სოციალურ-ფილოსოფიური კონცეფცია უნდა იყოს ზუსტი და დასაბუთებული, რადგან მისი ფუნქციონირება ხანგრძლივი დროის მანძილზე სდება;

3. დასახელების განხორციელება. ბრენდის სახელი ზუსტად უნდა ასახავდეს მასში მოცემულ იდეას და ფილოსოფიას; ნათლად გამოხატავდეს მის კონკურენტულ უპირატესობებს; იყოს დადებითად ემოციური, დასამახსოვრებელი და მყისიერად ასოცირდებოდეს დასახელების ობიექტთან; [8]
4. სავაჭრო ნიშნის, დიზაინისა და კორპორატიული იდენტურობის შექმნა, რომელიც ასახავს ბრენდის საერთო სოციალურ კონცეფციას და მის პოზიციონირებას.

სოციალური ღირებულების ბრენდინგის მომსახურების მეორე ჯგუფი მოიცავს ბრენდის პოპულარიზაციასთან დაკავშირებულ ეტაპებს. ისენია:

- ❖ **ბრენდის პოპულარიზაციის სტრატეგიის შემუშავება.** ბრენდის პოპულარობა და მნიშვნელობა ბაზარზე მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად რაციონალური, კომუნიკაციურად კომპეტენტური და არამალადობრივი აღმოჩნდება დაწინაურების ტაქტიკა და სტრატეგია. [9]
- ❖ **სარეკლამო კამპანიის შექმნა და განხორციელება.** ბრენდის დროის ციკლიდან გამომდინარე, სარეკლამო კამპანია წყვეტს შემდეგ ამოცანებს:
  1. სარეკლამო სტრატეგიის შესაბამისად, ბრენდის პოპულარობისა და პრესტიჟის აუცილებლობის უზრუნველყოფა;
  2. კონკრეტული აუდიტორიის მიერ პირველი შედეგის სტიმულირება;
  3. სამიზნე აუდიტორიაში ბრენდის ერთგულების გაზრდა;
  4. ერთგული მომხმარებლებისა და კონკურენტი ბრენდების დარწმუნება იმაში, რომ შეიძინონ დაწინაურებული ბრენდის პროდუქტი/მომსახურება და ა.შ.
- ❖ **კომუნიკაციური და PR მხარდაჭერა.** ეს არის წარმატებული ბრენდის აუცილებელი ელემენტი, რომელის გამოყენება ხდება კომპანიის მიერ მისი პროდუქტების/მომსახურების შესახებ პოზიტიური საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებისთვის.

ბრენდინგის კიდევ ერთი, სოციალურ-ფილოსოფიური მხარეა ღირებულებითი კომუნიკაციის ხარისხის განსაზღვრა დიალოგში „ბრენდული კომპანია - ბრენდის მომხმარებელი“. ეს დიალოგი შემდეგ პოზიციებს ეხება:

- ❖ **ნებაყოფლობითი კომუნიკაცია.** მომხმარებლის მიერ ბრენდის პოზიტიური აღქმა შეიძლება იყოს:
  - პირველ რიგში, კომუნიკაციის [10] შედეგი, რომელიც აღნიშნავს ღრმა ეთიკურ, კოგნიტურ ურთიერთქმედებას;
  - ორმხრივი გავლენის შედეგი, რომელიც თანაბრად აკმაყოფილებს სუბიექტისა და საგნის მოთხოვნილებებს;
  - მომხმარებლის მიერ ბრენდების დიდი რაოდენობის პროდუქტის/მომსახურების თავისუფალი არჩევის შედეგი, როდესაც პროდუქტზე არ არის მონოპოლია და მომხმარებელი არ არის ვალდებული, შეიძინოს იგი. ამიტომ მომხმარებელს უვითარდება ნდობა პროდუქტის/მომსახურების და კომპანიის მიმართ, ხოლო ბრენდ-კომპანია უდიდეს ყურადღებას უთმობს სამიზნე აუდიტორიის საჭიროებებს.
- ❖ **სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი მომხმარებელთა ჯგუფი.** ეს დებულება ემყარება მრავალეროვანი ბრენდების გამოცდილებას, რომლებიც ზუსტად განსაზღვრავენ მათ სამიზნე ჯგუფს და არ ცდილობენ მის მთელ ბაზარზე გაფართოებას. ბუნებამ შექმნა მრავალფეროვანი სამყარო, რომლის ნაწილები არ ჰგავს ერთმანეთს. და თუ ბუნებრივი კომპონენტებია მრავალფეროვანი, მსგავსი ტიპის ანიმაციური და არაცოცხალი ობიექტები/მოვლენები ხომ თავისთავად არ იქნება იდენტური. საზოგადოებაში არ არსებობს ქმედება, სიმბოლო და იდეა, რომელიც ცალსახად ესმის საზოგადოების ყველა წევრს. ეს ფენომენი ასოცირდება განვითარების საჭიროებასთან, რაც შესაძლებელია, მრავალფეროვნებისა და წინააღმდეგობების არსებობის პირობებში. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია მხოლოდ კონკრეტული აუდიტორიის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. მაგალითად, BMW-ს პიარის თანამშრომლები

რეგულარულად ადევნებენ თვალყურს მომხმარებელთა რაოდენობას, რომლებიც ფლობენ **BMW** მარკის მანქანებს, რაიმე კონკრეტული მიზნის გარეშე. თუ მფლობელთა რაოდენობა ჭარბია, ბრენდი იწყებს მისი ინდივიდუალურობის ამღვლებას. ამიტომ, თითოეული ბრენდი უნდა შეიცავდეს განსაკუთრებულ პირადულ სიახლოვეს, რომელიც ხელმისაწვდომია მისი კონკრეტული აუდიტორიისთვის.

**თანმიმდევრული ხარისხი და კმაყოფილება.** ეს განცხადება ნებისმიერი ბრენდისთვის ფუძემდებლურია. ბრენდის შექმნის სოციალურ-ფილოსოფიური კონცეფცია თანმიმდევრულია და დაგეგმილია მრავალი წლის განმავლობაში. იგი მოიცავს:

1. სპეციალური სტილის განსაზღვრას, დისტრიბუტორებთან ურთიერთობას, კორპორაციულ კულტურას, მის სოციალურ მითოლოგიასა და ფილოსოფიას, რომელსაც ბრენდი, ზოგადად, უნდა იცავდეს სამიზნე ჯგუფის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად;
2. საუკეთესო ხარისხის საქონლის/მომსახურებისკენ სწრაფვა, რათა მომხმარებლებზე გამოიჩინონ თავიანთი ზრუნვა.

ბრენდინგის ერთერთი აუცილებელი სოციალური და ფილოსოფიური მხარეა მისი რაციონალიზაცია, აგრეთვე სავაჭრო ნიშნის შექმნისა და პოპულარიზაციის თანმიმდევრულობა. ბრენდი არის დასამახსოვრებელი, თანამედროვე ფენომენი, რომელიც აკმაყოფილებს სამიზნე ჯგუფის სოციალურ და ღირებულებრივ მოთხოვნილებებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ჩატარებულია ყოვლისმომცველი სოციალურ-ეკონომიკური, კულტურული და კომუნიკაციური ბაზრის კვლევა, გამოვლენილია მომხმარებლის მატერიალური და სულიერი ინტერესები, PR ინსტრუმენტები დაზუსტება ზუსტად არის განსაზღვრული; სუბიექტ-ობიექტის კომუნიკაციის განხორციელებისას, ბრენდი მის სოციალურ მითოლოგიასა და ფასეულობებს მიჰყვება, რაც მომხმარებელს აკმაყოფილებს თავისი ხარისხით.

#### References:

1. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 2001. – V.17. – pp. 99-120.
2. Delgado, M., Porter, M., Stern, S. Clusters, Convergence, and Economic Performance. Institute for Strategy and Competitiveness. March 11, 2011.
3. Grant, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm // Strategic Management Journal. – 2006 – №17. – P. 109-122.
4. Hagedoorn, J., Narula, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences. Journal of International Business Studies 27 (2). 2016. 265-284.
5. International Benchmarking Study of Competitiveness Poles and Clusters and Identification of Best Practices. INNOVISA, Cluster Agroindustrial Ribatejo. June 2012. Available at: <http://www.gosbook.ru/document/84333>.
6. OECD Regions and Innovation Policy. OECD Reviews of Regional Innovation, OECD
7. Held David, Mc Grew Anthony, Goldblatt David and Perraton Jonathan. Global changes: politics, economy and culture Polirom Publishing House, Iași, 2001
8. Reichheld, Frederick F. (December 2003). “One Number You Need to Grow”. Harvard Business Review.
9. Rajagopal. (2007) Marketing Dynamics: Theory and Practice. New Delhi, India: New Age International. Retrieved April 5, 2010
10. Specific interrelations of Politics and Economics in Russian History. Political Events and Economic Ideas (Ed. By I. Bahrens, V. Caspari, B. Schefold). Edward Elgar, 2004

## **Branding in the Modern World**

*Saba Zedginidze, PhD student at the Georgian Technical University*

### **Summary**

The article examines the social and philosophical content of the concept of "branding". In addition, creating a new brand and bringing it to market is described step by step. In the article, the author analyzes planning the philosophy of the brand and the PR industry and the scheme of its promotion to a specific target audience. The article focuses on the formulation of trademarks, thanks to which the value and quality of the brand for the buyer is determined, and, on the basis on which the product of a particular brand stands out among its competitors.

Keywords: branding, marketing, brand philosophy.

## ინფლუენს მარკეტინგის როლი ბიზნეს სექტორისთვის

*თავზარაშვილი მარიამ*

*ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ყველა ვთანხმდებით იმაზე, რომ ციფრულმა მედიამ სრულად თუ არა, 90% -თ ჩაანაცვლა ტრადიციული არხები. დღეს ბევრად ეფექტურად და ნაკლები დანახარჯით შეგიძლია მიაწვდინო ხმა შენს სეგმენტს და სწრაფად მიიღო ის შედეგი, რაც დაგეგმილი გქონდა.

ბიზნეს სექტორი ინოვაციებსა და სიახლეებს თუ ჩამორჩება, სოციალურ ქსელებსა და ყველა არსებულ პლატფორმას ვერ აითვისებს, გაუჭირდება მომხმარებლის გონებაში ადგილის დაკავება და კონკურენტებთან მიმართებაში უპირატესობის მოპოვება.

სოციალური ქსელების პოპულარობა დღითიდღე იზრდება, კორონავირუსის პრობებში განვითარებულმა მოვლენებმა შეუწყო ხელი იმას, რომ კომპანიები სწრაფად ახდენენ დიჯიტალიზაციას და ცდილობენ საკუთარი პროდუქტისა თუ მომსახურების ონლაინ შეთავაზებასა და გაყიდვას. სწორედ ამ ფონზე პოპულარული გახდა ინფლუენს მარკეტინგი, რომელიც ეხმარება კომპანიებს ცნობადობის გაზრდაში. მომხმარებელი სოციალურ ქსელებიდან იღებს ინფორმაციას ამა თუ იმ პროდუქტის ან მომსახურების შესახებ, ხოლო არჩევანს მათ ინფლუენსერები უადვილებენ და ამლევენ ბიძგს, რომელი აირჩიონ, იმ კონკურენტის პირობებში, რაც არსებობს.

საკვანძო სიტყვები: ინფლუენსერი - პიროვნება, რომელსაც მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია ვინმეზე ან რამეზე.

### ძირითადი ტექსტი

დიჯიტალიზაცია- ფიზიკური ცხოვრებიდან ციფრულ ცხოვრებაზე გადასვლა.

ვინ არის ინფლუენსერი? ინფლუენსერი სოციალურ ქსელში ჩართული ადამიანია, რომელიც ცნობადი სახეა, ჰყავს დიდი აუდიტორია და შეუძლია ადამიანებზე გავლენის მოხდენა. თუ სოციალურ ქსელში გააქტიურებამდე კონკრეტული ინფლუენსერი, უკვე ცნობილი იყო, სპორტში, სილამაზის ან მოდის სფეროში, კულინარიაში თუ ა.შ სელებრითებს უწოდებენ, ხოლო თუ პოპულარობა, სოციალური ქსელის საშუალებით მოიპოვა, მეგა ინფლუენსერების სახელით არიან ცნობილი.

დღეს ძირითადად სოციალური ქსელებით ხდება ინფორმაციის შექმნა, მართვა და გავრცელება, ამას ემატება ისიც, რომ ყოველდღიურად იქმნება ძალიან ბევრი პროდუქტი თუ მომსახურება, რომელიც ერთმანეთს ძალიან გავს და რთულია განსხვავების მოძებნა, სწორედ ამიტომ ინფლუენსინგი არ კარგავს აქტუალობას მომხმარებლისათვის და დიდ მნიშვნელობას იძენს, ცნობილი ადამიანების შთაბეჭდილებებისა და რეკომენდაციების გაზიარება.

ინფლუენსერების პოპულარობა და მათზე დიდი მოთხოვნა, ჩემი აზრით, გამოიწვია მილენიალების თაობამ, რომელიც ძირითადად ციფრულ სამყაროში ცხოვრობს. ეძებენ ინფორმაციას სოციალურ არხების დახმარებით ყველა საკითხზე, ესაა განათლება, კულინარია, მოდა, ონლაინ ვაჭრობა და სხვა, ამიტომაც მათზე ტრადიციული მედია ვეღარ ახდენს გავლენას.

ინფლუენს მარკეტინგ ძალიან ბევრი დადებითი მხარე აქვს, აქედან ერთ-ერთი და მთავარი ისაა, რომ აუდიტორია უკვე არსობობს, რომელსაც მიაწვდი ინფორმაციას შენს შესახებ, მთავარია სწორად გამოიყენო ეს შესაძლებლობა. ინფლუენს მარკეტინგი, არის სოციალურ ქსელებში დაგეგმილი და სწორად ჩამოყალიბებული სტრატეგია, სადაც ინფლუენსერის გავლით ხდება ბრენდის ცნობადობის გაზრდა, რაც საბოლოო ჯამში, ახდენს გაყიდვების ზრდის სტიმულირებას. ცნობილი სახეებისაგან რეკომენდაციის გაწევა პროდუქტსა თუ მომსახურებაზე, არასოდეს ყოფილა ასეთი დადებითი შედეგების მომტანი, როგორც დღეს.

რატომ მიმართავენ კომპანიები ინფლუენსერებს? მათ ჰყავთ დიდი რაოდენობით გამომწერები, ამიტომ მათი მოწოდებები ვირუსულად ვრცელდება და მარტივია ფართო მასებზე გასვლა, ამიტომაც პროდუქტისა თუ მომსახურებისათვის პოპულარობის გაზრდა ხდება უმოკლეს დროში. კიდევ ერთი და

ძალიან მნიშვნელოვანი დადებითი ეფექტი ხარჯთეფექტურობაა, ტარდიციული მედია რეკლამისგან განსხვავებით, ბევრად ნაკლები დანახარჯით ხდება უეთეს შედეგზე გასვლა.

საქართველოში, სოციალური ქსელებით აქტიურად სარგებლობს 2 მილიონზე მეტი ადამიანი, სწორედ ამან განაპირობა ის მიდგომები მარკეტინგში რაც დღეს გვაქვს. ბიზნესს უღირს ინფლუენს მარკეტინგში თანხების გადახდა, რადგან ზუსტად იცის, თუ სწორად შეარჩევს კონტენტს, სასურველ შედეგზეც მარტივად გავა.

თითქმის ყველა ტიპის ბიზნესი იყენებს ინფლუენსერებს აქტიურად, დამწყები თუ დიდი ხნის ბრენდებისგან მოთხოვნა თანაბრად ჩნდება და ყოველ დღიურად იზრდება. ძალიან ბევრი მაგალითის მოყვანა შეიძლება საქართველოს ბაზრიდან, თუ რა როლი ითამაშა კონკრეტული კომპანიისათვის ინფლუენს მარკეტინგმა, მაგრამ ამ ეტაპზე გამოვიყოფ ბრენდს, რომელიც ყველასათვის ცნობილი და ბევრისთვის საყვარელია, ეს არის Mc'Donalds-ი. 2019 წლის 19 სექტემბერს კომპანია მაკდონალდსმა გადაწყვიტა გაეკეთებინა უფასო მიტანის სერვისი გლოვოსა და ვოლტის დახმარებით თბილისის მაშტაბით. კამპანიაში ჩაერთო 4 კრეატორი, რომლებმაც განათავსეს ინფორმაცია კომპანიის გადაწყვეტილების შესახებ. ინფლუენსერების შეტყობინებიდან, ზუსტად 3 საათში რესტორნებთან უწყვეტი რიგები იდგა და სამი უმსხვილესი კომპანია (Glovo, Walt, Mc'Donald's) ვერ აუდიოდა ამხელა ნაკადს. შედეგი, რომელიც ინფლუენს მარკეტინგმა მოუტანა Mc'Donalds-ს, იყოს ის, რომ ეს დღე კომპანიის მსოფლიო გაყიდვების Top-10-ში შევიდა.

### **დასკვნა**

დღევანდელ გარემოში, სადაც კომპანიები დიჯიტალიზაციისთვის არ იშურებენ რესურსებს, რადგან სხვაგვარად უბრალოდ ვეღარ ნახავთ მოგებას მოკლევადიან პერიოდში, დღეს როდესაც მოთხოვნიდან და საჭიროებიდან გამომდინარე, სამყაროს მთლიანად გაციფრულება ხდება, რა თქმა უნდა ტრადიციული მეთოდებით, კომპანიები ვერარ გავლენ სასურველ შედეგებზე, ვერ ნახავთ მოგებას მოკლევადიან თუ გრძელვადიან პერიოდში. ამიტომ თანამედროვე სამყაროში, მნიშვნელოვანია ყველა კომპანიამ მოახდინოს სიახლეებზე ორიენტაცია. ინფლუენს მარკეტინგი კი ის გამოწვევაა კომპანიებისათვის, რომელიც უმოკლეს დროში მათ წარმატებას, ცნობადობის ზრდასა და გაყიდვების სტიმულირებას შეუწყობს ხელს, ამ მოსაზრებას ტექსტში მოყვანილი მაგალითიც ამყარებს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. <https://webapp.echolize.com/auth/sign-in/creator>
2. <https://influencermarketinghub.com/what-is-an-influencer/>
3. <https://playsocial.co.uk/>
4. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1354856520902136>

### **The role of influence marketing for business Sector**

*Mariam Tavzarashvili, Associate Professor of Business and Technology University*

### **Summary**

We all agree with the statement that digital media substituted traditional channels with 90 percent. Nowadays it is available to reach your voice to your segment much more effectively and with less costs and receive that result you planned. If business sector will be backward innovations and transactions would not be able to master all existing platform and social network, It will be difficult to take place in customers mind and get advantage in point of competitor. The popularity of social network is growing day after day, the event proceeded during Covid encouraged digitalization process implemented by companies and trying to sell their own products and offer online service.

So influence marketing got very popular and promote population to increase name recognition. Customer receives information from social networks about different kind of products, brand and buy it that why influence marketing developed so actively.

## ადამიანური რესურსების მართვის არსებული მდგომარეობა და მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში

*კავთიძე ედუარდი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება იგი ორგანიზაციის განვითარების დონეს. ცხადია, ორგანიზაციათა ზრდისა და განვითარების პარალელურად, ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამები, პრაქტიკა და პროცედურები უნდა იცვლებოდეს და ვითარდებოდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ადგილი ექნება წარმოების პიროვნული და ნივთობრივი ფაქტორების განვითარებაში დისპროპორციას, რაც უარყოფითად იმოქმედებს ადამიანთა საქმიანობის ეფექტიანობაზე. ყოველივე ეს მიუთითებს საქართველოს ეკონომიკის როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორში მოცემულ პრობლემასთან დაკავშირებული საკითხების მეცნიერული კვლევის მნიშვნელობაზე.

დღეისათვის საქართველოს საჯარო სამსახურში ერთიანი საკადრო პოლიტიკის განხორციელების, მისი პროფესიულ პრინციპზე დაფუძნებული განვითარების, კანონმდებლობის დახვეწის, ეფექტიანი და გამჭვირვალე მმართველობისა და ეთიკური სტანდარტების დანერგვის ღონისძიებებს ახორციელებს საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიურო. სამსახურის ბიუროს ერთ-ერთ უმთავრეს პრიორიტეტს სახელმწიფო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების განვითარება წარმოადგენს. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად ბიურო აქტიურად მუშაობს და სხვადასხვა პროექტებს გეგმავს. მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება მოქალაქეებისათვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს. ეფექტური და ფუნქციონალური ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებისთვის, საჭიროა არსებული სისტემის მახასიათებლების დადგენა და იმ ხარვეზების იდენტიფიკაცია, რომლებიც დაუყოვნებლივ აღმოფხვრას საჭიროებს.

საკვანძო სიტყვები: საკადრო მენეჯმენტი, პერსონალის მართვა, ადამიანური რესურსები, მენეჯმენტის მოდელები, სტრატეგიული დაგეგმვა, შიდა კომუნიკაცია, მართვის ეფექტიანობა.

### ძირითადი ტექსტი

ორგანიზაციის განვითარება ადვილი ამოცანა არ არის. მის მისაღწევად, სხვა ფაქტორებთან ერთად, აუცილებელია შრომითი კოლექტივი ორგანიზაციულად კარგად იყოს შეკრული და ადამიანებს შორის არსებობდეს ურთიერთპატივისცემაზე დამყარებული ნორმალური და ცივილიზებული ურთიერთობა. ასეთ კოლექტივებში უფრო ხშირად იბადება ახალი იდეები, შესამჩნევად მცირდება დანახარჯები და, საბოლოო ანგარიშით, ვითარდება ორგანიზაცია.

ცხადია, საჯარო სამსახურში, რაც უფრო მაღალკვალიფიციური და უნარიანი კადრებია შერჩეული, მით ძლიერია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა და იგი მოსახლეობას უკეთეს პროგრამებსა და მომსახურებას შესთავაზებს. ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისითაც, რომ იგი ნათლად გვიჩვენებს იმ სფეროებს სადაც საჯარო სამსახურს ჰყავს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრები და სადაც ასეთი კადრების დეფიციტია.

ტექნოლოგიების გამოყენება კადრების მართვის სფეროში ადამიანური რესურსების ოპერაციული პროცესების გაუმჯობესების მიზნით, მსოფლიოში ფართოდ აპრობირებულ პრაქტიკას წარმოადგენს. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემების დანერგვა მნიშვნელოვანია, რათა მოხდეს ზოგადი მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესება საქართველოს საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში. საქართველოს ხელისუფლების მიზანია ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამული



უზრუნველყოფის პროექტების დანერგვა, რათა გაძლიერდეს ადმინისტრაციული ეფექტურობა, შემცირდეს ხარჯები და გაუმჯობესდეს მომსახურების სტანდარტები. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული ტექნოლოგიების დანერგვა სახელმწიფო სტრუქტურებში ხელს შეუწყობს ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული მონაცემების, ინფორმაციის, სერვისის, მონაცემთა ბაზების, მეთოდებისა და გადაწყვეტების, გაზიარებასა და განვითარებას.

საქართველოს საჯარო სექტორში მრავალფეროვანი პროგრამული გადაწყვეტები არის ხელმისაწვდომი, რომელთაგან უმეტესობას მხოლოდ ადამიანური რესურსების რეგისტრაციის და სტატისტიკის წარმოების შესაძლებლობა გააჩნია (SAP და ORIS პროგრამები). სხვა უფრო ფართომასშტაბიან ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამებს აქვთ ინტეგრირებული შეფასების, მოტივაციის, ასევე ტესტირების ფუნქციები. აღნიშნული პროგრამები გაუმჯობესების პროცესშია.

ადამიანური რესურსების მართვის ინსტიტუციური სტრატეგია გამოიყენება სტრუქტურაში HHR აქტივობების დაგეგმვისა და ინტეგრირებისათვის, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციული მისიების ან/და სპეციფიური ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება განსხვავდებოდეს კონკრეტული მიზნების მიხედვით და ფოკუსირებული იყოს კვალიფიციური კადრების შერჩევის, დაქირავების, შენარჩუნების, განვითარების და ხარისხის უზრუნველყოფის სფეროებზე.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის სტრატეგია უნდა განსაზღვრავდეს და აანალიზებდეს კომუნიკაციის საწყის წერტილს, ასევე კომუნიკაციის მიზნებსა (სხვა სპეციფიურ HHR მიზნებთან ერთად) და განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად განსახორციელებელ აქტივობებს. წარმატებით დაგეგმილ და ორგანიზებულ შიდა საკომუნიკაციო სტრატეგიას, შეუძლია დადებითი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის საქმიანობის პროცესში. მისი მეშვეობით თანამშრომლები ინფორმირებულნი არიან ორგანიზაციის საქმიანობასთან და გეგმებთან დაკავშირებით. ის ხელს უწყობს მენეჯერული შესაძლებლობების ზრდას ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესის და თანამშრომლებთან ეფექტური უკუკავშირის მექანიზმის მეშვეობით, ზრდის პოზიტიურ დამოკიდებულებას და ამცირებს თანამშრომელთა წინააღმდეგობას ცვლილებების მიმართ, ასევე ხელს უწყობს თანამშრომელთა ლოიალურობის ზრდას.

ეფექტური შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიის დაგეგმვა და განხორციელება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში არსებულ კომუნიკაციის ინსტრუმენტებსა და მექანიზმებზე.

სახელმწიფო სტრუქტურებში პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმის არსებობა მნიშვნელოვან მართვის ინსტრუმენტს წარმოადგენს. პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამების არსებობის აუცილებლობა საქართველოს სახელმწიფო სტრუქტურებში აშკარაა თუ გავითვალისწინებთ დაქირავების ციკლის დინამიკას, თანამშრომლების შიდა როტაციას, კანონმდებლობის ცვლილებებს ან ახალი პროგრამებისა და პროექტების დანერგვის ფაქტებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ პერსონალის განვითარების საჭიროებები შესაძლოა წინასწარ იყოს ნაკარნახევი კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, მაშინ როცა სხვა შემთხვევაში მათმა საჭიროებამ შესაძლოა თავი იჩინოს ცვლილებებთან ერთად. ადამიანური რესურსების განვითარება იწყება ინდივიდუალური ტრენინგებით, მას შემდეგ, რაც შეირჩევა ახალი თანამშრომელი, რათა მოხდეს ორგანიზაციაში მისი ინტეგრირება, მიეცეს ახალი შესაძლებლობების შესწავლის საშუალება და მომავალი საქმიანობის სწორად განხორციელების შესაძლებლობა. ეს პროცესი მუდმივად მიმდინარეობს. ფუნქცია მკვეთრად აკავშირებს ადამიანური რესურსების მართვის გუნდს თანამშრომელთან, რადგან ამ ეტაპზე ხორციელდება იმ ტრენინგების საჭიროების იდენტიფიცირება, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლის კარიერულ ზრდას. პერსონალის განვითარების ტაქტიკა სექტორისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ცოდნის ასამაღლებლადაა გამოიზნული და სახელმწიფო სტრუქტურის საჭიროებების მიხედვით სხვადასხვა სახისაა. სპეციფიკური ცოდნის ამაღლება შესაძლოა განხორციელდეს ფორმალური ტრენინგის, თვითმეცნების, პროფესიონალური სამუშაო შეხვედრების სხვა აქტივობების მეშვეობით. პერსონალის განვითარების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს მოხელის შესაძლებლობების, განსწავლულობის, დაუყოვნებელი საჭიროებების, პოტენციური რესურსების შეფასებას.

საქართველოში სამუშაო დრო კვირაში დადგენილია - 40 საათი, ხოლო სპეციფიკური სამუშაო

რეჟიმის მქონე საწარმოში, სადაც შრომითი პროცესი ითვალისწინებს 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობის უწყვეტ რეჟიმს, – კვირაში 48 საათს, რომელიც დადგენილია საქართველოს ორგანული კანონის „საქართველოს შრომის კოდექსის“ შესაბამისად, რაც შეეხება შვებულებას ამავე კოდექსით წელიწადში სულ მცირე 24 დღიანი ანაზღაურებადი შვებულების გამოყენების უფლება აქვს, როგორც შტატიტ განსაზღვრულ ასევე შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირებს. საავადმყოფო ფურცლის გამოყენება არ არის შეზღუდული და არ არსებობს რაიმე სანქცია მაღალი მაჩვენებლის შემთხვევაში (საქართველოს შრომის კოდექსი, თავი IV-V).

სამუშაოს აღწერა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის უმთავრეს ხელსაწყოს წარმოადგენს. ის კონკრეტული პოზიციისათვის ადგენს აუცილებელ ფუნქციებს პასუხისმგებლობებსა და კომპეტენციებს, ზრდის ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ეფექტურობას, და ნათლად აცნობს დაქირავებულ პირს კონკრეტული პოზიციისა და ორგანიზაციის მიზნებს. სამუშაოს აღწერილობა სამუშაო გეგმასთან ერთად არსებითი ხელსაწყოა შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგის წარმოებისთვის. სამუშაოს შესრულების და შეფასების სისტემის მართვა მიზნად ისახავს დასაქმებულის სამუშაოს დაგეგმვას, განხორციელებული საქმიანობის მონიტორინგს და შეფასებას. ეს ეტაპი მნიშვნელოვანია, რათა გავიგოთ რა კომპეტენციები და უნარები აქვს თანამშრომლებს, რა დამატებითი პრაქტიკული/თეორიული სწავლება სჭირდება მათ. ასევე შეფასდება მათ მიერ გაწეული საქმიანობა და დადგინდება რამდენად მნიშვნელოვანია ის ორგანიზაციისთვის. ამ პროცესის დროს შესაძლებელია დავინახოთ ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. საბოლოო ჯამში ეს პროცესი მიმართულია ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდაზე.

მოტივაციაზე მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობა. შესაძლებელია ორგანიზაციას ჰქონდეს კარგი სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს პროდუქტიული, რადგან ვერ ახერხებდეს თანამშრომელთა შრომის წარმართვას ისე, რომ მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. მოტივაციის პროცესი საკმაოდ რთულად ფორმულირდება გარეგანი და შინაგანი ფაქტორების ურთიერთკავშირით. ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის პროგნოზირება რთულია სხვადასხვა მოტივაციის ეტაპების გათვალისწინებით. ყველა ადამიანი ინდივიდუალურია და შესაბამისად მათ ინდივიდუალური მიდგომა სჭირდებათ, რადგან ადამიანებს განსხვავებული მოტივატორები აქვს. მოტივაციის ერთმა სახემ შესაძლებელია სხვადასხვანაირად იმოქმედოს ადამიანებზე, შესაბამისად ამ შემთხვევაში საჭიროა მოხდეს იდენტიფიცირება რომელი თანამშრომლისთვის რა ტიპის მოტივაცია იქნება შედეგობრივი. მოტივირებული თანამშრომლების ზრდა გავლენას ახდენს მათ პროდუქტიულობაზე. საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში სხვადასხვა სამოტივაციო სისტემები მოქმედებს - პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ღონისძიებები და წლიური ნომინაციები, ბონუსებისა და პენსიების სქემები, შეფასების შესაბამისი დაწინაურების ციკლი, მაღლობის წერილი, საჩუქრები და ჯილდოები.

ცხადია, საჯარო სამსახურში, რაც უფრო მაღალკვალიფიციური და უნარიანი კადრებია შერჩეული, მით ძლიერია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა და იგი მოსახლეობას უკეთეს პროგრამებსა და მომსახურებას შესთავაზებს. ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისითაც, რომ იგი ნათლად გვიჩვენებს იმ სფეროებს, სადაც საჯარო სამსახურს ჰყავს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრები და სადაც ასეთი კადრების დეფიციტია.

#### **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

## **Existing situation of Human Resources management and management systems in Georgia's Public structures**

*Kavidze Eduardi, Associated-professor of Georgian Technical University*

### **Summary**

The real revolution in staff work was due to the systemic approach to management after World War II. Establishment of system management has led to the development of human resources management principally with the new management of staff management. This technology has been incorporated into the strategic management system and the personnel management function has become the competent authority of corporations. The character of the personnel policy has changed: it has become more active and purposeful.

Although the differences in the internal domestic traditions of the personnel are quite large, it is possible to allocate a number of common characteristics of staff management that were developed and disseminated in the developed nations in the XX century.

On the background of radical changes in corporation management within 15-20 years, it is surprising that the personnel management, which is quite normal and marginalized, has not completely disappeared, but on the contrary, real prosperity. The main reason is the third "architectural" model of dominating management in practice in the 80s.

Instead of a rather fragmented structure of staff management used during the dominance of the first and second model of personnel management, the management system is established, primarily focused on human capital development. The mission of this system - among the other prior strategic goals of the corporation, is to realize the main goals of its personnel policy.

## ტრანსფორმაციული ლიდერობის გავლენა დასაქმებულთა მოტივაციაზე

კანტიძე მადონა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

კვლევის მიზანია - გამოარკვიოს, რამდენად აქვს დადებითი გავლენა ტრანსფორმაციული ლიდერობის მოდელს დასაქმებულთა მოტივაციაზე.

მეთოდოლოგია - ნაშრომში წარმოდგენილია ემპირიული კვლევა. განხილულია აზიასა და ამერიკაში განხორციელებული კვლევები. პირველი კვლევა ჩატარდა პაკისტანში, საბანკო სექტორში. მეორე - ინდოეთში, სადაც გამოიკითხა მცირე და საშუალო ბიზნესის 20 საწარმოს IT პერსონალი.

ამერიკაში განხორციელებული კვლევებიდან - პირველი ჩატარდა ჩიკაგოში და ეხებოდა წარსულში ლიდერობის ტრანსფორმაციული სტილის შესახებ კვლევებსა და ანალიზს. მეორე კვლევა ჩატარდა ვირჯინიის შტატში და მოიცავდა ინდივიდუალური გამოკითხვის შედეგებს.

დასკვნა. წარმოდგენილმა კვლევებმა დაადასტურეს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა არის ეფექტური მოდელი ორგანიზაციაში დასაქმებულთა მართვისათვის. აზიის კვლევებით გამოიკვეთა განსაკუთრებული გუნდური სულისკვეთება, რომელსაც მეტწილად სწორედ ტრანსფორმაციული ლიდერი განსაზღვრავდა. ამერიკის კვლევებმა კი გვიჩვენა, თუ როგორია ტრანსფორმაციული ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციაში დასაქმებულთა მოტივაციაზე.

საკვანძო სიტყვები: ლიდერობა, ტრანსფორმაციული, მოტივაცია.

### ძირითადი ტექსტი

დღესდღეობით, გლობალიზაციის ეპოქაში, უფრო მეტად იზრდება ადამიანური რესურსების, კონკრეტულად კი, თითოეული დასაქმებულის ინდივიდუალური როლი ორგანიზაციაში. ადამიანები მონაწილეობენ დამატებითი ღირებულების შექმნაში, ორგანიზაციის მართვაში, თუმცა მათ ასევე შეუძლიათ შეცდომების დაშვებით, დიდი ზარალი მიაყენონ კომპანიას.<sup>1</sup> სწორედ ამიტომ, მეტად აქტუალური ხდება ორგანიზაციაში დასაქმებულთა „სწორი მართვა“, რათა მათ გამოავლინონ თავიანთი პოტენციალის მაქსიმუმი იმ გზით, რომ მათ ღირებულებებს და საჭიროებებსაც გაგებით მოეკიდოს ლიდერი.

გლობალიზაციის პროცესის კვალდაკვალ, ტრანსნაციონალური კომპანიების რიცხვის ზრდა, ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია იმისა, თუ რატომ გააქტიურდა ასე ადამიანის როლის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში. კულტურათა მრავალფეროვნებასთან ერთად, ბუნებრივია არსებობს ღირებულებათა და საჭიროებათა მრავალფეროვნებაც. ეს უკანასკნელი კი, ძალზე ართულებს ორგანიზაციაში, დადებითი სამუშაო კლიმატის შექმნასა და მის შენარჩუნებას.

თანამედროვე მსოფლიოში, მუდმივად ვითარდება, იხვეწება და იცვლება შეხედულებები ადამიანთა მართვის შესახებ. უფრო მეტად კი, იცვლება კონკრეტული მოთხოვნები ლიდერის მიმართ. უცხოელი მეცნიერების ნაშრომები და განხილული კვლევები გვიჩვენებს, რომ იდეალურ ლიდერად - ტრანსფორმაციული ლიდერი მოიაზრება.

ტრანსფორმაციული ლიდერობის მოდელი. თანამედროვე ლიტერატურაში, ლიდერობას უამრავი განმარტება აქვს. უშუალოდ ლიდერობის პროცესი კი განიხილება ქმედებად, რომელშიც ყოველთვის ორი მხარეა ჩართული, ლიდერი და მისი მიმდევრები. ორივე მხარე მიმართულია საერთო, სასიკეთო მიზნების მიღწევასაკენ.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა ერთ-ერთი ყველაზე თანამედროვე და პოპულარული თეორია, რომელსაც საფუძველი 1980-იან წლებში ჩაეყარა. Bass და Reggio-ს (2006) მოსაზრებით, თეორიის პოპულარობა სავარაუდოდ, გამოწვეულია შინაგან მოტივაციაზე და მიმდევართა განვითარებაზე

<sup>1</sup> (ბერიძე, 2011)

განსაკუთრებულად გაკეთებული აქცენტების გამო. ტრანსფორმაციული ლიდერობა, ასევე მხარს უჭერს თანამედროვე სამუშაო ჯგუფებს, რომელთაც მუდმივად ცვალებად გარემოში, განსაკუთრებით სჭირდებათ შთაგონება და საკუთარი თავის რწმენა.<sup>1</sup>

როგორც სახელწოდებიდან ჩანს, ტრანსფორმაციული ლიდერობა არის პროცესი, რომელიც ადამიანებში ცვლილებას, ე.წ. ტრანსფორმაციას იწვევს. მასში მოიაზრება ემოციები, ღირებულებები, სტანდარტები, ეთიკა და გრძელვადიანი მიზნები. იგი მოიცავს ასევე მიმდევართა მოტივაციის შეფასებას, მათი ღირებულებებისა და შეხედულებების გათვალისწინებას, ასევე მათდამი ჰუმანურ, პატივისცემით მოპყრობას.

ტრანსფორმაციული ლიდერი ხასიათდება შემდეგი თვისებებით:

*ხელს უწყობს კოლექტივის კრეატიულობას* - გუნდის წევრებს სჭირდებათ ხელმძღვანელის მხარდაჭერა - კრეატიულობის გამოსავლენად, ინტელექტუალური სტიმულირება კი ტრანსფორმაციული ლიდერის ერთ-ერთი მთავარი თვისებაა.

*მისაბაძი მოდელი* - ტრანსფორმაციული ლიდერის ქცევები და ხასიათი ყოველთვის სამაგალითოა, რაც ხელს უწყობს გუნდის წევრების წახალისებას. კომუნიკაციის კარგი უნარი, პირდაპირობა და გულღიაობა, ასეთი ლიდერით ყოველთვის აღტაცებულია გუნდი და მასთან მუშაობაც ყველასთვის სასიამოვნოა.

*მოსმენის კულტურა და ეფექტური კომუნიკაცია* - ტრანსფორმაციული ლიდერი ყოველთვის უთმობს დროს მიმდევრებს, ესაუბრება მათ ინდივიდუალურად, რაც მასთან ურთიერთობას კიდევ უფრო მარტივს და სასიამოვნოს ხდის.

*პოზიტიური განწყობა* - ტრანსფორმაციული ლიდერები გამოირჩევიან მუდამ პოზიტიური ხედვებით. ეს კი თანამშრომლებს შთააგონებს და ავსებს ენერგიით. ლიდერების მსგავსი პოზიტივი ახალი გამოწვევების მიმართ, თანამშრომლებისთვისაც გადამდებია.

*გუნდის წევრების მოტივაცია* - ლიდერი, რომელიც უზრუნველყოფს მოტივაციის ამაღლებას შთაგონების და ანაზღაურების ზრდის მეშვეობით, ხელს უწყობს გუნდის წევრების ეფექტურ მუშაობას. ტრანსფორმაციული ლიდერი ასახელებს იდეას, ან მიზანს, აერთიანებს გუნდის ყველა წევრს ამ მიზნის გარშემო და ამ მიზნის მიღწევა, ყველასათვის მთავარ პრიორიტეტად იქცევა.

*ჯილდო და აღიარება* - ტრანსფორმაციული ლიდერი გამარჯვებას ყოველთვის გუნდთან ერთად აღნიშნავს. საუკეთესო თანამშრომლებს კი აღიარებას და ჯილდოს სთავაზობს. კმაყოფილი თანამშრომლები კი უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს.<sup>2</sup>

კვლევები და მათი შედეგები. მოცემული ნაშრომის ფარგლებში, მოძიებულია ოთხი კვლევა, რომელთაგან ორი აზიის ქვეყნებში ჩატარდა, (Khattak, 2017)<sup>3</sup>, (Mittal, 2015)<sup>4</sup> ხოლო ორი კვლევა, ეძღვნება დასავლეთის ქვეყნებს, კერძოდ აშშ-ს (Givens, 2008)<sup>5</sup>, (Stixrud, 2014)<sup>6</sup>.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ მკვლევარები ტრანსფორმაციული ლიდერობის გავლენას დასაქმებულთა მოტივაციაზე, ძირითადად იმ სფეროებში იკვლევენ, სადაც დასაქმებულებს სჭირდებათ ინოვაციურობა, შემოქმედებითობა და კრეატიულობა.

აზიაში ჩატარებული ერთ-ერთი კვლევა, კერძოდ, 2017 წელს პაკისტანში Rahman Khattak-ის მიერ, ეხებოდა საბანკო სექტორს. კონკრეტულად, გამოკითხულ იქნა - ორი ადგილობრივი და ორი საერთაშორისო ბანკის ყველა დონის 400 მენეჯერი.

ერთ-ერთი საკვლევი ჰიპოთეზა იყო ასეთი: **ტრანსფორმაციული ხელმძღვანელობა,**

<sup>1</sup> (ნორთჰაუზი პ. გ., 2010)

<sup>2</sup> (ნორთჰაუზი, 2010)

<sup>3</sup> წყარო: (Khattak, 2017) Transformational leadership; A Style of Motivating Employees; pages: 4-16

<sup>4</sup> წყარო: (Mittal, 2015) Transformational leadership and employee creativity; pages: 894-910

<sup>5</sup> წყარო: (Givens, 2008) Transformation Leadership: The impact on organizational and Personal Outcomes; pages: 4-24

<sup>6</sup> წყარო: (Stixrud, 2014) Leading for Creativity: Over Transformational Leadership in Soliciting Employee Creativity; pages: 12-27

**მნიშვნელოვნად უკავშირდება თანამშრომლების შემოქმედებასა და მოტივაციას.**

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ პაკისტანში, ამ კონკრეტულ სფეროში, ტრანსფორმაციული ხელმძღვანელობა, მნიშვნელოვან დადებით კავშირს ავლენს დასაქმებულთა კრეატიულობის განვითარებასთან და მოტივაციასთან. გარდა ამისა, გამოვლინდა შუა რგოლის მენეჯერების მნიშვნელოვანი როლი, რომელთაც აქვთ უშუალო კომუნიკაცია დასაქმებულებთან. ისინი ასრულებენ ფასილიტატორის როლს დასაქმებულებთან, ტომ-მენეჯერების დავალებით.

მეორე კვლევა ინდოეთში, ტექნოლოგიური ინსტიტუტის სტუდენტებმა Swati Mittal-მა და Rajib Lochan Dhar-მა ჩაატარეს. მათ გამოიკითხეს ინდოეთის მცირე და საშუალო ბიზნესის 20 საწარმოს IT პერსონალი. ჩვენთვის საინტერესო საკვლევი ჰიპოთეზა იყო: **ტრანსფორმაციული ლიდერობა დაკავშირებულია თანამშრომლების შემოქმედებასთან.** შედეგების ტესტირებამ აჩვენა, რომ კავშირი ტრანსფორმაციულ ლიდერობასა და თანამშრომელთა შემოქმედებას შორის დადებითია. ტრანსფორმაციული ლიდერობის მქონე მენეჯერები დადებით გავლენას ახდენენ დასაქმებულთა მოტივაციასა და შრომისუნარიანობაზე.

რაც შეეხება აშშ-ს კვლევებს, ერთ-ერთი კვლევა (Stixrud, 2014), ჩიკაგოს პროფესიული ფსიქოლოგიის სკოლის დოქტორანტმა, Elliott A. Stixrud-მა 2014 წელს ჩაატარა. იგი ეხებოდა წარსულში ლიდერობის ტრანსფორმაციული სტილის შესახებ კვლევების განხილვასა და ანალიზს. ასევე, კითხვარის საშუალებით, გამოიკითხა 363 დასაქმებული რესპოდენტი, რომელთაც შეაფასეს თავიანთი შემოქმედებითი თვითეფექტურობის ხარისხი და ის, თუ რამდენად იყო მათი თვითეფექტურობა, ან არაეფექტურობა ტრანსფორმაციული ლიდერის გავლენის შედეგი.

კვლევის ერთ-ერთი საკვლევი ჰიპოთეზა იყო - **არის თუ არა ტრანსფორმაციული ლიდერობა დადებითად დაკავშირებული დასაქმებულთა შემოქმედებით თვითეფექტურობასთან.** შედეგებმა აჩვენა, რომ კავშირი მთლიანად დადებითად არ შეიძლება შეფასდეს, რადგან იგი „მგრძნობიარეა“ და შესაძლოა მცირე ქმედებამაც კი სრული სახეცვლილება გამოიწვიოს ამ ორ ფაქტორს შორის კავშირში.

მეორე, ემპირიული კვლევა (Givens, 2008), ჩატარდა ვირჯინიის შტატში, რეჯენტის უნივერსიტეტის დოქტორანტის, Rojer J. Givens-ის მიერ. ემპირიული კვლევა ეხება ინდივიდუალურ გამოკითხვათა შედეგებს, თუ როგორია ტრანსფორმაციული ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციაში დასაქმებულთა სამსახურით კმაყოფილებაზე, ერთგულებაზე, თვითეფექტურობის რწმენასა და მოტივაციაზე. დადასტურდა, რომ დასაქმებულების სამუშაოთი კმაყოფილება დადებითად უკავშირდება ტრანსფორმაციულ ლიდერობას. კვლევის შედეგებმა ცხადჰყო, რომ ტრანსფორმაციულ ლიდერობას, არა მხოლოდ ინდივიდუალურად დასაქმებულებზე, ასევე მთლიან ორგანიზაციულ კულტურაზეც შეუძლია გავლენის მოხდენა. ტრანსფორმაციულ ლიდერებს, მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ თითოეულ დასაქმებულზე. მათ აქვთ უნარი, დასაქმებულს დაანახვონ ორგანიზაციის ინტერესები და ისინი მათ საკუთრად აქციონ.

თუ შევადარებთ აზიისა და ამერიკის კვლევების შედეგებს, ცხადად ჩანს, რომ აზიის ამ ქვეყნების თანამშრომლებსა და ლიდერებს მეტად დადებითი კავშირი აქვთ, როგორც ეფექტურობის, ასევე მოტივაციის თვალსაზრისით. სავარაუდოა რომ ეს ადმოსავლური ქვეყნების კოლექტივისტური კულტურის შედეგია. რაც შეეხება აშშ-ს კვლევების შედეგებს, ისინი ცხადად დადებით გავლენას არ ავლენენ ტრანსფორმაციულ ლიდერობასა და დასაქმებულთა მოტივაციაზე. აღნიშნული შესაძლოა ამერიკის ქვეყნებისათვის დამახასიათებენ ინდივიდუალიზმს მივაწეროთ. ლიდერების უმეტესობა აშშ-ში ორიენტირებულნი არიან მოგებაზე და შესაბამისად, დასაქმებულთათვის ინდივიდუალური ყურადღების მნიშვნელობა დაკნინებულია.

## **დასკვნა**

ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროდან, ასევე მისი სტრატეგიიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილია შემუშავებულ იქნას ტრანსფორმაციული ლიდერობის ადაპტირებული ვარიანტი. ორგანიზაციები კულტურით, სამუშაო სპეციფიკით, კოლექტივის მოთხოვნილებებით და სხვა მახასიათებლებით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან და ლოგიკურია, ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილიც საჭიროებს

ორგანიზაციაზე მორგებას. ორგანიზაციამ, ტრანსფორმაციული ლიდერობის დახმარებით, დასაქმებულებს უნდა შეუქმნას შემოქმედებითი გარემო, რათა მიაღწიოს დასაქმებულებში ინტელექტის გონივრულ დონეს, აამაღლოს მათი თვითრწმენა, მისცეს კრეატიულ თანამშრომლებს განვითარების შესაძლებლობა.

პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ მრავალფეროვანი გუნდები მეტად კრეატიულები არიან. მათ აქვთ მეტი ცოდნა და გამოცდილება. ასეთ გუნდს უდაოდ სჭირდება ტრანსფორმაციული ლიდერი, რათა მან შეძლოს ინდივიდუალური საჭიროებების გათვალისწინება და ერთიანი მიზნების დასახვა.

ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილს, ასევე დადებითი კავშირი აქვს დასაქმებულთა სამუშაოთი კმაყოფილებასთან. აღნიშნული ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან შემოქმედებითი კადრები, რომლებსაც გააჩნიათ კომპანიისათვის მნიშვნელოვანი არამატერიალური აქტივი - ინტელექტი, დიდი ალბათობით, აღარ ეცდებიან სხვა სამსახურის ძიებას, რაც კომპანიას მნიშვნელოვანი კადრების შენარჩუნებაში დაეხმარება.

ტრანსფორმაციულ ლიდერობას, ახასიათებს პოზიტიური განწყობა და დამოკიდებულება, რომელიც გუნდის წევრებისათვის შთაგონების წყაროდ იქცევა. მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციამ კოლექტივს მუდმივად გაუზიაროს თავისი ოპტიმისტური ხედვა და იმედები, რაც შესაძლოა ახალი გამოწვევების მიმართ, თანამშრომელთა მხრიდან, მნიშვნელოვან მოტივატორად იქცეს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. გ. შუბლაძე, ბ. მ. (2008). მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი: უნივერსალი.
2. ნორთჰაუზი. (2010). ლიდერობა. ლონდონი: SAGE Publications.
3. ნორთჰაუზი, პ. გ. (2010). "ლიდერობა" თეორია და პრაქტიკა V გამოცემა. 34.
4. Bruce A. Tucker, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 103-111.
5. Givens, R. J. (2008). Transformation Leadership: The impact on organizational and Personal Outcomes. *Emerging leadership journeys*, 4-24.
6. Mittal, S. (2015). Transformational leadership and employee creativity. Emerald Group Publishing Limited, 894-910.
7. Stixrud, E. A. (2014). Leading for Creativity: Over Transformational Leadership in Soliciting Employee Creativity . ProQuest LLC, 12-27.
8. Susilo, D. (2018). Transformational leadership; A Style of Motivating Employees. *Management and Economics Journal*, 4-16.

## **The Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation**

*Madona Kantidze, PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

The aim of the research - is to find out how the transformational leadership model has a positive impact on employee motivation.

Methodology - The paper presents an empirical study. Studies conducted in Asia and the USA are reviewed. The first survey was conducted in Pakistan, in the banking sector. The second - in India, where IT staff of 20 small and medium-sized enterprises were interviewed. From a study in the United States, the first was conducted in Chicago and focused on research and analysis on the transformational leadership style of the past. The second study was conducted in the state of Virginia and included the results of an individual survey.

Conclusion. The presented studies confirmed that transformational leadership is an effective model for managing employees in the organization. Asian studies have shown a special team spirit, largely determined by the transformational leader. American studies have shown the impact of transformational leadership on employee motivation in an organization.

## მმართველობით სტრუქტურაში ინოვაციური განვითარების სამსახურის შექმნის შესახებ

*კერესელიძე შალვა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული ასოცირებული პროფესორი

*კერესელიძე ლევან*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში საკუთარი და სხვადასხვა მეცნიერთა შეხედულებების მოხმობით ავტორების მიერ დასმულია როგორც სახელმწიფო, ისე, კომპანიების დონეზე ინოვაციური განვითარების სამსახურის შექმნის აუცილებლობის საკითხი. სტატიაში ხაზგასმულია, რომ საქართველოს მთავრობამ ამის მზადყოფნა დააფიქსირა სამთავრობო დოკუმენტში - „საქართველო - 2020“-ში, მაგრამ, იგი დღემდე არ შექმნილა. ასეთ დროს, მსოფლიო ციფრული ინოვაციების ციებ-ცხელებამ მოიცვა, საქართველოს და მის კომპანიებს კი, მართვის ადმინისტრაციულ აპარატში განვითარების ქვედანაყოფებიც კი არა აქვთ შექმნილი. ისინი ისევ ძველი, ტრადიციული (მექანიკური ან ადაპტური) მართვის სტრუქტურებით მუშაობენ, რომელთა ტიპური სქემები ადრეა შექმნილი, და, ბუნებრივია, მასში არ არის გათვალისწინებული განვითარების სამსახურის შექმნა.

სტატიაში როგორც ერთ, ისე, მეორე დონეს რეკომენდაცია აქვთ მიცემული, რომ მართვის აპარატში შექმნან განვითარების სამსახურები, რომლებიც იმუშავებენ სამომავლო სტრატეგიების შემუშავებაზე.

საკვანძო სიტყვები: განვითარების სამსახური; მართვის ახალი სტრუქტურა; კრეატიული სპეციალისტები; გრძელვადიანი ზრდა.

### ძირითადი ტექსტი

მთელი მსოფლიო უსწრაფესი გარდაქმნების ეპოქაში ცხოვრობს. „ეკონომიკა სისტემატურად ტრანსფორმირდება - იქმნება ახალი მოდელები, ახალი პროფესიები, ფორმირდება ციფრული პლატ-ფორმები... მყარდება ჯერ არარსებული, მეტად უჩვეულო და საყოველთაო ეკონომიკური მმართველობა - „ციფრული დიქტატურა...“ ყალიბდება და ძლიერდება ახალი მმართველი კორპორაციული კლასი - ნეტოკრატები [1, გვ. 8].

ასეთ დროს, საქართველოში არც ქვეყნის დონეზე, და, არც კომპანიების დონეზე, განვითარების სტრუქტურებიც კი არ არის შექმნილი.

2013 წელს, ანუ მაშინ, როდესაც საქართველოს ჯერ კიდევ არ ჰქონდა შემუშავებული სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, ქართველი მეცნიერი, პროფესორი ე. ბარათაშვილი წერდა, „საქართველო ერთ-ერთი იმ ქვეყანათაგანია, რომელსაც არ გააჩნია ნათელი, პრაგმატული, კარგად მოფიქრებული გრძელვადიანი სტრატეგია, რომელიც დაფუძნებული იქნებოდა ინოვაციური და ტექნოლოგიური განვითარების პროგნოზებსა და სამომავლო ხედვაზე“ [2, გვ. 254]. ამის შემდეგ, მალევე, კერძოდ, 2014 წელს შეიქმნა და ამოქმედდა საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია - „საქართველო - 2020“. ამ სტრატეგიის მე-17 გვერდზე ვკითხულობთ შემდეგს: „საქართველოს მთავრობის მიერ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ზრდის შემაფერხებელი ფაქტორების აღმოფხვრისკენ მიმართული ღონისძიებების კორდინირების მიზნით შეიქმნება განვითარების საბჭო [2, გვ. 17]. მასადაამე, ამ საბჭოს შექმნის მიზანი იქნებოდა საქართველოს კონკურენტუნარიანობის ზრდის დამაბრკოლებელი ფაქტორების გამოკვლევა და იმ ღონისძიებების კორდინირება, რომლებიც ამ ფაქტორების აღმოფხვრისკენ იქნებოდა მიმართული. ასეთი ფუნქციის შემსრულებელი საბჭო საქართველოს მთავრობაში არ შექმნილა. შეიქმნა მხოლოდ ინოვაციების სახელმწიფო საბჭო, რომელსაც სულ სხვა ფუნქციის შესრულება ევალება.



რაც შეეხება საქართველოს ცალკეულ კომპანიებს, მ. შ. მსხვილ კომპანიებსაც კი, მათ მართვის სტრუქტურაში არც განვითარების სამსახურები აქვთ შექმნილი და არც ინოვაციების სამსახურები. ისინი ან მართვის მექანიკური სტრუქტურით მუშაობენ, ან ადაპტური, ანდა, შერეული სტრუქტურით. უნდა აღვნიშნოთ, რომ თითოეულ მათგანს აქვს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, მაგრამ მართვის მათ ტიპიურ სტრუქტურებში, რომ განვითარების ფუნქციონალური ქვედანაყოფი არ ჩანს, ეს მათი სუსტი მხარეა.

ჩვენი აზრით, საქართველოს მსხვილ და საშუალო სიდიდის კომპანიების მართვის ადმინისტრაციულ სტრუქტურაში უნდა ჩაირთოს კრეატიული, გამჭრიახი გონების, შორსმჭვრეტელი სპეციალისტებით დაკომპლექტებული კომპანიის განვითარების სამსახური. მისი ფუნქცია კომპანიის განვითარების სწორი გზის მიგნება იქნება. რაღაცა ზომით იგი იქნება კომპანიის კომპასი. ჩვენ, ამ სტატიის ავტორები, ვსვამთ ასეთ კითხვას: გადარჩება გემი აბობოქრებულ ოკეანეში კომპასის გარეშე? რა თქმა უნდა, ვერ გადარჩება, ასევე, ვერ გადარჩება კომპანია საერთაშორისო საბაზრო კონკურენციაში, ჩვენს მიერ კომპასად წოდებულ განვითარების ფუნქციონალური სამსახურის გარეშე.

კომპანიის მართვის ადმინისტრაციულ სტრუქტურაში ამ სამსახურის „ჩაჯდომა“ დროითაა ნაკარნახევი. აქამდის იგი ჩვენთვის ცნობილ მართვის არცერთ სტრუქტურაში არ იყო გათვალისწინებული, არც საქართველოში და არც საზღვარგარეთ. შეიძლება დაისვას ასეთი კითხვა: რა საჭიროა ასეთი ერთეული, როცა ფირმის მთელი მენეჯმენტი, მთელი მისი საქმიანობა ამ მიზანს ემსახურება? კი, ზოგადად ასეა, მაგრამ კომპანიაში არ არსებობს ერთეული (განყოფილება თუ დეპარტამენტი, ანდა თუნდაც, ერთი სამუშაო ადგილი) რომელიც მის განვითარებას გეგმავდეს და აკონტროლებდეს ყველა დანარჩენი სტრუქტურული ერთეულების წვლილს კომპანიის განვითარებაში.

დღეს, ეს საკითხი საქართველოში მეტად მტკივნეულად დგას. ამის მიზეზი ის არის, რომ აგერ 30 წელია ვადგევართ გარდაქმნის გზას, თითქოს ბევრ რამეს ვაკეთებთ განსავითარებლად, მაგრამ საჭირო დონეზე მაინც ვერ განვითარდით. ჩვენი აზრით, ამის მიზეზი სწორედ ის არის, რომ არც პირველად რგოლებში, არც სამინისტროებსა და უწყებებში და არც ქვეყნის მთავრობაში არ გვაქვს შექმნილი განვითარების სტრუქტურები, რომელთაც დაევალებათ განვითარების გზების შემუშავება, ფუნქციების გადანაწილება დანარჩენ მმართველობით რგოლებს შორის, მათი სათანადო რესურსული უზრუნველყოფა და შემდეგ მათი გაკონტროლება, ანუ განვითარების მიმართულებით მათი აწონ-დაწონვა.

საქართველოში კომპანიების განვითარების პრობლემა „სასწრაფო, ოპერატიული, მიმდინარე საქმეების სიმრავლეს ეწირება. მენეჯერები მიმდინარე საქმეების მოგვარებას ანიჭებენ უპირატესობას და ხვალისთვის დებენ ისეთ საქმეებს, რომელთა გაუკეთებლობა სულ უფრო ამძიმებს კომპანიების მდგომარეობას“ [4, გვ. 201].

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩვენს მიერ შემოთავაზებული კორექტირებით გარკვეულ „კალაპოტში“ ჩავსვამთ კომპანიების განვითარების პროცესს, მივცემთ მას მიმართულებას, გამოვუმეზინთ წყაროებს, შევამოწმებთ მათი გამოყენების სისრულეს და ეფექტიანობას, გავაკონტროლებთ შედეგიანობას.

ქართველებს კონტროლი არ გვიყვარს, მაგრამ ეს არ იქნება გარედან კონტროლი, ეს იქნება თვითკონტროლი, კონტროლი იმისა, რომ კომპანიის მენეჯმენტი უწინარესად დაკავდეს გრძელვადიანი განვითარების საკითხებით. არსებობს აზრი, რომ განვითარების ეს ერთეული იყოს კოლეგიალური ორგანო, რომელიც წინასწარგანსაზღვრული პერიოდულობით (მინიმუმ თვეში ერთხელ) შეიკრიბება და მხოლოდ განვითარების საკითხების განხილვით, გადაწყვეტითა და ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების მდგომარეობის რევიზიით იქნება დაკავებული [3, გვ. 202]. მათი აზრით, თვით განვითარების სამსახური, კომპანიის წამყვანი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობით უნდა დაკომპლექტდეს, ანუ მასში უნდა შედიოდნენ საშუალო და მაღალი დონის მენეჯერები, და აგრეთვე, რამდენიმე რიგითი სპეციალისტიც [3, გვ. 202-204]. ჩვენ არ ვიზიარებთ მოსაზრებებს შემდეგი არგუმენტების გამო:

1. კომპანიის საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერებს ისედაც ევალებათ კომპანიის განვითარებაზე ზრუნვა.
2. კომპანიის მაღალი და საშუალო დონის მენეჯერებს განვითარების სამსახურში მუშაობით არ

ეწინააღმდეგება არანაირი ანაზღაურება, სამეურნეო საქმეში კი, ენთუზიაზმი არაფერს არ ეძლევა.

3. განვითარების ასე დაკომპლექტებული სამსახური შეიკრიბება მხოლოდ პერიოდულად, კომპანიის განვითარებას კი, ისეთი სამსახური სჭირდება, რომელიც იმუშავებს სისტემატურად - ყოველდღე.
4. თუ განვითარების სამსახური კომპანიის მენეჯერებისგან დაკომპლექტდება, ამდენად, ისინი ობიექტური ვერ იქნებიან, რადგან მათ მოუწევთ საკუთარი თავის გაკონტროლება.

ჩვენი აზრით, კომპანიების განვითარების სამსახური უნდა დაკომპლექტდეს უმაღლესი პროფესიული ცოდნის და უმაღლესი კომპეტენციების მუშაკებისგან, ანუ ამ დარგის ექსპერტებისგან. მათი რაოდენობა უნდა იყოს კენტი - 3 ან 5, მსხვილ კომპანიებში - 7. მათ მუშაობის თავისუფალი გრაფიკი უნდა მიეცეთ, მაგრამ ისე, რომ დღე-ღამის ნებისმიერ დროს კომპანიის მუშაობის ამსახველ ინფორმაციაზე ჰქონდეთ წვდომა. თანამედროვე კომპიუტერულ ეპოქაში, ეს, სრულიად შესაძლებელია. ექსპერტები დამოუკიდებლად მუშაობენ, მაგრამ, მიღებული შედეგების შეჯერებას ახდენენ ყველა თვის, კვარტლის და წლის ბოლოს. შეჯერების შედეგები თვეების და კვარტლების ბოლოს ხსენდება ტოპ-მენეჯერთა სხდომებს, ხოლო წლის ბოლოს მუშა-მოსამსახურეთა საერთო კრებას.

ექსპერტები არა მხოლოდ აფასებენ განვითარების მიმართულებით კომპანიის მიერ გაწეულ მუშაობას, არამედ, ეძებენ რეზერვებს, მათი ამოქმედების გზებს და იძლევიან რეკომენდაციებს. ექსპერტები მხოლოდ გენერალურ მენეჯერს ექვემდებარებიან. სასურველია, რომ მათი რეკომენდაციები თავდაპირველად ექსპერიმენტული წესით დაინერგოს, შემდეგ, კი, წარმატების შემთხვევაში, დასაწინააღმდეგებლად სავალდებულო გახდეს.

ექსპერტებს არ უნდა აეკრძალოთ იმუშაონ სხვა კომპანიაშიც, მაგრამ ეს არ უნდა იყოს კონკურენტი კომპანია. ეს ვალდებულება ხელშეკრულებით უნდა გაფორმდეს.

### **დასკვნა.**

წინამდებარე სტატიაში დასმული საკითხი, რომელიც ეხება, როგორც ქვეყნის მთავრობაში, ისე კომპანიებში (განსაკუთრებით მსხვილ კომპანიებში) განვითარების ფუნქციონალური სამსახურის შექმნას, გადასაწყვეტად მეტად საჩქაროა, რადგან მსოფლიოს საქმიანი სამყარო დგას ციფრული ტექნოლოგიების არნახული ტემპით ზრდის გამოწვევის წინაშე და კომპანიებმა განვითარების სამსახურის მეშვეობით გარკვეული პროგნოზები უნდა გააკეთონ სამყაროში თავიანთი ადგილის დასაკავებლად.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. **ჯოლია გ.** განათლება და დასაქმება ციფრულ გარემოში. თბ., 2021.
2. **ბარათაშვილი ე.** საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხისთვის. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომების კრებული. 11. თბ., 2013.
3. დააჩქარეთ განვითარება - შექმენით განვითარების საბჭო. სტატიების კრებული - „მართვის ახალი გეომეტრია“. სინერჯი ჯგუფი. თბ., 2012. გვ. 202.

## About making a service of innovative development in governmental structure

*Shalva Kereselidze, Invited Associated professor of Georgian Technical University*

*Levan Kereselidze, Assistant professor of Georgian Technical University*

### **Summary**

The article raises the issue of the need to create an innovation development service at both the state and company levels by quoting the views of themselves and various scholars. The article emphasizes that the Georgian government has indicated its readiness in a government document - "Georgia - 2020", but it has not been created yet. At a time like this, the global digital innovation heatwave has swept through Georgia, and Georgia and its companies do not even have development units in the administrative administration. They still work with old, traditional (mechanical or adaptive) management structures whose typical schemes are pre-created, and which naturally do not provide for the creation of a development service.

Key words: Development Service; New management structure; Creative specialists; long-term growth.

## თანამედროვე ტექნიკო-ტექნოლოგიური პროგრესი განათლების ტრანსფორმაციას მოითხოვს

*კერესელიძე შალვა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული ასოცირებული პროფესორი

*კერესელიძე დავით*  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „თანამედროვე ტექნიკო-ტექნოლოგიური პროგრესი განათლების ტრანსფორმაციას მოითხოვს“ - განათლების თანამედროვე სისტემა განიხილება სამყაროში უკვე დაწყებულ, ე. წ. „ციფრული ტექნოლოგიების“ ინტენსიური განვითარების შუქზე, რომლის სამომავლო მეგატრენდი ცვლილებების კიდეც უფრო დაჩქარებაა.

ამ ფონზე, სტატიის ავტორების აზრით, ზოგადად, განათლება და მათ შორის სწავლა-სწავლების პროცესი, სრულიად ახელბურ გადაწყობას მოითხოვს. დისბალანსი, რომელიც დღეს არსებობს შრომის ბაზარზე, კიდეც უფრო გაღრმავდება. პროფესიების უმრავლესობა, რომლებიც დღეს, ასე თუ ისე, მოთხოვნადია, სრულიად გაქრება. წარმოიშვება ახალი პროფესიების საჭიროება, რომელთა შესახებ მეცნიერები სავარაუდო პროგნოზებს აკეთებენ.

სტატიის ავტორები საჭიროდ თვლიან, რომ სათანადო ორგანოებმა დეტალურად შეისწავლონ მომავლის პროფესიების ეს პროგნოზები და საქართველოს განათლების სისტემაში ამ მიმართულებით მოსამზადებელი სამუშაოები დაიწყონ.

საკვანძო სიტყვები: განათლების ტრანსფორმაცია; ციფრული რევოლუცია; კრეატიულობა; ცოდნის დამკვლევა; უწყვეტი სწავლება.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე განვითარებულ სამყაროში მიმდინარე ინდუსტრიული რევოლუცია, რომელიც მეცნიერების და ტექნიკის ინტენსიურ განვითარებას ეფუძნება, შრომის ბაზრის და განათლების სისტემის ძირეულ ცვლილებებს იწვევს [1, გვ. 278]. მთელი მსოფლიო ციფრულმა ციებ-ცხელებამ მოიცვა. უკვე სახეზეა ნივთების ინტერნეტით შექმნა, ბლოკჩეინი, მობილური კავშირგაბმულობა და სხვა მრავალი. ხვალ და ზეგ - უფრო მეტი იქნება. ასეთ სამყაროს, ბუნებრივია, განსხვავებული ტიპის სპეციალისტი სჭირდება. შრომის ბაზარი მათგან უკვე ცოდნის დაგროვებას კი აღარ მოითხოვს, არამედ, იმ დაგროვილ ცოდნის კრიტიკულ ანალიზს, მის შემოქმედებით განახლებას და განვითარებას. ასე რომ, სამყარო დგება ახალი რეალობის წინაშე, რომლის ანალოგი ისტორიაში არ ყოფილა. საქართველო და მისი მოსახლეობა, როგორც სამყაროს ნაწილი, მზად უნდა იყოს ამისთვის.

განათლება ეკონომიკის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი დარგია. კარგად ორგანიზებული განათლების სისტემა კი ქვეყნის განვითარების აუცილებელი პირობაა. ამიტომ ყველა ქვეყანა ცდილობს განათლების სისტემის სრულყოფას, სწავლა-სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას. ეს მიზანი ჰქონდა საქართველოში განხორციელებულ განათლების რეფორმასაც, მაგრამ დრო გავიდა და განათლების მიმართ მოთხოვნებიც შეიცვალა. დღეს, საზოგადოების ცხოვრების პირობები მოითხოვს არა მარტო ცოდნის ათვისებას, არამედ, ისეთი უნარების გამოვლენასაც, როგორცაა შემოქმედებითობა, დამოუკიდებლობა, თანამშრომლობითი ურთიერთობა, ანუ გუნდური მუშაობის უნარი და სხვა. ამასთან, იგი ადამიანის სოციალური ფუნქციების განხორციელებასაც ითვალისწინებს. სოციალური გამოცდილების ახალი ელემენტების ათვისება, ადამიანს შესაძლებლობას აძლევს, არა მარტო წარმატებით დაიმკვიდროს ადგილი საზოგადოებაში, არამედ, იყოს სოციალური სისტემის სრულყოფი ძალაც [2, გვ. 456].

ადამიანი, როგორც ინტელექტუალური არსება სამყაროს საოცრებაა. იგი, ერთდროულად, ყველაზე ძლიერი და ამავედროულად სუსტი არსებაა [1, გვ. 156]. მისი სიძლიერე არის აზროვნება, გარემოს შეცნობისკენ მუდმივი ლტოლვა, შეუცნობლის შეცნობისკენ ანუ შემეცნებისკენ სწრაფვა. ადამიანები ქმნიან კულტურას. ეს კულტურა თაობიდან - თაობებს გადაეცემა და მისით განისაზღვრება თუ ვინ ვიყავით, და, დღეს რანი ვართ.

თუ რომელიმე ეპოქამ ან ამ ეპოქის დროს რომელიმე ხალხმა ვერაფერი მნიშვნელოვანი ვერ შექმნა, ფსიქოანალიტიკოს ზიგმუნდ ფროიდის შეხედულებით, ეს იმის შედეგია, რომ „ჩვენი ინსტიქტური ლტოლვები უფრო ძლიერია, ვიდრე რაციონალური ინტერესები“ [2, გვ. 83]. ქართველი მეცნიერი გ. ჯოლია თვლის, რომ „...ამის მიზეზია განათლების და ქცევითი კულტურის ნაკლებობა. ასეთი ვითარება მხოლოდ განათლებით შეიცვლება“ [1, გვ. 161].

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, რომელსაც ჩვენც ვეთანხმებით, ყველა ქვეყნის და მათ შორის საქართველოს ეროვნული სოციალურ-ეკონომიკური სტრატეგიის განვითარების ძირითადი პრიორიტეტი უნდა იყოს მოსახლეობის ინტელექტუალური პოტენციალის ზრდა-განვითარება, რაც მიიღწევა განათლების სისტემის სრულყოფით, სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის სტიმულირებით, ახალგაზრდობაში შემოქმედებითი (კრეატიული) უნარის გამოვლენის წახალისებით, და, ამ ყველაფრის საფუძველზე მოსახლეობაში საერთო და სპეციფიკური ცოდნის გაფართოებით.

ცოდნა განათლებით იქმნება. იგი ადამიანთა ცნობიერებაში გროვდება და საჭირო დროს და საჭირო ადგილას ადამიანი მას მოიხმარს. ამასთან, მოიხმარს ისე, რომ მის ხელთ არსებული სხვა აქტივისგან განსხვავებით, მას იგი არ ეხარჯება, მის ცოდნას არაფერი აკლდება.

მაგრამ ამ უკანასკნელ წლებში განათლების სისტემაში პარადოქსი გაჩნდა. იგი ცოდნის სწრაფ „დაძველებაში“ მდგომარეობს. ეს ინფორმაციულმა რევოლუციამ, ე. წ. ცოდნის ციფრული ტექნოლოგიების არნახული სისწრაფით გავრცელებამ და ეკონომიკის „გაციფრებამ“ გამოიწვია. და რადგან, დაგროვილი ცოდნა სწრაფად ძველდება და ფაქტიურად უვარგისი ხდება, მისი დაგროვება აზრს კარგავს. „ციფრულ სამყაროში ადრინდელი ცოდნა, როგორც დაგროვილი ძველი ინფორმაციის იდუმალი სკივრი, თანდათან „ობდება“, უფასურდება და ღირებულებას კარგავს. წინა პლანზე გამოდის საჭირო ინფორმაციის ოპერატიულად პოვნისა და კოგნიტური დამუშავების, ცხოვრებისა და შრომის ახალ პირობებთან ადაპტირების უნარი“ [1, გვ. 168].

არსებითად, იცვლება ცოდნის არსიც და განათლების მისიაც. ცოდნაში უკვე მოიაზრება არა ინფორმაციის დამახსოვრება, რომლის მოცულობა ექსპონენციალურად იზრდება და ცხადია, მისი სრულად დაუფლება შეუძლებელი ხდება, არამედ, პიროვნების შემოქმედებით-შემეცნებითი აზროვნება და უნარები, განათლების მისიად კი გამოდის წარსულში დაგროვილი ცოდნის გადაცემიდან შესაძლებლობების შეცნობა-გამოყენებაზე გადასვლა [4, გვ. 142].

ტრადიციულად განათლება სწავლას ნიშნავდა, სწავლაში კი, იმის უპირობო ათვისება იგულისხმებოდა, რასაც სახელმძღვანელოები აწოდებდა მოსწავლეს მასწავლების მეშვეობით. ასეთი სწავლებით ისწავლება წარსულის სტატიკური ფაქტები დინამიური ცვალებადობის გათვალისწინების გარეშე. ასეთი სტატიკური ფაქტები დღეს უკვე ნაკლებად არის გამოსადეგი. ეს ფაქტები ისე უნდა მიეწოდოს მოსწავლეს, რომ მან ვითარების შეფასება შეძლოს დღესაც, და, მომავალშიც. ანუ ფაქტები (ინფორმაცია გვაქვს მხედველობაში) „დასრულებულ პროდუქტად“ კი არ უნდა ჩაითვალოს, არამედ, მისი მიზეზ-შედეგი უნდა ისწავლებოდეს, რომ მასზე დაყრდნობით მოსწავლემ მომავალ მოვლენაში (მოვლენებში) ასეთივე კავშირების მიგნება შეძლოს.

განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება მოწმობს, რომ შრომატევადი დარგები მეცნიერებატევადმა (ცოდნატევადმა) დარგებმა ჩაანაცვლა. შესაბამისად, შეიცვალა მოთხოვნა ადამიანის შესაძლებლობების მიმართ და გაიზარდა მისი გონებრივი კრეატიული უნარის როლი და მნიშვნელობა, ფიზიკურ შრომის უნარზე კი, მოთხოვნა შემცირდა [5, გვ. 140].

მოცემული ვითარება საქართველოში გონივრულ გააზრებას და სწავლა-სწავლების პროცესის ისეთ სრულყოფას მოითხოვს, რომელიც XXI საუკუნის ახალი, ე. წ. „ციფრული ეკონომიკის“ მოთხოვნებს შეესაბამება. მისი მთავარი მიმართულება ცოდნა და ინოვაციებია, მაგრამ არა პასიური ცოდნა, არამედ,

განვითარებადი, ახალი იდეების შთამაგონებელი [5, გვ. 142].

ნებისმიერი ქვეყნის განათლების ხარისხის შემოწმების ერთ-ერთი გზა არის შრომის ბაზარი. ასეა საქართველოშიც. კადრების მომზადების სისტემა მაქსიმალურად უნდა პასუხობდეს შრომის ბაზრის მოთხოვნებს. დღეს, ეს ბალანსი დარღვეულია. საქართველოს განათლების და მეცნიერების სამინისტროს პროფესიული განათლების დეპარტამენტის 2017 წლის კვლევის ანგარიშში კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებლად 56,2%-ია დასახელებული [6, გვ. 25]. უმუშევრად დარჩენილ 43,8%-დან 15% ვერ დასაქმდა საკმარისი ცოდნის და უნარების უქონლობის გამო, 28,8% კი - მათ პროფესიაზე დაბალი მოთხოვნის გამო.

დღევანდელი ეს ვითარება კიდევ უფრო გამწვავდება მომავალში, რადგან, ხვალინდელი ახალი ტექნოლოგიები, კერძოდ, „ხელოვნური ინტელექტი“ არც ამდენ სამუშაო ძალას მოითხოვს, და, რომც მოითხოვდეს, ყველა ვერ შეძლებს ახლებურად მუშაობას. ასეთ ადამიანთა რაოდენობა კი, სოლიდური იქნება.

ასე რომ, ტექნოლოგიური განვითარება მრავალ გამოწვევას გვთავაზობს. დღეს, ჩვენ ვიმყოფებით ზრდადი სირთულეების გარემოში. ჩვენი და ჩვენი განათლების სისტემის წარმატება უკავშირდება ჩვენს შესაძლებლობებს და გონივრულ გადაწყვეტილებებს. კერძოდ, იმას, თუ როგორ დავძლევთ ცივილიზაციის განვითარებით წარმოშობილ ახალ გამოწვევებს და დაბრკოლებებს. მთელ რიგ ქვეყნებში ციფრული რეალობისადმი ადაპტაციის სხვადასხვა ღონისძიება განიხილება. დიდ ბრიტანეთში და აშშ-ში დასაქმებულთა გადამზადებას იწყებენ, სინგაპურში - უკვე სკოლამდელ და შემდეგ სასკოლო საფეხურზე „ციფრული წიგნიერება“ გააძლიერეს. ამ ქვეყნების ეს ქმედებები საყურადღებო უნდა აიყოს ჩვენთვისაც.

მაშასადამე, მთელი მსოფლიოს და მათ შორის საქართველოს მომავალი, ციფრული ტექნოლოგიებზე იქნება დამოკიდებული. მისი საერთო მეგატრენდი ცვლილებათა დაჩქარებაა. არსებობს პროგნოზი, რომ დასაქმების განვითარებადი სეგმენტები მომავალში იქნება [7, გვ. 39]: ავტონომიური კიბერფიზიკური სისტემები; უპილოტო ტრანსპორტი; წარმოების ლოკალიზაცია; ჰიბრიდული რეალობა; მართვის ჰორიზონტალური სტრუქტურები; ეკოლოგიური და ცირკულარული წარმოება; მაღალპერსონალური სერვისები განათლებაში და ჯანდაცვაში.

თუ ამ პროგნოზს რეალობად მივიჩნევთ (რა თქმა უნდა, ცთომილების რაღაცა პროცენტის დაშვებით), მაშინ, საჭირო იქნება ამ ჩამოთვლილ სეგმენტებში საფუძვლიანად გარკვევა და ამ მიმართულებებით სწავლა-სწავლების პროცესის გადაწყობა. ერთი, რაც ეხლავე ცხადია, ის არის, რომ აღარ იარსებებს ადამიანის ერთპროფესიული კარიერა, იგი მეტწილად მრავალპროფესიული იქნება. ამას უწყვეტად, ანუ მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლა დასჭირდება, რადგან დაჩქარებული ცვლილებები დაუფლებულ პროფესიების სასიცოცხლო ასაკს შეამცირებს. ვინც ამას არ გააკეთებს მისთვის სამუშაოს კარები დაიხურება [8, გვ. 29].

## **დასკვნა**

იმ მოსალოდნელ მომავალში, რომელზეც უკვე ვისაუბრეთ, შეუძლებელი იქნება სასურველი შედეგების მიღება, თუ სასწავლო პროცესი ისევ მხოლოდ წარსული ფასეულობებით და ორგანიზაციული კულტურით წარვმართეთ. საქართველოს განათლების სისტემა ორგანულად უნდა მოერგოს ციფრული ტექნოლოგიების მოთხოვნებს. მან უნდა გააქტიუროს ციფრული განათლების გადაცემა და ორიენტირებული იყოს შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე, რომლებსაც ასევე ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა ჩამოაყალიბებს.

## **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ჯოლია გ. განათლება და დასაქმება ციფრულ გარემოში. თბ., 2021.
2. სართანია ვ. განათლების რეფორმა და მისი შედეგები საქართველოში. საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომები. 11. თბ., 2013.

3. ფროიდი ზ. კულტურით უკმაყოფილება (შესავალი თანამედროვე აზროვნებაში). წიგნი მეორე. თბ., 2018.
4. Образование в странах Европы: качественные обучение, соответствующие требованиям современности. [http://education\\_medelle.com/education](http://education_medelle.com/education)
5. კინწურაშვილი ლ. ადამიანური კაპიტალი საქართველოს შრომის ბაზარზე. ჟ. „ეკონომისტი“. #1. თბ., 2020.
6. ცარციძე მ. შრომის ბაზრის აქტიური პოლიტიკა და ახალგაზრდების დასაქმების თავისებურებები საქართველოში. ჟ. „ეკონომისტი“. #2. 2019.
7. Лошкарева и др. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. М., 2017.
8. Thurow L. Education and Social Policy/L. Thorow/The Public Interest. 2009.

### **Modern technical-technological progress demands the transformation of education**

*Shalva Kereselidze, Invited Associated professor of Georgian Technical University  
David Kereselidze, Doctor of Business Administration*

#### **Summary**

In the article - "Modern technical-technological progress demands the transformation of education" – it is discussed the modern system of education in the light of the intensive development of so called "digital technologies", the future megatrend of which is to accelerate changes.

At this background, according to the author of the article, in general, the process of education, including teaching and learning, requires a completely new arrangement. The disbalance that exists today in the labor market will be fostered even more. Most of the professions that are in demand in the labor market today will be completely disappeared. There will be a need for new professions about what scientists will make their optional predictions.

The authors of the article consider that it is necessary for the relevant structures to study these predictions of future professions in details and to start preparation work in this direction of the education system of Georgia.

Key words: Education transformation; Digital revolution; Creativity; Aging of knowledge; Continuous training.

## საქართველოს სამთო სოფლის მეურნეობის განვითარება -ეკონომიკური ზრდის მყარი გარანტიაა.

*კობლაძე კობა*  
სოფლის მეურნეობის აკადემიური დოქტორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში აღნიშნულია მთიანი რეგიონების განვითარების მნიშვნელობის შესახებ ეკონომიკური პოტენციალის განვითარებისა და გამოყენებისათვის. აღნიშნულია, ქვეყნის აგრარული სექტორის სამთო პოტენციალი უყარათოდ გამოიყენება. ამ მხრივ აუცილებელია დამუშავდეს ქვეყნის მთიანი რეგიონის განვითარების მეცნიერული რეკომენდაციები. გამოთქმულია მოსაზრება, რომ მთიან ზონაში დიდი რეზერვებია სამთო ტურიზმისა და ორგანული სოფლის მეურნეობის განვითარებისათვის. სტატიის ბოლოს დასკვნაში მოცემულია მთის სავარგულების რაციონალურად გამოყენების წინადადებები.

საკვანძო სიტყვები: მთიანი რეგიონი. სასურსათო უსაფრთხოება. აგრარული სექტორი. ორგანული სოფლის მეურნეობა.

### ძირითადი ტექსტი

ქვეყნის სამთო აგრარული პოტენციალის გამოყენება მოსახლეობის სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ბერკეტია. თანამედროვე მეცნიერულ ტექნიკური პროგრესი 21-ე საუკუნეში საშუალებას იძლევა საქართველოს მთიანი რეგიონების ეკონომიკური პოტენციალის განვითარებისა და გამოყენებისა.

საერთაშორისო ორგანიზაციებმა აღიარეს მთის განვითარებისათვის განსაკუთრებული პოლიტიკის გატარების საჭიროება. 2012 წელს რიო-დე-ჟანეიროში გამართულ მდგრად განვითარებასთან დაკავშირებულ გაერთიანებული ერების კონფერენციაზე კვლავ დადასტურდა მაღალმთიან რეგიონებში მდგრადი განვითარების აუცილებლობა. ეს ვალდებულება გამყარდა შემაჯამებელი დეკლარაციის მიღებითაც. საქართველოს მთავრობა მიერთებულია „რიო +20-ის“ 2012 წლის №66/288 დეკლარაციას „მომავალი, რომელიც გვინდა“ და, შესაბამისად, აღებული აქვს მთის რეგიონების მდგრადი განვითარების ვალდებულება საერთაშორისო დონეზე.<sup>1</sup>

„საქართველოს მაღალმთიანი დასახლებების განვითარების სტრატეგია 2019-2023“ მიზნად ისახავს საქართველოს რეგიონების ინკლუზიური და მდგრადი განვითარების სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბებას, მაღალმთიანი დასახლებების სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობისა და არსებული პოტენციალის ანალიზის საფუძველზე. ამით ესწრავს საქართველოს მოქალაქეებისათვის თანასწორი შესაძლებლობების გაჩენას, ცხოვრების დონის გაუმჯობესებას, საერთო კეთილდღეობის ამაღლებასა და ქვეყნის ტერიტორიის თანაბარი სოციალური და ეკონომიკური განვითარების უზრუნველყოფას. ასევე, აღნიშნული დოკუმენტი ქმნის საფუძველს სპეციალური სახელმწიფო პროგრამების განხორციელებისთვის ამ მიმართულებით.

საქართველოს მაღალმთიანი რეგიონების განვითარებისათვის კანონის მიერ განსაკუთრებული პირობების შექმნის საფუძველი განსაზღვრულია საქართველოს კონსტიტუციის მე-5 მუხლის მესამე პუნქტში. მაღალმთიან რეგიონებში მცხოვრებ პირთა კეთილდღეობის, ცხოვრების დონის ამაღლების, დასაქმების ხელშეწყობის, სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესების უზრუნველყოფად შეღავათებს განსაზღვრავს „მაღალმთიანი რეგიონების განვითარების შესახებ“ საქართველოს კანონი. შეღავათებს იღებენ მაღალმთიან დასახლებაში მუდმივად მცხოვრები ფიზიკური პირები და მაღალმთიანი დასახლების საწარმოები.

საქართველო მთიანი ქვეყანაა და აქ მთებს ქვეყნის ტერიტორიის 51% უკავია და სასოფლო

<sup>1</sup> [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E)



სამეურნეო სავარგულების 32% მეტი მდებარეობს 1000 მ-ზე მაღლა. გამომდინარე აქედან თანამედროვე ტექნოლოგიების და ტერიტორიული ორგანიზაციის სრულყოფის პირობებში სამთო მიწათმოქმედების და მეცხოველეობის განვითარება მნიშვნელოვანი მიზანშეწონილება ხდება. განსაკუთრებით საკითხი აქტუალობას იძენს მსოფლიო გლობალიზაციის პირობებში, რადგან მას უკავშირდება სწორედ ქვეყნის სტაბილური და უსაფრთხო ეკონომიკური ზრდა.

ამ პრიორიტეტული პრობლემის დამუშავების საჭიროება საქართველოში განსაკუთრებული აქტუალობითა და სიმწვავეთ დადგა დღევანდელ ეტაპზე, რადგან საქართველო მცირემიწიანობით ხასიათდება, ჩვენთან სახნავი სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების 25,8% იკავებს, ხოლო სათიბ-სამოვრები კი 65%-ზე მეტს. საქართველო ხასიათდება ბუნებრივი და სამეურნეო პირობების დიდი თავისებურებებით. მკვეთრად გამოხატული ვერტიკალურიზონალობა, შედარებით მცირე ტერიტორია ზეგანს საზღვრავს გეომორფოლოგიური ელემენტების განსაკუთრებულ მრავალფეროვნებას. ასე მაგალითად, ქვეყნის ტერიტორია ზღვის დონიდან შემდეგნაირად ნაწილდება: 500 მ-მდე მდებარეობს მთელი ტერიტორიის— 26.7%; 500-დან 1000 მ-მდე— 21,7%; 1000 დან 1500 მ-მდე— 19,1%; 1500 დან 3000 მ-დე— 31,5%; 3000-ზე ზევით— 1,5%. ასევე საქართველო სამთო სოფლის მეურნეობის განვითარებით ერთ-ერთი უნიკალური ქვეყანაა, რადგან მის საკმაოდ მცირე ტერიტორიაზე გვხვდება ბუნებრივ-ეკონომიკური პირობების დიდი მრავალფეროვნება. კერძოდ: ნიადაგებისა და კლიმატის თითქმის ყველა ტიპი. გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ მთელი მსოფლიოში მხოლოდ საქართველოს მთიან ზონაში გვხვდება მთის შავი წანიადაგები, რაც უნიკალური შემთხვევაა.

საქართველოს აგრარული სექტორის სამთო პოტენციალი უყარათოდ გამოიყენება და ამიტომ აუცილებელია დამუშავდეს ქვეყნის მთიანი რეგიონების განვითარების მეცნიერული რეკომენდაციები, რომელშიც დეტალურად იქნება ასახული ეკონომიკურ და ტექნოლოგიური სისტემების მიზნობრივი გამოყენების შესაძლებლობები არსებული პოტენციალის ათვისების მიზნით. თანამედროვე მსოფლიოში, სამთო რეგიონების განვითარების უნიკალური სისტემა არსებობს, რომლებიც ხასიათდება ბუნებრივ-ეკონომიკური პირობების და განვითარების სპეციფიკური ფაქტორების დიდი მრავალფეროვნებით. შეიმჩნევა კანონზომიერება, რომ ამ რეგიონებში კონცენტრირებულია ცალკეული სახეობის პროდუქციის წარმოება, რომელიც ძირითადად ორიენტირებულია ადგილობრივი მოსახლეობის მოხმარებისათვის. ჰიფსომეტრიული ნიშნისა და რელიეფის ხასიათის მიხედვით საქართველოში სამთო მუნიციპალიტეტებს მიეკუთვნება მთელი ადმინისტრაციული მუნიციპალიტეტების 30% მათ შორის გამოკვეთილად მთიანი მუნიციპალიტეტებია: ყაზბეგის, თიანეთის, დუშეთის, ახალგორის, ჯავის, წალკის, დმანისის, ნინოწმინდის, ახალქალაქის, ახალციხის, ასპინძის, ადიგენის, ბორჯომის, ცაგერის, ამბროლაურის, ლენტეხის, ონის, მესტიის, ქედის, შუაჩხვის და ხულოს მუნიციპალიტეტები. საქართველოს, მთიან მუნიციპალიტეტებში მეცხოველეობაზე მოდის 71,4%, მ.შ. მსხვილფეხა რქოსან მესაქონლეობაზე—48,7%. მემცენარეობის დარგებიდან უპირატესად წარმოდგენილია მეკარტოფილეობა, მეხილეობა, ნაწილობრივ მევენახეობა. პოსტსაბჭოთა პერიოდში მთიან მუნიციპალიტეტებში ფართოდ იყო განვითარებული მეცხვარეობა-მესაქონლეობა და მეცხოველეობის ეს დარგები იძლეოდა ამ მუნიციპალიტეტების სოფლის მეურნეობის მთლიანი პროდუქციის მნიშვნელოვან ნაწილს. ქვეყნის მთიანი მუნიციპალიტეტების მიწის სავარგულების დიდი ნაწილი ჯერ კიდევ მიტოვებულია და ექსტენსიურად გამოიყენება, რაც თავისთავად დიდ დანაკარგს იწვევს. ამასთან სათიბ-სამოვრების პროდუქტიულობა უკიდურესად დაბალია და მათი სწორი მართვის საკითხი მეტად აქტუალურია რადგან სწორედ ეს სავარგულები წარმოადგენენ ქვეყნისათვის დიდი რეზერვს, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს სამთო მეცხოველეობის საკვები ბაზის ფორმირება და ამ დარგის შემდგომი განვითარება.

ქვეყნის მთიან რეგიონში ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესების ხელშეწყობას და დამატებითი შემოსავლის შექმნის შესაძლებლობის გაზრდას უკავშირდება ასევე ორი ისეთი მნიშვნელოვანი სექტორის, როგორცაა სამთო ტურიზმი და ორგანული სოფლის მეურნეობა. ამ მიზნით ევროკავშირის, შვედეთის და ავსტრიის აქტიური მხარდაჭერით 2019 წლიდან დაიწყო პროექტი სამეგრელო-ზემო სვანეთში, რაჭა-ლეჩხუმ ქვემო სვანეთში და იმერეთის რეგიონებში, რომლის საერთო ღირებულება

6,8 მილიონ ევროს შეადგენს. სამთო ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით პროექტი ითვალისწინებს სხვადასხვა ღონისძიებების განხორციელებას. მათ შორის, ადგილობრივი მიმწოდებლებისთვის ტურისტული სერვისების მიწოდების ეროვნული ხარისხის სტანდარტებისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბებას.

ორგანული სოფლის მეურნეობის განვითარების ფარგლებში პროექტი ითვალისწინებს საქართველოს ორგანული სოფლის მეურნეობის კანონმდებლობის ჰარმონიზებას ევროკავშირის ორგანულ სოფლის მეურნეობის კანონმდებლობასთან, შიდა კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბებას, სერტიფიცირების სააგენტოების და აგრო-საკონსულტაციო მომსახურების მიმწოდებლების შესაძლებლობების განვითარებას, ორგანული სოფლის მეურნეობით დაკავებული ან დაინტერესებული ფერმერული კოოპერატივების გაძლიერებას, ასევე, საკონსულტაციო მომსახურების განვითარების ხელშეწყობას და ორგანული სოფლის მეურნეობის სექტორში მწარმოებლებს, მიმწოდებლებსა და გამყიდველებს შორის კოორდინაციის გაუმჯობესებას.

გარდა ტრადიციული სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოებისა, ყურადღება უნდა მიექცეს არამერქნული სატყეო პროდუქტების (ველური ხილი, ხილკენკროვანები, საკვები და სამკურნალო მცენარეები, სოკო და სხვა) წარმოების პოტენციალს, რომელიც ასევე ყველა მაღალმთიან დასახლებაში უხვად მოიპოვება. უნდა ითქვას, რომ დღესდღეობით ამ მიმართულებით არანაირი დარგობრივი სტრუქტურა განვითარებული არ არის, ამდენად ხელშესაწყობი საწარმოო მიმართულებების განსაზღვრისას და სათანადო მხარდამჭერი პროგრამების შემუშავებისას, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ამ რესურსების მდგრად და უსაფრთხო კომერციული საწარმოო გამოყენების შესაძლებლობებს.

ახლებურად უნდა იქნეს განხილული, შესწავლილი და გადაწყვეტილი მდელოთ საკვებწარმოების პრაქტიკული საკითხები, აუცილებელია დაკონკრეტდეს და დაზუსტდეს სავარგულების ცალკეული სამთო მასივების გაუმჯობესების საჭიროება, ადგილი, მასშტაბი, მათი ძირეული და ზედაპირული გაუმჯობესების სისტემები და შემადგენელი ღონისძიებები, უახლოესი საკვებწარმოების ტექნოლოგიების ფართო დანერგვა, სათიბ-სადოვრების რაციონალური გამოყენების სისტემები და სხვ. ბუნებრივი სათიბების საშუალო მოსავლიანობა ჰექტარზე შეადგენს 1,2-1,4 ტონა თივას, პროდუქტიულობა 540-680 საკვებ ერთეულს. ბუნებრივი სათიბებიდან და სადოვრებიდან, გაუმჯობესებისა და სწორი გამოყენების სათანადო ღონისძიებების ფონზე, შესაძლებელია მივიღოთ წლის განმავლობაში ერთი ჰექტარი ბუნებრივი სათიბიდან 3,5-4,5 ტონა თივა, ხოლო სადოვრიდან 2,5-3,5 ათასი საკვები ერთეული. მთის საკვები სავარგულების არასწორი გამოყენებისა და მოუვლელობის გამო წლიდან წლამდე თანდათან მცირდება სათიბ-სადოვრების ფართობი, მდელოები იფარება ბუჩქნარებით, კოლბოხებით და შეიმჩნება სხვა უარყოფითი პროცესები, რომლებიც აფერხებს გაუმჯობესების სამუშაოების წარმოებას. მაღალმთის სათიბ-სადოვრებზე სარეველა მცენარე ძოვავს 150 ათასი ჰა-ზე მეტი ფართობი უჭირავს, შხამას – 39 ათასი ჰა, ხოლო მარმუქს და ფესვმაგარას 220 ათასი, სხვა უხემღეროიან მცენარეებს (წარს, ღოლოს და მათ მაგვარს) უჭირავს 48 ათასი ჰექტარი და ა.შ. სამთო მეცხოველების განვითარებისთვის მთის ბუნებრივ სათიბ-სადოვრების გაუმჯობესება და მათი რაციონალური გამოყენება გადაუდებელ ამოცანას წარმოადგენს, ამ მიზნით ფართოდ უნდა იქნას გამოყენებული ჩვენი დასავლეთელი პარტნიორების თანამედროვე მიღწევები და ქვეყანაში არსებული მდიდარი გამოცდილება. საქართველოს მაღალმთიან რეგიონებში სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სათიბ-სადოვრების რაციონალური გამოყენების მიზნით, სპეციალური სახელმწიფო პროგრამა მოქმედებს, რომლის ინიციატორიც გარემოს დაცვის და სოფლის მეურნეობის სამინისტროა. პროგრამის მიზანია სოფლად მცხოვრები მოსახლეობის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება და სამთო მეცხოველეობის განვითარება..

#### დასკვნა

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად შეიძლება დავასკვნათ, რომ ნეგატიური ფაქტორების გადალახვა, თანამედროვე გამოწვევები და არსებული საშიშროებები, არსებული რესურსების ეფექტიანი

და კონკურენტული უპირატესობების გამოყენება ობიექტური საფუძველია მთიანი ტერიტორიების ხანგრძლივი მდგრადი განვითარებისა, ჩამორჩენილობის დაძლევისა და მთიანი რაიონების ეკონომიკის სოციალურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებთან ეტაპობრივად მიახლოების მიღება რა ეს როგორც მთავარი სტრატეგიული მიზანი მიზანშეწონილია ყურადღება გამახვილდეს ხელისუფლების სახელმწიფო და მუნიციპალური ორგანოების მიერ მეწარმეობისა და მთლიანად ტურისტულ რეკრეაციულ ზონაში კონკრეტულ ღონისძიებებზე, აგროსამრეწველო და ენერგეტიკულ კომპლექსებისა და სატრანსპორტო სისტემის განვითარებაზე.

სახელმწიფო მხარდაჭერა უნდა მდგომარეობდეს არა მარტო ტრანსფერტული

პოლიტიკასა და ფინანსური შერწყმის გაძლიერებასა და გავითარებაზე, რომელიც ასუსტებს სამეწარმეო უნარს და ტრადიციულ შრომით ადათ-წესებს, განავითარებს რა მომხვეჭელობით გუნება-განწყობას, ხელს არ უწყობს საკუთარ სამუშაოზე პასუხისმგებლობასა და სხვა საკითხების გადაჭრას.

მომავალში აუცილებელია გაფართოვდეს უფლებამოსილებანი და შესაძლებლობები მთიან რაიონებში ეფექტიანი სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის გასატარებლად, ნორმატიულ-სამართლებრივი და საგადასახადო ბაზის ჩამოსაყალიბებლად. არსებული კრიზისული მდგომარეობიდან გამომდინარე საჭიროა შეიქმნას აუცილებელი მექანიზმები, რათა ახალ ეკონომიკურ პირობებში მთიან ზონაში შეიქმნას სრულფასოვანი ცხოვრებისა და მუშაობის სათანადო პირობები.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს მაღალმთიანი რეგიონების განვითარების სტრატეგია 2019-2023 (პროექტი) 2018.
2. საქართველოს კანონი მაღალმთიანი რეგიონების განვითარების შესახებ. თბ. 2015.
3. მაღალმთიან რეგიონებში სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სათიბ-სამოვრების რაციონალური გამოყენების სახელმწიფო პროგრამა. თბ. 2017.

## Development of Georgia's mining agriculture - economic growth A solid guarantee

*Koba Kobaladze, Academic Doctor of Agriculture*

### Summary

As a result of our research, we can conclude that overcoming negative factors, modern challenges and existing dangers, using effective and competitive advantages of existing resources is an objective basis for long-term sustainable development of mountainous areas, overcoming backwardness and socio-economic indicators of mountainous regions. As the main strategic goal it is advisable to focus on specific activities, development of agro-industrial and energy complexes and transport system by the state and municipal authorities in the entrepreneurial and tourist recreation area as a whole.

State support should not only be transferable.

Strengthening and developing policies and financial mergers that weaken entrepreneurial skills and traditional labor practices, develop a good mood, do not help to take responsibility for one's own work and solve other issues.

In the future, it is necessary to expand the powers and opportunities to conduct effective socio-economic policies in mountainous areas, to establish a normative-legal and tax base. Given the current crisis, it is necessary to create the necessary mechanisms to create full-fledged living and working conditions in the mountainous area.

## ინოვაციების როლი თანამედროვე მეწარმეობასა და ბიზნესში

*კურტანიძე მარიამ*

*სტუ. ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტი*

*ყუფარაძე ნათია*

*დამხმარე ოპერატორი ბლისსმარტში კურატორი და ედიტორი R3eI*

### აბსტრაქტი

პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში, ბაზრის მარკეტინგული ტენდენციების თვისებრივმა ცვლილებამ მკვეთრად გაზარდა ინოვაციების დანერგვისადმი ინტერესი. გლობალიზაციის, მუდმივი დინამიკური პროცესების და ტექნოლოგიური სიახლეების ეპოქაში, გადამწყვეტი მნიშვნელობა შეიძინა ცვლილებებისადმი ადაპტაციის უნარმა, მნიშვნელოვანი გახდა მოქნილობა და ექსტრემალურ სიტუაციებში ეფექტური მოქმედება. ცვლილებებთან, დროსთან, მოთხოვნებთან ადაპტაცია არის ის კრიტერიუმი, რომელიც განსაზღვრავს სათანადო მენტალიტეტის ფორმირებას, მიმართულს, ბაზრის მოთხოვნილებების კვალდაკვალ, წარმატებით აწარმოოს ინოვაციური ბიზნეს საქმიანობა, რაშიც მთავარ ხელშემწყობ ინსტრუმენტად ინოვაციებისადმი კომპანიების ღიაობა სახელდება. ბოლო ათწლეულებში ინოვაციურმა პროცესებმა და მათმა ბიზნესზე გავლენის ასპექტებმა განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა, მით უმეტეს, რომ ინოვაციები, ეკონომიკური კრიზისების დაძლევის მძლავრ ბერკეტად იქცა. თემის აქტუალობას განაპირობებს თანამედროვე ახალგაზრდობის ბიზნეს-მენტალიტეტის ფორმირების თავისებურება, რომელიც მუდმივი სიახლეების ძიებაზეა მომართული.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციები, ინოვაციური ბიზნესი, ახალგაზრდობის ბიზნეს-მენტალიტეტი

### ძირითადი ტექსტი

ბაზარზე კონკურენციის, მარკეტინგული ტენდენციების თვისებრივმა ცვლილებამ მკვეთრად გაზარდა ინოვაციების დანერგვის პროცესისადმი ინტერესი. გლობალიზაციის, მუდმივი დინამიკური პროცესების და ტექნოლოგიური სიახლეების ეპოქაში, გადამწყვეტი მნიშვნელობა შეიძინა სწორედ ცვლილებებისადმი ადაპტაციის უნარმა. მწარმოებლებისთვის პრაქტიკულად აუცილებელი გახდა ინოვაციის დანერგვა. ინოვაციაში იგულისხმება არამხოლოდ ახალი ბიზნესის ან პროდუქტის შექმნა, არამედ, როგორც მინიმუმ, ინოვაციური კომპონენტების დანერგვა.

არსებობს ინოვაციის ორი ძირითადი ტიპი: 1. რევოლუციური ინოვაცია/ Disruptive innovation - რომელიც გულისხმობს სხვა წარმოებისთვის მიმართულების მიმცემ სიახლეებს და 2. მდგრადი ინოვაცია/ Sustaining innovation - რომელიც მოიაზრებს ბაზარზე არსებული პროდუქტის გაუმჯობესებასა და დანერგვას. ზოგადად, ბიზნეს ინოვაცია არის პროცესი, რომელიც მოიცავს ახალი პროდუქტის, მომსახურების შემუშავებას, ან არსებული ტექნოლოგიების, პროცესების, დიზაინისა და მარკეტინგის გაუმჯობესებას, რაც საბოლოო ჯამში ზრდის ფირმის ეფექტურობასა და მოგებას.

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში, ინოვაციებმა - მათ ბიზნესზე გავლენის ასპექტებმა განსაკუთრებული აქტუალობა შეიძინა და ეკონომიკური კრიზისების დაძლევის მძლავრ ბერკეტად იქცა.

თანამედროვე კონკურენციის პირობებში, კომპანიებისთვის ინოვაციებისადმი ღიაობა, მათი გადარჩენის ერთადერთი საშუალებაა. იგი ქმნის ქვეყანაში კონკურენტუნარიან გარემოს და აუმჯობესებს ცხოვრების ხარისხს. ინოვაციური პროდუქტისა და მომსახურების შექმნა მოიცავს დასაქმების, ინვესტიციის მოზიდვის, პროდუქტის ექსპორტზე გატანის შესაძლებლობას, რაც თავის მხრივ ქვეყნის ეკონომიკის გაძლიერების ბერკეტია. შესაბამისად ამ პროცესებმა მეცნიერთა განსაკუთრებული ყურადღება მიიპყრო. ამ საკითხს სისტემატიურად ეძღვნება კვლევები, იქმნება ინოვაციურობის დონის განმსაზღვრელი და გასაანალიზებელი პლატფორმები.

მეთოდოლოგია: დღეისათვის, ბიზნესსა და მეწარმეობაში ინოვაციურობის დონისა და მნიშვნელოვნების კვლევის მრავალი მიდგომა არსებობს, თუმცა, შესასწავლი კატეგორიის სირთულისა და მრავალგანზომილებადობიდან გამომდინარე, არც ერთი მათგანი არ არის უნივერსალური. შესაბამისად,

წინამდებარე თემის კვლევის მეთოდოლოგიად უპირატესად გამოყენებულია კვლევის სისტემური, ისტორიული და სტატისტიკური ანალიზის მეთოდები.

განსჯა. ინოვაციების გავლენის კვლევა კომპანიების მწარმოებლურობაზე განსაკუთრებით ინტენსიურად 80-იანი წლებიდან დაიწყო ევროპაში. კრეკონის, დუგესა და მერეს[3] მიერ შემუშავებული მოდელი ავლენს პირდაპირ კავშირს ინოვაციებსა და კვლევა-განვითარებაში კომპანიების მიერ განხორციელებულ ინვესტიციების მოცულობას შორის. მათი აზრით, ფირმის გადაწყვეტილება, ინვესტიცია განახორციელოს ინოვაციაში (R&D) დამოკიდებულია და პირდაპირპროპორციულია ფირმის ზომის, საბაზრო წილის, მოთხოვნის ზრდის და ტექნოლოგიების განვითარების პოტენციალის შესაბამისად. აღნიშნულმა კვლევებმა დასაბამი მისცა რიგ სხვა კვლევებს ევროპის ქვეყნებში, რომლებმაც დაასაბუთეს, რომ ტექნოლოგიურ ინოვაციებს მივყავართ კომპანიის მწარმოებლურობის დონის ამაღლებამდე. [5]

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ინოვაციურობა (ბიზნეს-იდეასთან, ხელსაყრელ ბიზნეს-გარემოსთან, ფინანსურ რესურსებთან და საჭირო ინფრასტრუქტურასთან ერთად) ბიზნესის წარმატებისა და ბაზარზე საკუთარი ადგილის დამკვიდრებისათვის აუცილებელი პირობა გახდა. ამიტომ, მეტად აქტუალურია დღეს, სახელმწიფომ გამოახოს ალტერნატიული გზები ინოვაციური იდეების დასაფინანსებლად, დაეხმაროს მწარმოებელს სათანადო ინფრასტრუქტურისა და ხელსაყრელი გარემოს შექმნაში, რაც მძლავრი სტარტაპ ინდუსტრიის ჩამოყალიბებით განხორციელდება.

სტარტაპები და ინოვაცია. სტარტაპი არის ბიზნესი რომელსაც მასშტაბური და გლობალური ზრდის პოტენციალი გააჩნია, ქმნის ახალ სამუშაო ადგილებს, ხელს უწყობს ეკონომიკოს განვითარებას და საბოლოო ჯამში, ადამიანების კეთილდღეობაზე პოზიტიურად აისახება. სტარტაპების იდეა ემყარება ინოვაციური ბიზნესის წამოწყების ხელშეწყობას ინიცირებული ბიზნესის კონკურენტუნარიანობიდან გამომდინარე.

საქართველოში, ბოლო წლებში განსაკუთრებით აქტუალური გახდა სტარტაპები. შეიქმნა ახალი სერვისები და პროდუქტები, რომელსაც რეგიონში ანალოგი არ აქვს. ზოგადად სტარტაპ პროექტები მოიცავს როგორც სოფლის მეურნეობის, ასევე ინტერნეტ საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების, ქიმიური მრეწველობის და სხვა სფეროებს ორ მიმართულებას: 1. მაღალტექნოლოგიურსა და 2. ინოვაციურს. 2016-2020 წლებში ინოვაციურ პროექტების ფარგლებში 93 გამარჯვებული გამოვლინდა. იმის გათვალისწინებით, რომ სახელმწიფო აფინანსებს ჯამური ბიუჯეტის 90 პროცენტს, ხოლო ბიზნეს-იდეის ავტორს უწევს მხოლოდ 10 პროცენტის მობილიზება, მნიშვნელოვანია, რომ ასეთი დაფინანსების სტრუქტურითაც კი კომპანიის საკონტროლო პაკეტის მფლობელი იდეის ავტორი ხდება. ასევე, აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო არ არის მუდმივი პარტნიორი, მას აქვს ვალდებულება, შეთანხმებულ ვადაში, რომლის მაქსიმალური პერიოდიც 10 წელია, გამოვიდეს კომპანიიდან, ხოლო იდეის ავტორი ბიზნესის 100%-ის მფლობელი ხდება. აღსანიშნავია, რომ დაფინანსებული პროექტების 90 % დღემდე წარმატებულად ფუნქციონირებს და მათმა ნაწილმა შეძლო ბიზნესის გაფართოება და სამუშაო ადგილების რაოდენობის გაზრდაც.

ბიზნეს ინკუბატორები. ნებისმიერი ქვეყნის კომპანიისთვის, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა და თავის დამკვიდრება კომპლექსური და რთული პროცესია. მას გონივრული და სტაბილური ხელშეწყობა სჭირდება. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სახელმწიფოები როგორც პირდაპირი (ინვესტიციებით კვლევების მიმართულებით) ასევე არაპირდაპირი ხელშეწყობის გზით (სხვადასხვა შეღავათებით, ტექნოლოგიური პარკების, უნივერსალური სამუშაო სივრცეების, სამრეწველო ლაბორატორიების (FabLab ან ILab) შექმნით). სწორედ ამ საჭიროებიდან გამომდინარე, საქართველოში შეიქმნა „ბიზნეს ინკუბატორები“, რაც დამწყები ბიზნესის ხელშეწყობი პროგრამაა, რომელიც შესაძლებელს ხდის მეწარმეებმა შეღავათიან და ხელშემწყობ პირობებში, განავითარონ ბიზნეს-იდეა მოქმედ ბიზნესამდე. მსგავს ფუნქციას ასრულებს ბიზნეს აქსელერატორიც, რომლის მიზანია, ახალგაზრდა, ინოვაციური კომპანიების ცხოვრების ციკლის დაჩქარება.

ჩვენს მიერ ინიცირებული თემის აქტუალობაზე მეტყველებს თანამედროვე ახალგაზრდობის ბიზნეს-მენტალიტეტის ფორმირების თავისებურება. ეს ის თაობაა, ვინც ტექნოლოგიების ერაში დაიბადა, ვისთვისაც სიახლეებთან ადაპტაცია ბუნებრივი მდგომარეობაა და ინოვაცია ყოველდღიურობის

ნაწილად იქცა. მათი აზროვნება სწორედ ინოვაციურობაზე და სიახლეებზეა მუდმივად მომართული. როგორც აღვნიშნეთ ინოვაცია არ გულისხმობს გლობალურად სიახლის გენერირებას, არამედ შეიძლება მოიცავდეს ერთ ინოვაციურ კომპონენტს კონკრეტულ სფეროსა და განპირობებულობაში. აქედან გამომდინარე, ლოგიკურია ვივარაუდოთ, რომ ახალგაზრდები პერმანენტულად იგონებენ რაიმე ინოვაციურს, რაც, სათანადო ხელშეწყობის გარეშე, უმეტესწილად ვერც კი „ნახულობს მზის სინათლეს“. ახალგაზრდებში ბიზნეს მენტალიტეტის ფორმირებისას, მათ ძლიერ მხარედ უნდა მივიჩნიოთ ის ფაქტი, რომ ისინი მეტად რისკიანები არიან. სწორედ ეს არის ერთგვარი ბიძგი ტექნოლოგიური (და არა მხოლოდ) ინოვაციების დანერგვისათვის.

გლობალური ინოვაციის ინდექსი და საქართველო. ქვეყანაში ინოვაციურობის ხარისხი იზომება GII-ს<sup>1</sup> მიხედვით, რომელიც 7კრიტერიუმებითაა განსაზღვრული<sup>2</sup>. ქვეყნის ინოვაციურობის მაჩვენებელი დიდწილადაა დამოკიდებული კვლევასა და განვითარებაზე (R&D) გაწეული დანახარჯების მოცულობაზე, რაც ძირითადად ქვეყნის ეკონომიკური დონით არის განპირობებული, თუმცა გამოიკვეთა ერთეული შემთხვევები, როდესაც ეს შედეგის პირდაპირპროპორციული არ იყო.

საქართველოში განათლებისა და მეცნიერების არსებულ დონეზე მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია 90-იან წლებში გაწეულმა მწირმა დაფინანსებამ და ზოგადად საბჭოთა კავშირის დაშლით გამოწვეულმა ღრმა ეკონომიკურმა კრიზისმა. ფაქტია, რომ დღეს, საქართველოში, განათლებასა და კვლევებზე, განვითარებულ ქვეყნებთან შედარებით გაცილებით ნაკლები თანხა იხარჯება<sup>3</sup>. ქვეყანაში მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების სექტორის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად კვლავ სამეცნიერო კვლევების ხარისხის გაუმჯობესება, კვლევითი პოტენციალის გაძლიერება და ინოვაციური განვითარება რჩება. გამომდინარე იქიდან, რომ კვლევის შეფასების პროცესში საერთაშორისო რესურსების ჩართვა იშვიათად ხდება, ქვეყნის მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების სისტემა არასაკმარისად არის ინტეგრირებული საერთაშორისო სამეცნიერო - ტექნოლოგიურ ქსელში, რაც თავის მხრივ განაპირობებს ტექნოლოგიებისა და ინოვაციის კომერციალიზაციის არადადამაკმაყოფილებელ მაჩვენებელს. ბოლო პერიოდში, გამოიკვეთა სახელმწიფოს მხრიდან გადადგმული ნაბიჯების შედეგად მიღწეული ერთგვარი წარმატება: 2019 წელს, ინოვაციების გლობალური ინდექსის რეიტინგში, საქართველო პირველ 50 ქვეყანას შორის მოხვდა და 36.48 ქულით 48-ე ადგილი დაიკავა. ამ წარმატების მთავარ ინდიკატორად მაღალ-ტექნოლოგიური იმპორტი, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო მომსახურების (ICT) ექსპორტი და სამრეწველო ნიმუშების დიზაინი გახდა. სამწუხაროდ, აღნიშნული წარმატების შენარჩუნება ვერ მოხერხდა და, 2020 წელს შედეგი 15 ადგილით გაუარესდა. მიზეზებად ინოვაციურ კვლევებში ინვესტიციების შემცირება და ინოვაციური პროდუქტების წარმოების გაუარესება დასახელდა. თუმცა ამ ყოველივეს გამოსწორება კვლავაც შესაძლებელი და დამლევადი ამოცანაა. ამ ყოველივეს დასაბამი კი ის დადებითი დინამიკა უნდა იყოს, რაც სახელმწიფომ განათლების მიმართულებით განახორციელა. სახელმწიფო დანახარჯები განათლებაზე გასამმაგდა და 2010-19 წლებში მშპ-ს საერთო მოცულობის 3.6%-მდე გაიზარდა, თუმცა ეს მაჩვენებელი მაინც დაბალია დასავლეთ ევროპის ქვეყნებთან შედარებით, სადაც განათლების ხარჯები მშპ-ს მოცულობის 5%-ზე მეტია. არსებობს ოპტიმისტური გეგმა 2022 წლიდან, განათლებასთანდაკავშირებული ხარჯების მშპ-ს 6%-მდე ზრდასთან დაკავშირებით, რაც მიზნად ისახავს ადამიანური კაპიტალის განვითარებასა და ეკონომიკური ზრდის მხარდაჭერას.

<sup>1</sup> GII-გლობალური ინოვაციის ინდექსი

<sup>2</sup> ინსტიტუტები (პოლიტიკური გარემო, მარეგულირებელი გარემო, ბიზნეს გარემო); ადამიანური კაპიტალი და კვლევა (ზოგადი განათლება, უმაღლესი განათლება, კვლევა და განვითარება); ინფრასტრუქტურა (ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ტექნოლოგიები, ზოგადი ინფრასტრუქტურა, ეკოლოგიური მდგრადობა); ზაზრის განვითარების დონე (კრედიტები, ინვესტიციები, ვაჭრობა, კონკურენცია და ზაზრის მასშტაბი); ბიზნესის განვითარების დონე (დასაქმებულთა ცოდნის დონე, ინოვაციისათვის საჭირო კავშირების არსებობა, ცოდნის მიღების შესაძლებლობა); ცოდნა და ტექნოლოგიები (ცოდნის შექმნა, ცოდნის გავლენა ინოვაციების შექმნის პროცესში, ცოდნის გავრცელება); შემოქმედებითობა (არამატერიალური აქტივები, შემოქმედებითი პროდუქტი და მომსახურება, ელექტრონული შემოქმედებითობა).

<sup>3</sup> აშშ სამრეწველო კვლევითი ინსტიტუტის (Industrial Research Institutur – IRI) მიერ R&D გლობალური ხარჯების შესახებ ჩატარებულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ინვესტიციები R&D-ზე ყოველ წელს წინა წელთან შედარებით დაახლოებით 3-3,5%-ით იზრდება.

## დასკვნა

ყოველივე ზემოთაღნიშნული გვიჩვენებს, რომ თანამედროვე გლობალური გამოწვევების ფონზე, გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ცვლილებებისადმი სწორ ადაპტაციას, ინოვაციებისადმი ღიაობისა და მათი დანერგვის ხარჯზე. ჩვენს ქვეყანაში ამ მიმართულებით დადებითი დინამიკა შესაძენეია, თუმცა ეს ნაბიჯები ჯერ კიდევ არ არის საკმარისი კმაყოფილებისათვის. ინოვაციების როლისა და ეფექტიანობის გაზრდა თანამედროვე მეწარმეობასა და ბიზნესში ახალგაზრდებში ინოვაციებზე ორიენტირებული ბიზნეს მენტალიტეტის ფორმირებითაა შესაძლებელი, რაც სტარტაპებისა და ბიზნესინკუბატორების საქმიანობის კიდევ უფრო გაფართოებას და ხელმისაწვდომობას გულისხმობს.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები. <https://www.mes.gov.ge/uploads/strategia..pdf>
2. საქართველო ინოვაციების გლობალურ ინდექსში <https://idfi.ge/ge/georgia in the global innovation index>
3. Crépon, B., E. Duguet, and J. Mairesse. 1998. "Research, Innovation and Productivity: An Econometric Analysis at the Firm Level." *Economics of Innovation and New Technology* 7 (2): <https://www.tandfonline.com/doi/10.1080/104385998000000311>
4. Innovation Policy, A Guide for Developing Countries, "World Bank. 2010. Innovation Policy : A Guide for Developing Countries. World Bank. © World Bank.
5. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2460> License: CC BY 3.0 IGO."
6. Loof and Heshmati, 2002; Loof et al., 2003; Janz et al., 2004; Van Leeuwen and Klomp, 2006; or Monhen et al., 2006. „Productivity, R&D and innovativeness in 12 OECD countries“ [https://www.researchgate.net/figure/Productivity-R-D-and-innovativeness-in-12-OECD-countries\\_tbl2\\_5095429](https://www.researchgate.net/figure/Productivity-R-D-and-innovativeness-in-12-OECD-countries_tbl2_5095429)
7. OECD and Eurostat. 2005. The Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition. Paris, France: Organization for Economic Cooperation and Development/Eurostat.
8. Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does—and doesn't—explain. By Clayton M.Christensen, Michael E.Raynor, and Rory McDonald (December 2015) <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation#>
9. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/23/mtliani-shida-produkti-mshp>
10. <http://www.moesd.gov.ge/?page=news&nw=1227>

### **The role of innovation in modern entrepreneurship and business**

*Mariam Kurtanidze, PhD student of Georgian Technical University  
Natia kuparadze, Support Operator at Blissmarts Curator and Editor at R3el*

#### **Summary**

In the post-industrial society, a qualitative change of marketing trends, has dramatically increased interest to the process of introducing innovations. In an era of globalization, constant dynamic processes and technological innovations, the ability of adaptation has become crucial, flexibility and effective action in extreme situations have become important. Adaptation to the environment is a criteria that determines the formation of a proper mentality, aimed to a successful conducting innovative business activities in the footsteps of market needs, in which the main support tool is the openness of companies to innovation. In recent decades, innovation processes and aspects of their impact on business have gained special importance, especially since innovation has become a powerful lever for overcoming economic crises. The urgency of the topic is determined by the peculiarity of the business mentality of modern youth, which is focused on the search for constant news.

Keywords: Innovations, innovative business, youth business mentality

## ინოვაციური მენეჯმენტის როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში

ლაგვილავა თამარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი

### აბსტრაქტი

დღეს, გლობალიზაციისა და ტექნოლოგიური ცოდნის სწრაფი გავრცელების გამო, კომპანიები იძულებულნი არიან განაახლონ ტექნოლოგიური შესაძლებლობები. ეს შესაძლებელია როგორც კვლევისა და განვითარების გზით, ასევე გარე ტექნოლოგიური ცოდნის / გამოცდილების საშუალებით. ინოვაცია რჩება მთავარ სტრატეგიად და მამოძრავებელ ძალად კონკურენტულ გარემოში საწარმოების განვითარებისა და ზრდისთვის. ინოვაცია, რომელიც უკავშირდება კონკურენტუნარიანობას, პროდუქტიულობასა და სამუშაო ადგილების შექმნას, ითვლება ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვან ძალად.

საკვანძო სიტყვები: გლობალიზაცია, ინოვაციური მენეჯმენტი, კონკურენტუნარიანობა, ეკონომიკური განვითარება.

### ძირითადი ტექსტი

ინოვაციები სულ უფრო მეტად ხდება სხვადასხვა დარგში მოქმედი ორგანიზაციების თანამედროვეობის ერთგვარი განმსაზღვრელი, როგორც მარკეტინგის, ასევე მენეჯმენტის მიმართულებით.

ინოვაცია არის ნებისმიერი სიახლე, რომელიც წარმოიშობა ადამიანთა თეორიული და პრაქტიკული შემოქმედებითი საქმიანობიდან და იწვევს გარკვეულ ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტებს. [1]

ინოვაციის სხვადასხვა განმარტებების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ინოვაციის არსი ცვლილებებში მდგომარეობს. თანამედროვე ხალხის პრაგმატულმა დამოკიდებულებამ შეცვალა ინოვაციის აღქმა, როგორც კონცეფცია წინა საუკუნეებთან შედარებით, რამაც საბოლოოდ გამოიწვია ის, რომ ზოგადად ინოვაციის კონცეფცია მოიცავს ინოვაციების ძალიან ფართო სპექტრს. მარტივი გაგებით, ინოვაცია შეიძლება შევადაროთ ახალ იდეას, მოწყობილობას ან მეთოდს. ეკონომიკაში ინოვაცია ხშირად განისაზღვრება და განიხილება, როგორც სიახლე, რომელიც მიზნად ისახავს ხალხის ახალი საჭიროებების ან მოთხოვნილებების უკეთესად დაკმაყოფილებას.

ინოვაციების პროცესის ეფექტურად მართვა ინოვაციების მართვის მთავარი ამოცანაა. ამ მხრივ, ინოვაცია მენეჯმენტთან ყველაზე ახლოსაა მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით, რადგან საზოგადოებას რომ წარუდგინოთ ესა თუ ის ინოვაცია პირდაპირ არის შესაბამისი პროცესის მართვის შედეგი. გარდა ამისა, მენეჯერულ ინოვაციებში შედის არა მხოლოდ ახალი გამოგონებების წარმატებით განხორციელება, არამედ ნებისმიერი ინოვაციები, რომლებიც შედის ორგანიზაციის მენეჯმენტში.

ინოვაცია ორგანიზაციისთვის არის სამეცნიერო მიღწევების გამოყენება მატერიალური ან არამატერიალური სარგებლის მისაღებად. ბიზნესის გაფართოება და განახლება, წარმოების ახალი მეთოდების შემუშავება, მენეჯმენტის ახალი სისტემებისა და მიდგომების შემუშავება, ეს ყველაფერი მოიცავს ინოვაციურ მენეჯმენტს. შესაბამისად ინოვაციური პროცესების მართვას ინოვაციური მენეჯმენტი ეწოდება. ინოვაციების მენეჯმენტი ძირითადად ორი მიმართულებით ფასდება, რომელთაგან პირველი ინოვაციის მასშტაბია, ესა თუ ის ინოვაცია არის ინოვაცია ნებისმიერი ფირმისთვის, მთელი რიგი კომპანიებისთვის, კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკისთვის ან მთელი მსოფლიოსთვის. მეორე არის ინოვაციის ტიპი, ანუ რა შინაარსი აქვს ინოვაციას. უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი საწარმო დაინტერესებულია მომხმარებლების დასაკმაყოფილებლად საქონლის ან მომსახურების განვითარების უფრო ეფექტური და ოპტიმალური ვარიანტით. ეს მიზანი კომპანიებისთვის საკვანძო ფაქტორია, რომ განიხილონ ის ხარჯები და რისკები, რომლებიც თან ახლავს ინოვაციების ნებისმიერ პროცესს. ორგანიზაციები შეიძლება კონცენტრირებული იყვნენ სხვადასხვა ინოვაციების განვითარებაზე / განხორციელებაზე. ზოგიერთი მენეჯერი ყურადღებას ამახვილებს არსებული პროდუქციის ან მომსახურების დახვეწაზე და გაუმჯობესებაზე, ხოლო არსებობს



ორგანიზაციები, რომელთა მენეჯმენტი ორიენტირებულია სრულიად ახალი პროდუქტების / სერვისების შექმნაზე. ინოვაციის ტიპი დიდწილად დამოკიდებულია მის ობიექტზე და შესაბამის სფეროზე, სადაც ის ვრცელდება. ასევე, მასშტაბისა და ინტენსივობის მიხედვით. ამ კომპონენტებზე დაყრდნობით ინოვაციების კლასიფიკაცია შემდეგნაირად გამოიყურება (იხ. სქემა N1):



წყარო: საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია - საქართველო 2020;

სქემა N1-ზე ასახული კლასიფიკაციის პირველი ჯგუფი - ინოვაციები ობიექტის მიხედვით ეხება შემთხვევას, როდესაც ორგანიზაციის მიერ შემუშავებულია ახალი პროდუქტი ან მომსახურება. პროცესის ინოვაცია არის ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ ახალი ელემენტების დანერგვა საკუთარი პროდუქციის ან მომსახურების წარმოებაში ან მიწოდებაში. პროდუქტის ინოვაცია ძირითადად ხდება ორგანიზაციის შექმნის საწყის ეტაპებზე, ხოლო წარმოების პროცესების გარდაქმნა უფრო დამახასიათებელია იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც უკვე დამკვიდრებულნი არიან ბაზარზე. უნდა აღინიშნოს, რომ პირველი შემთხვევა დაკავშირებულია რისკებთან, ვინაიდან ახალი პროდუქტის ან მომსახურების შემუშავება ხშირად გაურკვეველია, წარმოების პროცესების ახალი მენეჯმენტი დიდწილად დამოკიდებულია მენეჯმენტის ხარისხზე. სწორი ინოვაციური მენეჯმენტით უმეტეს შემთხვევაში ამართლებს.

ტექნოლოგიური ინოვაციები არის ახალი მოწყობილობები, რომლებიც ხელს უწყობენ არსებული პროდუქციის ან მომსახურების დამუშავებას და საბოლოოდ მათ განახლებულ სახეს ანიჭებენ. ტექნოლოგიური ინოვაციები ერთგვარი სტიმულია მწარმოებლებისთვის ახალი იდეის წარმოქმნისა და შემდეგ წარმატებით განხორციელების მიზნით. ბოლო დროს მცირე საწარმოები განსაკუთრებით აქტიურობენ ტექნოლოგიურ ინოვაციებში, რადგან ეს უკანასკნელი კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი გახდა.

რადიკალური ინოვაცია ძირითადად ცვლის ორგანიზაციის მართვის სისტემას, მის სტრატეგიასა და წარმოების პროცესებს. მისი საბოლოო მიზანია რებრენდინგი და ახალი იმიჯის შექმნა ბაზარზე. ზოგიერთ შემთხვევაში, ეს ინოვაცია ერთგვარი ბიძგია ორგანიზაციის საქმიანობაში და უბიძგებს მას ახალი პროდუქტების ან მომსახურების შექმნისკენ. უნდა აღინიშნოს, რომ რადიკალურ ცვლილებებს კომპანიები იშვიათად იყენებენ, რადგან ეს პროცესი რთულია როგორც მენეჯმენტისთვის, ასევე პერსონალისთვის, რაც მოითხოვს ფინანსურ რესურსებს, კვალიფიკაციას და მკვეთრ ცვლილებებთან ადაპტირების შესაძლებლობას.

თეორიულ საფუძვლებთან ერთად მნიშვნელოვანია ინოვაციის პრაქტიკული ნაწილი და მისი შედეგები. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ინოვაცია არის განხორციელებული სიახლე, რომელიც აუმჯობესებს ადამიანების ცხოვრებას.

ინოვატორები არიან განსაკუთრებული ნიჭისა და უნიკალური თვისებების მქონე ადამიანები, რომლებიც ხშირად წინ უსწრებენ გლობალურ მოვლენებს ან გამოგონებებს. ვინაიდან ნებისმიერი მასშტაბური გამოგონება შესაბამისი მენეჯერული საქმიანობის შედეგია.

ინოვაციის მენეჯმენტის ძირითადი ბერკეტი არის ცოდნა და ცოდნაზე დაფუძნებული მენეჯერული გადაწყვეტილებები.

ნებისმიერი წარმატებული ინოვაციური პროექტი, პირველ რიგში, დადებითად აისახება იმ ქვეყნის ეკონომიკაზე, სადაც ის შეიქმნა. ამრიგად, მსოფლიოში არსებობს ტენდენცია, რომ ქვეყნები

ცდილობენ თავიანთი ეკონომიკა დააფუძნონ ცოდნაზე და ამ მიმართულებით მიიღონ სხვადასხვა ზომები სხვადასხვა სფეროში, ადგილობრივ, რეგიონულ და სახელმწიფო დონეზე. ამ მხრივ, საქართველოში გარკვეული ნაბიჯები იდგმება, კერძოდ, ბოლო დროს ქვეყნის სხვადასხვა სტრატეგიულ დოკუმენტში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ინოვაციებს, რაც ძალზე მნიშვნელოვანია და ინოვაციების განვითარების გარდა, ხელს უწყობს ინოვაციური მენეჯმენტის განვითარებას ქვეყანაში.[2] ამჯერად ამ კუთხით მხოლოდ გადამამუშავებელი მრეწველობა განვითარებული, რაც პირდაპირ კავშირშია საქართველოში მოპოვებულ ბუნებრივ რესურსებთან და ადგილობრივ სოფლის მეურნეობასთან. ამის მიზეზი ტექნოლოგიური განვითარების დაბალი დონე და ინოვაციაა. ამ ეტაპზე ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების განვითარების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის მთავარი ამოცანაა ინოვაციური საქმიანობისა და უახლესი ტექნოლოგიების დანერგვის ხელშეწყობა. სტრატეგიის თანახმად, კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის განვითარების და გაზრდის მიზნით, მთავრობა ხელს უწყობს კვლევისა და განვითარების პროცესს, რაც, თავის მხრივ, მოიცავს გამოყენებითი კვლევების განხორციელების ხელშეწყობას მათი სახელმწიფო დაფინანსების გაზრდით, აგრეთვე სხვა ინსტრუმენტების შემუშავებით. ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდის ხელშეწყობის მიზნით, მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის ასევე დაგეგმილია სხვადასხვა ღონისძიებების გატარება, რომლებიც, თავის მხრივ, ინოვაციების მთავარი მამოძრავებელია.

ინოვაციის პოპულარიზაციის მიზნით, მსოფლიო პრაქტიკის შესაბამისად, სახელმწიფო ეხმარება მცირე მეწარმეებს ორი ძირითადი გზით: სამეცნიერო კვლევის და უახლესი ტექნოლოგიების დანერგვის გზით, რომლებიც დაფუძნებულია უშუალო დაფინანსებაზე, დაზღვევაზე, შეღავათიან სესხებზე და საწარმოს მეწარმეობის დაბეგვრაზე.[2]

მეწარმეობის განვითარებასთან ერთად, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ინოვაციები ექსპორტის ზრდის ხელშეწყობად, რაც ნებისმიერი ქვეყნის ინოვაციური პოლიტიკის ერთ-ერთი მთავარი მიზანია. განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკის ანალიზი აჩვენებს, რომ შემოქმედებითი აზროვნება, ინოვაციური საქმიანობის შედეგად წარმოებული ტექნოლოგიები პირდაპირ გავლენას ახდენს ქვეყნის ექსპორტზე, რაც მიაჩნია, რომ ინოვაციური და შემოქმედებითი საქმიანობის პოპულარიზაცია შეიძლება ექსპორტის გაზრდის ერთ – ერთი საუკეთესო გზა იყოს.

წარმატებული ეკონომიკის გამოცდილება გერმანიაში, ფინეთსა და აღმოსავლეთ აზიაში ადასტურებს, რომ მათი მთავრობების აქტიური როლი გადაწყვეტი ფაქტორია საწარმოთა ინოვაციური ძალისხმევის სტიმულირებისა და გაძლიერებისათვის. ეს მხარდაჭერა პირველ რიგში ფინანსური თვალსაზრისითაა გამოხატული, თუმცა მნიშვნელოვანია აგრეთვე სახელმწიფოს მიერ ინოვაციური საქმიანობის ხელშეწყობი ღონისძიებები.

ინოვაციის არსის გაგების გარეშე, წარმოდგენილია გავიგოთ ინოვაციიდან ეკონომიკური ან სოციალური სარგებლის შესაძლებლობა, ამიტომ, ინოვაციის არსი და მნიშვნელობა ჯერ ქვეყნის მოსახლეობის უმეტესობამ უნდა გაიგოს, ვფიქრობ, ამის შემდეგ უნდა გავანალიზოთ, თუ რომელ სფეროში შეგვიძლია წარმატების მიღწევა საქართველოს ადამიანური და ბუნებრივი რესურსებით, რა მოგვცემს ეკონომიკურ სარგებელს და რა მიმართულებით უნდა ვიმუშაოთ, რათა ხელი შევუწყოთ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას, რადგან მსოფლიოში მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების ცვლილებები, საბაზრო ურთიერთობების მუდმივი დევნა, კომპანიების მიერ აუცილებელი საწარმოო პროცესები, ხშირად იძულებითი ტრანსფორმაციები და მომხმარებლის მოთხოვნების მრავალფეროვნება პირდაპირ გავლენას ახდენს როგორც შიდა, ასევე საერთაშორისო ბაზრებზე. ეს სიტუაცია მოითხოვს ორგანიზაციაში ინოვაციური პოლიტიკის შემუშავებას და განხორციელებას.

## **დასკვნა**

ამრიგად, საქართველოში ინოვაციური მენეჯმენტის დანერგვა და განვითარება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ქვეყნის ეკონომიკური და ინტელექტუალური კეთილდღეობისთვის, რაც საბოლოოდ ქმნის მატერიალურ სიმდიდრეს.

ინოვაციური მენეჯმენტის განვითარებისათვის აუცილებელია მთავრობამ უზრუნველყოს

შესაბამისი ინფრასტრუქტურა ამ საქმიანობის ხელშესაწყობად, შექმნას სხვადასხვა სივრცე, სადაც ადამიანები შეძლებენ სამეწარმეო უნარების განვითარებას და უახლესი ტექნოლოგიების დახმარებით იდეის რეალობად ქცევას.

საქართველოში, ამ ეტაპზე, ინოვაციური მენეჯმენტის თვალსაზრისით, ყურადღება გამახვილებულია არა კერძო კომპანიებზე, არამედ სახელმწიფო უწყებებზე. ამ მხრივ, ბოლო წლებში შეიძლება ითქვას, რომ ეს ორი განსხვავებული სექტორი არაპროპორციულად ვითარდება. ბოლო 10 წლის განმავლობაში სახელმწიფო მენეჯმენტი მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა, რაც არ ხდება კერძო ორგანიზაციების შემთხვევაში, რომლებიც მეტწილად ინარჩუნებენ მმართველობის ტრადიციულ სტილს.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. აბრალავა ა., ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები. მონოგრაფია. თბ., 2014. გვ. 33-34.
2. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია - საქართველო 2020;
3. აბრალავა ა.; გზა მაღალტექნოლოგიური ეკონომიკისაკენ, თსუ გამომცემლობა, თბ. 2001, გვ. 19;
4. ქოქიაური ლ., ქოქიაური ნ., გეგზაია ბ., „ინოვაციური ეკონომიკა“, გამომცემლობა „კალმოსანი“, თბილისი- ბათუმი, 2018;
5. Aydogan, 2009 : Aydogan E., Innovation Policies, Business Creation and Economic Development. A Comparative Approach, Springer Science – Business Media LLC, 2009;
6. Drucker, 2007: Drucker Peter F., Innovation and entrepreneurship: practice and principles, The Classic Drucker Collection, Elsevier, 2007;

#### **The role of innovative management in the development of the country's economy**

*Tamar Lagvilava, Assistant Professor of Georgian Technical University*

#### **Summary**

Today, due to globalization and the rapid spread of technological knowledge, companies are forced to upgrade their technological capabilities. This can be done through research and development as well as through external technological knowledge / experience. Innovation remains the main strategy and driving force for the development and growth of enterprises in a competitive environment. Innovation related to competitiveness, productivity and job creation is considered an important force for economic growth.

## თანამედროვე მენეჯმენტისა და ეკონომიკური პოლიტიკის გამოწვევები

ლორთქიფანიძე რევაზ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი

### აბსტრაქტი

ეკონომიკის პანდემიური შოკის ეპოქაში თანამედროვე მენეჯმენტისა და ეკონომიკური პოლიტიკის გამოწვევები ცხადზე უცხადესია:

1) დაძლეულ იქნეს პანდემიით გამოწვეული ხანგრძლივი ეკონომიკური დაქვეითება და მნიშვნელოვანი დანაკარგები;

2) ფარული საერთაშორისო მონოპოლიების გავლენის მინიმუმისათვის, გამოინახოს გზები მიკროეკონომიკური მენეჯმენტის ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობისათვის მაკროეკონომიკური პოლიტიკასა და საერთაშორისო ეკონომიკურ ორგანიზაციებთან გაეროსა და ევროკავშირის დონეებზე;

3) შემუშავდეს სტრატეგიული მექანიზმები აღნიშნული თანამშრომლობის მაქსიმალური ეფექტიანობისათვის.

ზოგმა შეიძლება იკითხოს, თუ რას ნიშნავს სტრატეგიული მექანიზმები ეკონომიკაში და რამ გამოიწვია მათი ასეთი საჭიროება? ეკონომიკური მექანიზმების ამ კონტექსტში გააზრება ახალ (გლობალურ) რეალობაში უმნიშვნელოვანესი (სტრატეგიული) ეკონომიკურ-პოლიტიკური გადაწყვეტილებების გრძელვადიანად გააზრებისა და მოქმედებების მწვავე აუცილებლობებმა გამოიწვია.

ეკონომიკურად განვითარებული ნებისმიერი ქვეყნის მართვის სისტემებს თუ გადავხედავთ, საკმაოდ მკაცრი რეგულაციები და ეროვნული ინტერესების დამცავი მოქნილი სტრატეგიული გეგმები აბსოლუტურად ყველგან გამოიყენება. თუმცა, განსხვავებით აღნიშნულისგან, საქართველოში უკონტროლოდ გატარებულმა "შოკურმა თერაპიამ", მართვის გამოუცდელობისა და კომუნისტური წარსულის გარკვეული დადებითი ტენდენციების დაუკვირვებლობით საზიანოდ "ჩამოწერის" გამო, ერთი უკიდურესობიდან უარეს მეორეში მოგვაქცია.

შედეგად, გასული და მიმდინარე საუკუნეების მიჯნის ცნობილი ზემოაღნიშნული მოვლენების გახანგრძლივებით, სტრატეგიული გეგმებიც მთლიანად მოიშალა და ნაჩქარევად გატარებულმა პრივატიზებამ და გაუაზრებელმა "ლიბერალიზებამ", მრეწველობისა და სოფლის მეურნეობის დაპირებული ამოქმედების ნაცვლად, მათი თითქმის სრული კოლაფსი გამოიწვია.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, ეკონომიკური პოლიტიკა, სტრატეგიული მექანიზმები, სახელმწიფო შეკვეთა, სარეკომენდაციო გეგმა.

### ძირითადი ტექსტი

ეკონომიკური სტრატეგიისა და პოლიტიკის თანამედროვე საკითხებთან დაკავშირებული წყაროების განზოგადებით [1-7], ვფიქრობთ, სასიცოცხლო მნიშვნელობით გამოიკვეთა ეკონომიკური პოლიტიკის შემდეგი 3 უმთავრესი პრიორიტეტული მიმართულება:

1) **ევროკავშირის კანონმდებლობასა და მომავალი ელექტრონული სამყაროს რეალობასთან გონივრული ჰარმონიზება;**

2) საერთაშორისო და ეროვნული ეკონომიკის დამოუკიდებლობის ინტერესების არგუმენტირებული დაბალანსება, მ.შ. **სარეკომენდაციო გეგმა-შეკვეთების გამოცდილების გამოყენება** (ინოვაციური ტექნოლოგიური გიგანტების დამატებითი სტიმულირებისათვის ამერიკული სახელმწიფო შეკვეთები სილიკონის ველზე, იაპონური საგეგმო კაპიტალიზმი, გერმანული სოციალური ბაზარი, მრავალი სხვა მაგალითი) და **სტრატეგიულ ობიექტებზე სახელმწიფო კონტროლის** შენარჩუნება, ხოლო გარკვეულ - უკვე დაკარგულ შემთხვევებში, დაუყოვნებელი აღდგენა (გამოსყიდვის ან შეუსრულებელი ვალდებულებების გათვალისწინებით, ჩამორთმევის გზებით);

3) **კეთილსინდისიერი მცირე, საშუალო და მსხვილი ბიზნესების არსებითი ხელშეწყობისათვის,**

ეკონომიკური კლასტერების გამოცხადება, სახელმწიფო და მუნიციპალური ხელისუფლების, უნივერსიტეტებისა და ბანკების ურთიერთხელსაყრელი ჩართულობით. შესაბამისად, სახელმწიფოს მზრუნველი მონაწილეობით, ქსელური მენეჯმენტის მექანიზმების გამოყენება კერძო სამართლის იურიდიულ პირებში.

ქართულ ეკონომიკას, გასული ათასწლეულიდან, გახანგრძლივებულ უმწვავეს ქრონიკულ სენად ექსპორტ-იმპორტის უმძიმესი უარყოფითი სალდოც გადმოჰყვა, რომლის საწინააღმდეგოდ ექსპორტის დაბეგვრის 0-ვანი განაკვეთი იქნა შემოღებული, რაც, ერთი შეხედვით საუკეთესო გზად ჩანდა ჯერ კიდევ 90-იან წლებში, მაგრამ, ჩემი გაანგარიშებით, ამ „სტიმულს“ საწინააღმდეგო ეფექტის მოქმედებები გამოუვლინდა და სასწრაფოდ შესაცვლელია რეფორმირებადი პარლამენტის მიერ. შეღავათი მხოლოდ მზა პროდუქციაზე უნდა გავრცელდეს და არავითარ შემთხვევაში მასალებსა და ნედლეულზე, არც ნახევარფაბრიკატებზე.

ამ მხრივაც, საწინააღმდეგო ეფექტი გამოიწვია მართვის გამოუცდელობამ და შესაბამისმა შეცდომებმა. კერძოდ, სათანადოდ ვერ იქნა შეფასებული გარემოება, რომ ქვეყანაში ადგილობრივი მეწარმეობა ჯერ კიდევ სუსტია, მისი პროდუქცია კი არაკონკურენტუნარიანი. შედეგად, აღნიშნული საგადასახადო შეღავათით შენიღბულმა ფარულმა გარე მონოპოლიებმა ისარგებლეს და, ქვეყნიდან მზა პროდუქციის ნაცვლად, უნიკალურმა ნედლეულმა დაიწყო მასობრივი გადინება, რამაც, ისედაც სუსტ ადგილობრივ მეწარმეობას საფუძველი გამოაცალა, შესაბამისად, უარყოფითად იმოქმედა დასაქმებისა და ცხოვრების დონის მაჩვენებლებზე. გატანილი ნედლეული, უკვე გაძვირებული მზა პროდუქციაში, იმპორტად გვიბრუნდება, რაც, ბუნებრივია, აორმაგებს საწინააღმდეგო ეფექტის მოქმედებას.

ამასთანავე, საჭიროა სათანადოდ შეფასდეს, რომ საქართველო ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გეოპოლიტიკური კვანძია მსოფლიოში და თანამედროვე პირობებში მას იშვიათი ისტორიული შესაძლებლობებიც მიეცემა ეკონომიკური დაწინაურებისათვის, მათ შორის, როგორც მეცნიერებატევადი წარმოების ქვედარგებში, ასევე, უნიკალურ სოფლის მეურნეობასა და უმწვავესი საჭიროების ჯანდაცვითი მომსახურების თანამედროვე მიმართულებებით.

არ შეიძლება არ აღინიშნოს, რომ საქართველოში ინიცირებული ეკონომიკური პოლიტიკა მსოფლიოში უნიკალური საყოველთაო ჯანდაცვის რეფორმის გატარებით წარმოიჩინდა, რომელიც, ფაქტობრივად, ამერიკული (მედიქეიდ), გერმანული (ბისმარკი) და ინგლისური (ბევერიჯი) მოდელების შეხამებული განვითარებაა.

კოვიდ-19-ის ძალზე სახიფათოდ გამწვავებულმა მე-2 ტალღამ გვაჩვენა, რომ ჩინეთისა და სხვა კომუნისტური ქვეყნების გადასვლამ საბაზრო ეკონომიკაზე, ჯერ სრულად ვერ შეცვალა კომუნისტური მართვის სუბიექტური სტილი მედიცინაში, სადაც სასიცოხლოდ აუცილებელია საერთაშორისო მონიტორინგის გამკაცრება. ზოგს ჰგონია, რომ საბჭოთა იმპერია რომ დაიშალა და მისი გავლენები მოიშალა პოლიტიკურად, მისი ეკონომიკური პრობლემები და მენტალიტეტიც გაქრა. ეს არ არის ასე მარტივი ცალსახა ამოცანა. მაგალითისათვის, მთავარი ექიმის "ინსტიტუტი" ჯერ კიდევ მძიმე ტვირთად აწევს სამედიცინო საზოგადოებას.

სსრკ-ს ჰქონდა გარკვეული დადებითი ასპექტები და ზოგი მთავარი ექიმი იყო კიდევაც გამართლებული, მაგრამ პროფესიონალი ექიმი ვერაფრით იქცევა კარგ ხელმძღვანელად, ისევე, როგორც თევზი ხმელეთზე ვერაფრით იუფროსებს და თავსაც დაილუპავს ან ანეგდოტურად სასაცილო მდგომარეობაში ჩავარდება. ტექნიკურად სუსტად მომზადებული ფეხბურთელის მაგალითს თუ ავიღებთ, ის, საუკეთესო შემთხვევაში, მეტწილად უხეშობაზე გადადის.

ასევე იყვნენ მთავარი ექიმები - მცირე დიქტატორებად გვევლინებოდნენ ხშირად თავიანთ საავადმყოფოებში და ახლაც, მათი მემკვიდრეები, ფარული თუ ცხადი გზებით, ყოველმხრივ ცდილობენ შეინარჩუნონ გავლენები მენეჯმენტში. თანამედროვე მენეჯმენტი მხოლოდ კერძო ბიზნესის მართვა არაა და მასში მზრუნველად ერევა სახელმწიფო და თანამედროვე გაეროც კი, მაგალითისათვის, მსოფლიო ბანკის საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის (IFC) სახით, რომელშიც აქციონერებად მთელი რიგი პროგრესული სახელმწიფოები დაწინაურდნენ.

როგორც ადრინდელ კვლევებში წარმოჩინდა, მომავალი ელექტრონული კომერციის მოწინააღ-

მდეგეები აგრძელებენ ქილიკს (დღესაც შევეყარე ცხვრის ტყავში მოჩვენებით შემოსილ ასეთ „გენიოსებს“), რომ ელექტრონიკა გაზრდის უმუშევრობას და დიდ დეპრესიას გამოიწვევს ნავთობისა და გაზის გიგანტების გაკოტრებითა და ელექტრონული კრიპტოვალუტების გაუფასურებით, მაგრამ ეს ასე არ იქნება. ნამდვილად „არაფერი იკარგება“ - აღნიშნული გიგანტები ასევე მზარდი ნავთობქიმიის მიმართულულებზე შეიძლება გადაერთონ, კრიპტოვალუტები მეტად ღია ელექტრონულ ფულად ერთეულებად განვითარდება, ხოლო უმუშევრობა, პირიქით, შემცირდება დასაქმების ინდივიდუალური მექანიზმების გაძლიერების გზით.

### დასკვნა

როგორც ხაზგასმით აღვნიშნავთ და ვიხილავთ ჩვენს კვლევებში, გლობალურ ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების ყამი დადგა, რაც კორონავირუსული პანდემიის რეალობამ კიდევ უფრო თვალსაჩინოდ წარმოაჩინა. ბიზნეს-პროცესებისათვის, განსაკუთრებით აქტუალური ხდება ინფორმაციების ოპერატიული გაცვლისა და ფინანსების მართვის მაქსიმალურად უდანაკარგო საერთაშორისო და ლოკალური მექანიზმების ამოქმედება.

აშკარად გამოიკვეთა, რომ გონივრულად ორგანიზებული საბაზრო ინსტიტუტების შედეგად, ბიზნეს-პროცესები მეტად გამჭვირვალე გახდება, შედეგად, კონკურენტული გარემო მეტად გაჯანსაღდება, გზა დაეკეტება ფარული მონოპოლიების უმართაობას, მნიშვნელოვნად შემცირდება მენეჯერული ხარჯები და მასობრივი სიღარიბე და არნახული გასაქანი მიეცემა ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიების გამოყენებას.

ყოველივე ზემოაღნიშნული მეტყველებს, რომ გასული წლის ჩვენი ყველა ის კვლევა, რომლებიც კონკურენციის შეფასების ფიზიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენებასა და, ჰარვარდული გამოცდილებით, მენეჯერული ხარჯების შემცირებას უკავშირდება, განსაკუთრებით გამოყენებადი გახდება. მართალია, მსოფლიო მეურნეობის მომავალი უკავშირდება კრიმინალური კიბერშეტევების მნიშვნელოვან საფრთხეებსაც, მაგრამ, აღნიშნულს, საერთაშორისო თანამაგობრობის აქტიური ჩართულობის გაფართოებით უნდა დავუპირისპირდეთ.

მოგეხსენებათ, ინტერნეტთან ერთად, მსოფლიო ეკონომიკაში საბოლოოდ გამოიკვეთა მსოფლიო ბაზრის ფენომენიც, შესაბამისად, გაიზარდა მატერიალური სიკეთეები და რისკებიც მისგან და საზოგადოება სერიოზულად უნდა დაფიქრდეს, თუ კომპიუტერული სიჩქარეების მომავალში, როგორი მართლზომიერი (არაკორუფციული, კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული, მ.შ. ბიზნესშიც) გამდიდრება იქნება ადამიანისთვის გამართლებული (ეფექტიანი) და, შესაბამისად, როგორი კონკურენცია, როგორც ეკონომიკის მთავარი მოტივატორი, დაეფუძნება ჭეშმარიტი სულიერებისა და ეკონომიკური მიზანშეწონილობის პრინციპებს.

დარწმუნებული ვარ, რომ ახალი 2021 წლიდან, პანდემიის დაძლევისათან ერთად, სახელმწიფო შეკვეთები და რეკომენდაციული საგემო ინსტრუმენტები, ზემოაღნიშნულ სტრატეგიულ ამოცანებში, მნიშვნელოვანი მომწესრიგებლის ფუნქციას შეიძენს. სხვა გზა არც არსებობს.

### ლიტერატურა:

1. <https://gtu.ge/>
2. <https://www.moh.gov.ge/>
3. <https://www.geostat.ge/ka>
4. [https://www.researchgate.net/profile/Revaz\\_Lordkipanidze](https://www.researchgate.net/profile/Revaz_Lordkipanidze)
5. Lordkipanidze R. Objective Laws from Wise Competition and Marathon of Life for Strengthen INTERPOL. - By studying of scientific courses at Harvard, St. Petersburg and I. Javakhishvili Tbilisi Universities: 2021: 726.
6. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13704.24320>
7. Lordkipanidze R. Practical application of my 700 works at the Researchgate
8. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.26557.49125>
7. Lordkipanidze R. For creation (with UN assistance) anti-pandemic and anti-conflict economic zones "Wealth Catalyzing". - Theses on Law, Economic Policy and Money: Issue N3: 2021. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.28326.96325>

## Challenges of Modern Management and Economic Policy

*Revaz Lordkipanidze, Invited Professor of Georgian Technical University*

### Summary

In the era of the pandemic shock of the economy, the challenges of modern management and economic policy are clear:

- 1) to overcome the long economic downturn and significant losses caused by the pandemic;
- 2) for the minimization of hidden international monopolies' impact, to find ways for mutually beneficial cooperation of microeconomic management with macroeconomic policy and international economic organizations at the UN and EU levels;
- 3) Develop strategic mechanisms for the maximum effectiveness of this cooperation.

The study confirmed that in the process of globalization, some material benefits and risks associated with them have increased significantly, and society should seriously think about what characteristics (non-corruption, qualification, including business) and, therefore, what kind of human enrichment will be acceptable (effective) in the future. Accordingly, what kind of competition, as the main motivator of the economy, will be based on the principles of true spirituality and economic expediency.

According to the author, from the new year 2021, with the overcoming of the pandemic, government orders and recommendatory planning tools will acquire the function of important regulators in the aforementioned strategic tasks. The author claims that there is no other way.

Keywords: Management, economic policy, strategic mechanisms, government order, recommendatory plan.

## კორპორაციული ბიზნესპორტფელის სტრატეგიული და ფინანსური მიმზიდველობის შესახებ

მარტივი რამაზ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „ცოტა რამ კორპორაციული ბიზნესპორტფელის სტრატეგიული და ფინანსური მიმზიდველობის შესახებ“ - დახასიათებულია კორპორაციად წოდებული მსხვილი დივერსიფიცირებული საწარმოს ბიზნესპორტფელი, რომელიც შედგება მონათესავე ან არამონათესავე დარგებში გახსნილ, და, მის დაქვემდებარებაში მყოფ კომპანიებისგან. სტატიაში ერთმანეთისგან გამიჯნულია კორპორაციის და კომპანიის ბიზნესპორტფელები და ნათქვამია, რომ განსხვავებით კორპორაციისგან კომპანია არის ერთპროფილიანი საწარმო, მას დაქვემდებარებაში არ ჰყავს სხვა საწარმოები და მის ბიზნესპორტფელში შედიან მხოლოდ ამ საწარმოს ქვედანაყოფები.

რაც შეეხება კორპორაციას, მის ბიზნესპორტფელში შედის მის დაქვემდებარებაში მყოფი საწარმოთა მთელი ერთობლიობა, რომლებიც შეიძლება ფუნქციონირებდნენ როგორც სხვადასხვა დარგებში, ისე იმყოფებოდნენ სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე, ანდა, იყვნენ მეტად ან ნაკლებად ხარჯიანი, მეტად ან ნაკლებად მომგებიანი და ა. შ.

ხარჯიანი საწარმოები სტატიაში „ხარჯვით ცენტრებად“ ანუ ე. წ. „წურბელებად“, მომგებიანი საწარმოები კი „მოგების ცენტრებად“ ანუ „მეწველ ძროხებად“ მოიხსენიება. კორპორაციის ბიზნესპორტფელი რომ მიმზიდველი იყოს, მისი მენეჯმენტი მუდმივად უნდა ახორციელებდეს მის ანალიზს და გამოჰქონდეს დასკვნა პორტფელის „გაჯანსაღების“ შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესპორტფელი; სტრატეგიული მიმზიდველობა; ფინანსური მიმზიდველობა; ხარჯვითი ცენტრი; მოგების ცენტრი; „წურბელა“; „მეწველი ძროხა“.

### ძირითადი ტექსტი

თავიდანვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ბიზნეს-სუბიექტი რიგითი კომპანიაა იგი, თუ კორპორაცია, გარკვეულ ბიზნესპორტფელს ფლობს. მათ შორის განსხვავება იმაშია, რომ კომპანია არის ერთპროფილიანი საწარმო, კორპორაცია კი მრავალპროფილიანი ანუ დივერსიფიცირებული საწარმო. აქედან გამომდინარე, როდესაც ვსაუბრობთ კორპორაციის ბიზნესპორტფელის მიმზიდველობაზე, მასში მოიაზრება ყველა ის საწარმო, რომლებიც მისი საკუთრებაა - ფილიალები, ქალიშვილი საწარმოები და ა. შ. რაც შეეხება კომპანიას, მას როგორც ერთპროფილიანი საწარმოს, ასეთი ფართო ბიზნესპორტფელი არ აქვს. მისი ბიზნესპორტფელი მოიცავს მხოლოდ მის ქვედანაყოფებს.

საქართველოს ჯანდაცვასთან მიმართებაში საშუალო და მცირე სიდიდის კლინიკები, ამბულატორიები, ლაბორატორიები და სხვები, რომელთაც ერთი პროფილი აქვთ და, მათი ყველა ქვედანაყოფი ამ პროფილით საქმიანობს, კომპანიებს უნდა მივაკუთვნოთ, ხოლო ჰოსპიტალური სექტორის მსხვილი კლინიკები, რომელნიც მონათესავე (მაგალითად, სამედიცინო დაზღვევა, ფარმაცია და ა. შ.) ან არამონათესავე დარგებში არიან დივერსიფიცირებულნი - კორპორაციებს.

კორპორაციული მართვა საქართველოში საკმაოდ ახალი მოვლენაა, რომელიც ჯერ-ჯერობით საფუძვლიანად გაგებული და შეფასებული არ არის [1, 134]. ამის მიუხედავად, ცნობილია, რომ საქართველოს კანონმდებლობით კორპორაციად მიიჩნევა სააქციო საზოგადოების იურიდიული ფორმით დაფუძნებული საწარმო, რომელიც იმავდროულად ითვლება მსხვილ საწარმოდაც და მას სააქციო საზოგადოება ეწოდება.

ჯანდაცვის საქართველოს პრაქტიკიდან კორპორაციის მაგალითებად გამოგვადგება სს ტუპერკულოზის დაავადებათა ეროვნული ცენტრი, სს „ნეომედი“, სს „ევექსის ჰოსპიტლები“ და სხვა.

კორპორაციის ბიზნესპორტფელში მრავალ, ურთიერთგანსხვავებულ პროფილის კომპანიათა თავმოყრის გამო, მას უხდება 4 სახის სტრატეგიის შემუშავება. პირველი სამი ემთხვევა მასში შემავალ კომპანიების სტრატეგიების დასახელებებს. ესენია: ოპერაციული სტრატეგიები, ფუნქციონალური



სტრატეგიები და ბიზნეს-სტრატეგიები. რაც შეეხება მეოთხე სტრატეგიას, მას კორპორაციული სტრატეგია ეწოდება. ეს უკანასკნელი არის დივერსიფიცირებული კორპორაციის მართვის საერთო გეგმა. იგი ვრცელდება მთელ კორპორაციაზე, მასში შემავალ სხვადასხვა კომპანიების ჩათვლით. კორპორაციული სტრატეგიის არსი მდგომარეობს იმის გამოვლენაში, თუ რა მეთოდებით და გზებით აპირებს კორპორაცია სხვადასხვა დარგებში და ქვედარგებში პოზიციების გამყარებას, რა მეთოდებით და ხერხებით იმუშავებს იქ, ისე რომ მოახდინოს იქ დაფუძნებული საკუთარი კომპანიის (თუ კომპანიების) ეფექტიანი ფუნქციონირება [2, 99].

ტერმინი „ეფექტიანი“ მომგებიანობას ნიშნავს, და, იგი იზომება შეფარდებითი მაჩვენებლით [3,207]

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n ACI \left( \frac{1}{(1+r)^t} \right)}{II}$$

ფორმულაში:

*PI* - მომგებიანობის (ეფექტიანობის) ინდექსია.

*II* - ინვესტიციების (დანახარჯების) თანხა.

*ACI* - ყოველწლიური შემოსავალი.

$\frac{1}{(1+r)^t}$  - დისკონტ-ფაქტორი, რომელშიც *t* არის წლების რაოდენობა, *r* - კი, სასესხო კაპიტალის

პროცენტი.

ამ ფორმულით დისკონტირებული მეთოდით იანგარიშება კორპორაციის დანახარჯების ეფექტიანობა; ეს შეიძლება იყოს ახალი საწარმოს დაფუძნება, ანდა უკვე ამოქმედებულის შექმნა და ა. შ. ყველა ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ინვესტიციურ პროექტთან, რომლის ამოქმედებით კორპორაციამ არ უნდა იზარალოს. მისი ანგარიშის, ანუ მოსალოდნელი ეფექტიანობის დადგენა პროექტის დაწყებამდე ხდება. მას მოსალოდნელი ეფექტიანობა ეწოდება. თუ აღმოჩნდა, რომ *PI* = 1-ს, ეს იმას ნიშნავს, რომ კორპორაცია ამ პროექტიდან მოგებას ვერ მიიღებს, თუ *PI* < 1-ზე, მაშინ პროექტი მხოლოდ ზარალს მისცემს კომპანიებს, ხოლო თუ *PI* > 1-ზე, მაშინ, პროექტი მოგებას მოუტანს კორპორაციას.

კორპორაციამ ეს გაანგარიშება უნდა გააკეთოს თითოეულ მიზნობრივ დარგში გასახსნელად ჩაფიქრებულ კომპანიაზე ცალ-ცალკე, რადგან დარგები ერთმანეთისგან ხარჯტევადობითაც განსხვავდებიან და შემოსავლებითაც. ასეთი წინასწარი ანგარიშის მიუხედავად ხშირად კორპორაციები უშვებენ მომგებიანი საწარმოების (ე. წ. „მოგების ცენტრები“) გვერდით ჰქონდეთ ხარჯიანი საწარმოებიც (ე. წ. „ხარჯვითი ცენტრები“). ამ უკანასკნელთ სტრატეგიული მენეჯმენტის სპეციალისტები „წურბელებს“ უწოდებენ, მომგებიან საწარმოებს კი, ე. წ. „წურბელებს“ კვებავენ - „მეწველ ძროხებს“ [2]. მამასადამე, კორპორაციებში „მეწველი ძროხები“ და „წურბელები“ თანაარსებობენ.

კორპორაციებს ხარჯვითი ცენტრები ანუ „წურბელები“ აქვთ სწრაფადგანვითარებად დარგებში. მათი წლიური შემოსავალი, როგორც წესი, ვერ ფარავს მათ საკუთარ მოთხოვნებს. ისინი დაფინანსებას იღებენ კორპორაციისგან იმ შემოსავლის გადმონაწილებით, რომელსაც კორპორაცია „მოგების ცენტრებად“ წოდებულ საწარმოებიდან იღებს. მოგების ცენტრები ანუ „მეწველი ძროხები“ ის საწარმოებია, რომელთაც ლიდერის პოზიციები უკავიათ მომწიფებულ დარგებში. ისინი უფრო მეტ შემოსავალს იღებენ, ვიდრე საკუთარი საქმიანობის დასაფინანსებლად სჭირდებათ, რადგან მათ განვითარების პიკს უკვე მიაღწიეს, კორპორაციისთვის ისინი განვითარების პერსპექტივის თვალსაზრისით არც თუ ისე მიმზიდველები არიან, სამაგიეროდ მეტად მიმზიდველი არიან ფინანსური თვალსაზრისით. მათგან მიღებული მოგებით კორპორაცია აფინანსებს „წურბელებს“ და ცდილობს ისინი გადააქციოს „ვარსკვლავებად“ ანუ მომავალ „მეწველ ძროხებად“.

ერთი შეხედვით თითქოს პარადოქსია დივერსიფიცირებულ კორპორაციაში რომელიმე ზარა-ლიანი საწარმოს, ანუ „ხარჯვითი ცენტრის“ შენახვა. მაგრამ ეს მხოლოდ ერთი შეხედვით კორპორაციები ამ დაშვებას მიზანმიმართულად აკეთებენ მაშინ, როდესაც ხედავენ, რომ ხარჯიან საწარმოს შენახვა, მასთან

ერთობლივი მუშაობა, გამოცდილების გაზიარება და სხვა ქმედება (სიმძლავრეების, გასაღების არხების, ბრენდის და ადმინისტრაციული რესურსის კორპორაციის ფარგლებში ერთობლივი გამოყენება და ა. შ.). გაიყვანს მას სინერგიული ეფექტის ( $2+2 = 5$ ) მიღების გზაზე, რის შედეგადაც იგი ბაზარზე აუცილებლად კონკრეტულ უპირატესობას მოიპოვებს. ეს განსაკუთრებით მიღწევადია, თუ კორპორაცია დივერსიფიცირებულია ნათესაური კავშირით, ანუ როცა ადგილი აქვს სტრატეგიულ შესაბამისობებს. თუ კორპორაციის ბიზნესპორტფელში შემავალმა რომელიმე საწარმომ კორპორაციისთვის დაკარგა ეკონომიკური მიმზიდველობა თვით სინერგიული ეფექტის მიღების კუთხითაც კი, მაშინ კორპორაციამ იგი რაც შეიძლება სწრაფად უნდა გაყიდოს, ანდა მოახდინოს ბიზნესპორტფელის რესტრუქტურირაცია [4, 107].

### დასკვნა

სტატიაში განხილული საკითხი საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ შემაჯამებელი დასკვნა იმის შესახებ, რომ კორპორაციის ბიზნესპორტფელის განხილვა, როგორც „მოგების ცენტრების“ და „ხარჯვითი ცენტრების“ ნაკრებისა, შესაძლებელს ხდის ოპტიმალურად გადანაწილდეს ფინანსური რესურსები კორპორაციის შიგნით და გაუმჯობესდეს მთლიანად ბიზნესპორტფელის მწარმოებლობა. კორპორაციულმა მენეჯმენტმა სისტემატიურად და ყოველმხრივ უნდა შეისწავლოს ბიზნესპორტფელი და გააკეთოს დასკვნა მის სტრატეგიულ და ფინანსურ მიმზიდველობაზე. ეს დასკვნა უნდა გაკეთდეს მეცნიერების მიერ დადგენილი [5, 13] 11 მაჩვენებლის მიხედვით, რომელთა შორისაა: „მეწველი ძროხების“ და „წურბელების“ თანაფარდობა კორპორაციაში, პორტფელში არასაჭირო საწარმოების არსებობა, განუსაზღვრელი პერსპექტივების მქონე ქვედანაყოფების რაოდენობა და მრავალი სხვა.

არსებული ბიზნესპორტფელის ანალიზი ხელს შეუწყობს კომპანიას განსაზღვრას სჭირდება თუ არა მას ამა თუ იმ საწარმოს გაყიდვა ან პირიქით ახლის შექმნა, პორტფელის რესტრუქტურირაცია ან რაიმე სხვა ღონისძიებების განხორციელება მისი ბიზნესპორტფელის მიმზიდველობის ასამაღლებლად.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. მახარობლიშვილი გ. კორპორაციული მართვის ზოგადი ანალიზი. თბ., 2015.
2. ტომპსონი ა., სტრიკლენდი ა. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., შ. რუსთაველის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2010.
3. ლუდუშაური ზ. ფინანსური მენეჯმენტი. თბ., 2015.
4. Constantinos C. Markides. Diversification, Restructuring and Economic Performance, Strategic Management Journal 16 (February, 1999), pp. 101-118.
5. Barry Hedley, Strategy and the Business Portfolio, Long Range Planninj 10, no. 1 (February, 1977).

### **A Little about the corporate business portfolio strategic and financial attractiveness**

*Margishvili ramaz, PhD student of Georgian Technical University*

### Summary

In the article - "A little about the strategic and financial attractiveness of a corporate business portfolio" – it is described the business portfolio of a large diversified enterprise called a corporation, which consists of companies opened in related or unrelated sectors, and its subsidiaries. The article separates the business portfolios of the corporation and the company and says that unlike the corporation, the company is a one-profile enterprise, it has no other enterprises and its business portfolio includes only subdivisions of this enterprise.

As for the corporation, its business portfolio includes the whole set of enterprises under its jurisdiction, which may have functioned in different industries, as well as at different stages of the life cycle, or were more or less costly, more or less profitable, and etc.

Expensive enterprises in the article "as spending centers" or so called "Leeches" and profitable enterprises are referred to as "Profit centers" or "Milk cows". For a corporation's business portfolio to be attractive, its management should be constantly analyzed and draw the conclusion about the "recovery" of the portfolio.

Key words: "Business portfolio; Strategic attractiveness; Financial attractiveness; Spending center; Profit center; "Leech"; "Milk cow".

## ინფლუენსერ მარკეტინგი-არსი და შესაძლებლობები

მაქარაშვილი თამარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი

### აბსტრაქტი

თანამედროვეობაში ინფორმაციის გავრცელება და მართვა სოციალური ქსელების მეშვეობით ხდება. დიჯიტალიზაციის პროცესმა უზიდავ ბრენდებს აქტიურად ჩართონ ინფლუენსერები საპრომოციო კამპანიებში. ინფლუენსერები საკუთარ სოციალურ ქსელში საკმაოდ გავლენით სარგებლობენ. მათ სოციალურ ქსელებში დიდი აუდიტორია მოიპოვეს. ეს უკანასკნელი კი ძალიან იზიდავს ბრენდებს, რადგან ისინი ინფლუენსერებს მათსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში ერთგვარ ხიდად ხედავენ. ინფლუენსერების ძირითადი საქმიანობა აუდიტორიის სწორად შერჩევა, ცნობადობის შექმნა და ჩართულობის გამოწვევაა. მომხმარებლების დიდი ნაწილი ინფლუენსერებისგან მოითხოვს იყონ მიუკერძოებელი და წარმოაჩინონ პროდუქციისა თუ მომსახურების დადებითი და უარყოფითი ეფექტები როგორც მესამე პირებმა, რათა მომხმარებლებმა შეძლონ მიიღონ რაციონალური და არა თავსმოხვეული გადაწყვეტილებები შესყიდვის შესახებ. ამდენად ინფლუენსერების ჩართულობას გაყიდვების პრომოციის საქმეში აქვს ძალიან დიდი როლი და ამიტომაცაა რომ ამ მიმართულებით ბაზარი 2019 წლიდან უფრო და უფრო იზრდება მთელი მსოფლიოს მასშტაბით.

საკვანძო სიტყვები: მარკეტინგი, ინფლუენსერები, ახალი ერა, სოციალური მედია

### ძირითადი ტექსტი

ტექნოლოგიურ ერაში რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ, ინფორმაციის გავრცელება და მართვა სოციალური ქსელების მეშვეობით ხდება. ამდენად, აქტუალობას იძენს ინფლუენსინგი და ინფლუენსერები. დიჯიტალიზაციის პროცესმა უზიდავ ბრენდებს აქტიურად ჩართონ ინფლუენსერები საპრომოციო კამპანიებში.

წარსულ დროში ძირითადი გავლენა ტელევიზიაზე, რადიოსა და პრესაზე ნაწილდებოდა, ამჟამად კი, სოციალური მედია ქმნის ამინდს. ინფლუენსერები საკუთარ სოციალურ ქსელში საკმაოდ გავლენით სარგებლობენ. მათ სოციალურ ქსელებში დიდი აუდიტორია მოიპოვეს. ეს უკანასკნელი კი ძალიან იზიდავს ბრენდებს, რადგან ისინი ინფლუენსერებს მათსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში ერთგვარ ხიდად ხედავენ. ამასთანავე ინფლუენსერების ჩართვა საპრომოციო კამპანიებში საკმაოდ ხარჯეფექტურია.

ინფლუენსერები, მიიჩნევიან სფეროს ექსპერტებად, მათ აქვთ მაღალი რეპუტაცია და გააჩნიათ საფუძვლიანი ცოდნა ამა თუ იმ ბრენდის. ინფლუენსერებთან ურთიერთობა კომპანიებს უხსნის გზას მათი მიმდევრებისკენ, რომლებიც ნდობით არიან გამსჭვალული მათთვის სანდო ინფლუენსერის მიმართ.

ტრადიციული მარკეტინგიდან ინფლუენს მარკეტინგამდე გზა საკმაოდ გრძელი და საინტერესო გამოვიდა. ამ პერიოდში ბაზარმა უამრავი რყევა, თუ აღმასვლა განიცადა რამაც ასახვა ჰპოვა მარკეტინგული სტრატეგიების მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებზე. სადღეისოდ, ძალიან აქტუალურია ინფლუენს მარკეტინგი და ე.წ. ინფლუენსერობა. ხშირად იმის შეკითხვები მისი არსის და რეალური სარგებლიანობის შესახებ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ვინც დროულად აუწყო ფეხი ბაზრის კულსაციას და არამცთუ სკეპტიკურად არის განწყობილი ამ მიმართულების მიმართ, არამედ აქტიურადაც ცდილოს ბაზარზე ექსპანსირებას ინფლუენსერების დახმარებით, უდიდეს წარმატებას მიაღწიეს.

თანამედროვეობაში ძალიან მნიშვნელოვანია „გავლენა“ და რაც არ უნდა უცნაურად ჟღერდეს სწორედ აღნიშნული ჰყიდის პროდუქტს. დღეს კომპანიები უკვე ნაკლებად იყენებენ მარკეტინგისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის ტრადიციულ სტრატეგიებს, ცვლილებები კომუნიკაციაში აშკარაა. ამ ყველაფერმა კი შეცვალა ადამიანების შეხედულებები, განწყობილებები, მოლოდინები და ზოგადად კომუნიკაციის ფორმები. ვინაიდან ტრადიციული ფორმები აღარაა ეფექტური, აქტუალური ხდება ე.წ.

„სოციალური ვალუტა“, რომელიც კავშირშია ინფლუენსერობასთან.

მომხმარებლებთან პირდაპირი კომუნიკაცია და ლოიალურობის ხარისხის ზრდა ამდენად აქტუალური არასდროს ყოფილა. ბრენდები უზარმაზარ თანხებს ხარჯავენ გაყიდვების სტიმულირებაში და ისინი სულ ეძებენ საშუალებებს რაც მათ მომხმარებლებთან უფრო ნაკლები დანახარჯებით და ეფექტურად დააკავშირებთ. ციფრულ სამყაროში ინფლუენსინგი, ანუ გავლენის მოხდენა აქტუალური გახდა. ინფლუენსერობა იქცა საქმიანობად, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას ეკონტაქტო უზარმაზარ აუდიტორიას, რომლებიც გენდობიან და სჯერათ რეკომენდირებული საქონლისა თუ მომსახურების რასაც ინფლუენსერი წარადგენს. ინფლუენსერები წარმატებით ურთიერთობენ მიზნობრივ აუდიტორიასთან.

ყველას შეუძლია გახდეს ინფლუენსერი, ვლოგერი ან ბლოგერი. მთავარია პიროვნებას ჰქონდეს პრეზენტირების კარგი უნარები, იყოს კომუნიკაბელური, შეეძლოს საინტერესო კონტენტის შექმნა და იყოს ინდივიდუალური. მიმდევართა დიდი არმია კი მონეტიზირდება როგორც მატერიალურ სარგებელში, ისე გავლენებასა და ცნობადობაში.

ორი სახის ინფლუენსერები გვხვდებიან: კონტენტკრეატორები (ბლოგერები, ექსპერტები, ვლოგერები და ა.შ.) და ასევე ე.წ. ლაიფკასტერები (ანუ ცნობადი სახეები, მეწარმეები, მოდელები, პოლიტიკოსები და ა.შ.). მათ შორის მთავარი განსხვავება არის ის, რომ კონტენტკრეატორები ცნობილები და წარმატებულები სოციალური ქსელების საშუალებით არიან და მანამდე მათ არავინ იცნობდა, ხოლო ლაიფკასტერები ძირითადად არიან ადამიანები, რომლებიც ისედაც ძალიან მაღალი ცნობადობით გამოირჩევიან სოციალური ქსელების მიღმაც და მათ თავიანთი იმიჯი და ცნობადობა მხოლოდ ამის შემდეგ გადაიტანეს ონლაინ სივრცეში.

კონტენტკრეატორები ის ინფლუენსერები არიან, რომლებიც ცდილობენ იყონ კრეატიული, შექმნან და მოიფიქრონ ახალი იმიჯები ცხოვრების სტილისა და სხვა აქტუალური მიმართულებების შესახებ, რაც მათ აყალიბებს როლურ მოდელებად. ინფლუენსერების ძირითადი საქმიანობა აუდიტორიის სწორად შერჩევა, ცნობადობის შექმნა და ჩართულობის გამოწვევაა.

ინტერნეტ მომხმარებლების უმეტესობა ბლოკავს რეკლამებს სოციალურ ქსელში. რაც მათ ეფექტურობას ამცირებს და დანახარჯების არაეფექტურ ზრდას იწვევს. მომხმარებლების დიდი ნაწილი ინფლუენსერებისგან მოითხოვს იყონ მიუკერძოებელი და წარმოაჩინონ პროდუქციისა თუ მომსახურების დადებითი და უარყოფითი მხარეები როგორც მესამე პირებმა, რათა მომხმარებლებმა შეძლონ მიიღონ რაციონალური და არა თავსმოხვეული გადაწყვეტილებები შესყიდვის შესახებ.

საშუალოდ ქართველი ინფლუენსერი ერთი ინსაგრამ სთორით 50-80 ათასამდე ადამიანთან კონტაქტს ახერხებს და აცნობს ბრენდს. ისინი ცდილობენ პოტენციურ მომხმარებელს გაუღვიძონ შეძენის სურვილი და იყონ ინტერაქტიული ამ პროცესში.

ინფლუენსერ მარკეტინგის უპირატესობებია პოტენციურ მომხმარებლებთან პირდაპირი კომუნიკაციის შესაძლებლობა. ტრადიციული რეკლამა სადღეისოდ აღარ არის ეფექტური და მისგან ამონაგები საკმაოდ მცირეა, რადგან დიდძალ რესურსს მოითხოვს, მაგრამ მის მიმართ ნდობა უკვე ნაკლებია. ინფლუენსერ მარკეტინგის შემთხვევაში მოხმარებელი მას რეკლამად არ აღიქვამენ, უფრო როგორც რეკომენდაციებად და რჩევებად, შესაბამისად უფრო ლოიალური არიან. არასდროს არ უნდა დაგვავიწყდეს კარგი კონტენტის ფასი, ის ნამდვილად კარგად მუშაობს, მაშინ როდესაც ინფლუენსერი კარგად იცნობს თავის აუდიტორიას. ინფლუენსერის მუშაობის შედეგად იზრდება ბრენდის ცნობადობაც, რაც ზრდის შეძენის ალბათობას.

უფრო სიღრმისეულად რომ დავაკვირდეთ მაინც რა არის მიზეზი ინფლუენსერების ამგვარი აქტუალობის. ესენია:

გავლენა- ინფლუენსერები სანდო და გავლენიან პიროვნებად მიიჩნევიან;

კომპეტენტურობა- ისინი ადვილად ერკვევიან ბრენდების არსსა და კორპორატიულ კულტურაში და არიან კომპეტენტურნი;

რეიტინგი- როგორც წესი ინფლუენსერებს ჰყავთ ძალიან დიდი რაოდენობის მიმდევრები, იგივე გამომწერები;

პერსონალური გამოცდილება- აღნიშნული ბევრად უფრო აინტერესებს სოციალური ქსელების

მომხმარებლებს, ვიდრე რეკლამა რასაც უშუალოდ ბრენდისგან ისმენს.

სწრაფი შედეგები-ინფლუენსერების კონტენტი ვირუსულად ვრცელდება და დიდ აუდიტორიას ძალიან სწრაფად მოიცავს.

დანახარჯებთან შესაბამისობა-ინფლუენსერების სამუშაო საკმაოდ ძვირადღირებულია, თუმცა ამასთანავე საკმაოდ შედეგიანიც. ამის გამოა რომ კომპანიები დიდ რესურსებს არ იშურებენ ინფლუენს მარკეტინგში.

დასამახსოვრებელი ვიზუალი და კონტენტი-ინფლუენსერების აქვთ შესაძლებლობა და უნარები შექმნან ისეთი ეფექტური ტექსტები და ვიზუალური გამოსახულებები რაც უამრავ ადამიანს იზიდავს და ყიდვის სურვილს აღუძრავს. ხილული შედეგები და სტატისტიკა- ადვილად არის შესაძლებელი ინფლუენსერების მიერ გაწეული სამუშაოს შედეგების დათვლა, რაც დიდი უპირატესობაა სხვა საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენებასთან მიმართებით.

ინფლუენსერ მარკეტინგის სტრატეგია მთლიანად დგას სანდოობაზე. იმ ინფლუენსერებსაც კი, რომლებიც ნაკლები გამოძიებით ჰყავთ კომპანიისთვის უდიდესი შედეგების მოტანა შეუძლიათ, თუ მათ მიმართ გამომწერებს სანდოობის მაღალი ხარისხი აქვთ. თუ ბრენდს სურს ახალი აუდიტორიის მოზიდვა, მაშინ უკავშირდებიან ინფლუენსერებს. თუ ბრენდის სანდოობის გაზრდა სურთ, მაშინ ფოკუსირება უნდა მოხდეს ნდობის გაზრდასა და ავთენტურობაზე. შედეგების გასაზომად გამოყენება შთაბეჭდილებები, კლიკების რაოდენობა, საუბრები, მიმდევრების რაოდენობა. მიზნის მისაღწევად კამპანიების შექმნა აპრობირებული მიდგომაა.

როგორც ედვარდ ბერნეისი<sup>1</sup> ამბობდა: „რატომ უნდა მოვახდინო გავლენა მილიონობით ადამიანზე, თუ შემიძლია ერთი ადამიანით მოვახერხო იგივე“.

ძირითადი პლატფორმები სადაც მიმდინარეობს ინფლუენსინგი არის: Instagram, Facebook, Youtube. ბოლო პერიოდში ჩამონათვალს დაემატა TikTok.

ამდენად, შეცვლილი რეალობა ბრენდებს კარნახობს გამოავლინონ სწრაფად ადაპტირების უნარები. ითანამშრომლონ ინფლუენსერებთან, დაგეგმონ ერთობლივი მარკეტინგული სტრატეგიები და რაც შეიძლება მეტ პოტენციურ მომხმარებელს მოუთხრონ მათ შესახებ გულწრფელად.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://influencer.ge/ka/news/257/ra-aris-influensingi-da-vin-arian-influenserebi-%E2%80%93%93%C2%A0-eldar-pirmisaSvili>
2. <https://bm.ge/ka/article/ra-aris-influenser-marketingi-da-vin-arian-influenserebi/37590>
3. <http://prweek.ge/news/295/influenseri->
4. <https://www.marketinghouse.ge/influence/>

### **Influence Marketing-meaning and opportunities**

*Matcharashvili Tamar, Assistant Professor of Georgian Technical University*

#### **Summary**

In modern times, information is spread and managed through social media. The digitalization process has prompted brands to involve actively in collaborations with influencers in potential campaigns. Influencers have considerable influence in their society. They have gained a large audience in social media. This is very attractive for brands, because they see influencers as a kind of bridge in their relationship with their potential customers.

The main activities of influencers are to select the right audience, create awareness and increase engagement. The large proportion of customers require influencers to be honest and to demonstrate the pros and cons of the product or service as impartial person, so that customers can make a rational decision.

The involvement of the influencers in the promotion of sales has a huge role and that is why the market in this field is growing more and more all over the world since 2019.

---

<sup>1</sup> <https://www.britannica.com/biography/Edward-Bernays>

## „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ მნიშვნელობა საქართველოს ინოვაციური განვითარებისათვის

ნადარეიშვილი ნანა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

მიძიკაშვილი ნოდარ

სტრატეგიული ინიციატივების სააგენტოს დირექტორი

### აბსტრაქტი

ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულების ეფექტიანი რეალიზაციის, ასევე ევროკავშირის ბაზართან ეკონომიკური ინტეგრაციის და დამატებული ღირებულების გლობალურ ჯაჭვში ჩართვის უზრუნველყოფისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ (*Smart Specialisation*) ევროპული იდეის განხორციელება საქართველოში.

ეს ინოვაციური მიდგომა იქნება ევროპასთან სამეზობლო პოლიტიკის ფარგლებში თანამშრომლობის მნიშვნელოვანი კომპონენტი; მისი განხორციელება საშუალებას იძლევა გამოყენებულ იქნას რეგიონული განვითარების ევროპული სტრატეგია და საინვესტიციო მხარდაჭერა ევროკავშირის სტრუქტურული და საინვესტიციო ფონდებიდან.

„ჭკვიანი სპეციალიზაცია“ არის ინოვაციებზე ორიენტირებული ეკონომიკური ზრდის პოლიტიკის კონცეფცია და მისი მრავალი ფუნდამენტური ელემენტი არაერთხელ აღინიშნა ევროპის რეგიონების ინოვაციური განვითარების და სამრეწველო პოლიტიკის კონტექსტში.

ამჟამად, საქართველოში ფაქტობრივად არ არსებობს სრულყოფილი სახით არც ინოვაციური, არც კლასტერული და არც ინდუსტრიული პოლიტიკა. რომელთა ურთიერთდამოკიდებულება რეგიონული განვითარების თვალსაზრისით სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

საქართველოში „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ პოპულარიზაცია და დანერგვა აუცილებელი და საშუალო საქმეა ინოვაციური განვითარებისა და რეგიონების სპეციფიკის გამოსავლენად. ის უზრუნველყოფს რესურსების გადანაწილებას ინოვაციური განვითარების მიმართულებით და მათ მიზანმიმართულ გამოყენებას პერსპექტიულ ბიზნესებში.

საკვანძო სიტყვები: „ჭკვიანი სპეციალიზაცია“, ინოვაციური პოლიტიკა, ინოვაციური განვითარება.

### ძირითადი ტექსტი

მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში ინოვაციურ განვითარებას მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კონკურენტულ ბრძოლაში, რაზეც მიუთითებს დავოსის ფორუმის მასალებში მოცემული რეიტინგებიც. სამწუხაროდ საქართველო, ჯერ-ჯერობით არ ხასიათდება ინოვაციური განვითარებით, მაგრამ, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მას არ გააჩნია პოტენციური მაღალტექნოლოგიური განვითარებისათვის. ამისათვის, პირველ რიგში საჭიროა ქვეყანას ჰქონდეს ინოვაციური განვითარების გრძელვადიანი ხედვა და სტრატეგია. ამასთან, ინოვაციური პროცესი უნდა განხორციელდეს ეტაპობრივად, განათლების სისტემის ძირითადი გარდაქმნითა და მეცნიერული პოტენციალის ინტენსიური გაძლიერებით, რაც გარკვეულ დროს მოითხოვს. ამის მაგალითებად გამოდგება ტერიტორიის სიდიდით ისეთი პატარა ქვეყნების ინოვაციური განვითარება, როგორებიცაა ირლანდია და ესტონეთი, რომ არაფერი ვთქვათ ისრაელზე, დანიაზე და შვეიცარიაზე. თუმცა, მოკლე პერიოდში მნიშვნელოვანი გარღვევა აღნიშნული მიმართულებით არც ერთ ქვეყანაში არ დაფიქსირებულა.

შესაბამისად, საქართველოს ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების თანამედროვე მოთხოვნებიდან გამომდინარე აქტუალურია რეგიონული ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავება და მისი განხორციელება. სამწუხაროდ, არსებულ „რეგიონული განვითარების გეგმა 2018-2021“-ში ინოვაციურ განვითარებას მცირე ყურადღება ეთმობა[1], სადაც მისთვის 18 მილიარდი ლარიდან გათვალისწინებულია 102, 5 მლნ ლარი (ღონისძიება 2.2), რაც მთლიანი დაფინანსების 0,56% -ს შეადგენს. ე.ი. ინოვაციური

განვითარების ნაცვლად, რაც პრიორიტეტულია ევროკავშირისთვის, საქართველოში მთელი აქცენტი გადატანილია ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელებაზე[1]. ამ პოლიტიკის საპირწონედ, საჭიროა, რომ უახლოეს მომავალში საქართველოს სამეცნიერო-ტექნიკურმა კომპლექსმა შექმნას პირობები ეკონომიკის რესტრუქტურისა და ინოვაციური მიმართულებების კომერციალიზაციისათვის, რომელზეც ქმნიან მაღალი დამატებული ღირებულების პროდუქციას.

რეგიონული პოლიტიკის „ჭკვიან სპეციალიზაციაზე“ (*Smart Specialisation*) ორიენტირება ხელს შეუწყობს რეგიონების მაღალტექნოლოგიური ინდუსტრიალიზაციის განხორციელებას და ინოვაციურ აქტივობას. ამასთან დაკავშირებით, განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია რეგიონული განვითარების ევროპული პოლიტიკის გამოცდილება, რომელიც ეფუძნება „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ სტრატეგიას. მან რეგიონული ინოვაციური სისტემის განვითარებით უკვე დაამტკიცა თავისი ეფექტიანობა, არა მარტო ევროკავშირის ქვეყნებში, არამედ ავსტრალიაში, სამხრეთ კორეაში და ლათინური ამერიკის რიგ ქვეყნებშიც.

„ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ თეორიასა და პრაქტიკას ევროპაში მიემდვნა მრავალი სამეცნიერო ნაშრომი. ძირითადი თეორია ჩამოყალიბდა ევროკავშირის ექსპერტების მიერ, სახელწოდებით, „ცოდნა ზრდისათვის“[2,3]. აღნიშნულმა მიდგომამ სწრაფად მოიპოვა პოპულარობა პრაქტიკოსებს შორის და გახდა ევროპის რეგიონული სტრატეგიის ძირითადი კომპონენტი, სახელწოდებით, „ევროკავშირის რეგიონული პოლიტიკა 2014-2020 წლებში“[4]. მოცემული სტრატეგიის ფარგლებში ფინანსური მხარდაჭერა ევროპის საფინანსო სტრუქტურებიდან დამოკიდებულია „ჭკვიანი სპეციალიზაციით“ რეგიონული განვითარების სტრატეგიის შემუშავებაზე [5].

ევროპაში „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ კონცეფცია შეიქმნა განვითარების იმ სტრატეგიის საპირწონედ, რომლის დროსაც დეპრესიული რეგიონები ცდილობდნენ წამყვანი რეგიონების სტრატეგიების კოპირებას, რამაც არ გაამართლა. აქედან გამომდინარე, თითოეულმა ტერიტორიულმა ერთეულმა უნდა აირჩიოს ის პრიორიტეტული სექტორი, სადაც მას შეუძლია ინოვაციების შემუშავებისა და დანერგვის გზით მიიღოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა.

პრიორიტეტების განსაზღვრის მეთოდოლოგიური მიდგომები მოცემულია „კვლევისა და ჭკვიანი სპეციალიზაციის ინოვაციური სტრატეგიის სახელმძღვანელოში“ (*Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations*), რომელიც წარმოდგენილია ევროკომისიის მიერ [6].

„ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ დანერგვა მოიცავს ექვს ეტაპს:

1. რეგიონული განვითარების მიმართულებებისა და პოტენციალის ანალიზი;
2. მართვის სისტემის პროცესის ფორმირება, რომელიც უზრუნველყოფს მონაწილეთა ღიაობას და თანაბარ უფლებებს;
3. რეგიონის განვითარების ერთობლივი სამომავლო ხედვის ჩამოყალიბება;
4. რეგიონული განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებების შეზღუდული რაოდენობის შერჩევა;
5. სახელმწიფო პოლიტიკის შესაბამისი ღონისძიებების შემუშავება სხვა მონაწილეებთან პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბებით;
6. მონიტორინგის, კონტროლისა და ეფექტიანობის შეფასების მექანიზმების ჩართვა.

მოცემულ კონცეფციაში საკვანძო ადგილი ეთმობა „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ პლატფორმას (შემდგომში - პლატფორმა), რომელიც საკონსულტაციო მომსახურებას უწევს ქვეყნებსა და რეგიონებს [7]. პლატფორმა წარმოადგენს ინტერნეტ პორტალს, სადაც გაწვევრიანებისათვის მისი ექსპერტები ატარებენ გარკვეულ კვლევას და დადებითი შეფასების შემდეგ რეგიონები ფიქსირდებიან ევროპის „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ რუკაზე. პლატფორმას აქვს შემდეგი დატვირთვა:

1. **სთავაზობს** მომხმარებლებს სასწავლო მასალას და კარგ მაგალითებს პრაქტიკიდან;
2. **შეიცავს** ინფორმაციას სტრატეგიის შემუშავებისა და შესაბამისი პოლიტიკის ჩატარების შესახებ;
3. **აადვილებს** სხვადასხვა რეგიონების წარმომადგენლების ურთიერთკომუნიკაციას;
4. **უზრუნველყოფს** ინფორმაციის გაცვლას, ცნობადობას და საჭირო მონაცემებზე წვდომას;

5. **აორგანიზებს** ტრენინგებს აღმასრულებელი ხელისუფლების და ბიზნესის წარმომადგენლებისთვის.

რა ხდება საქართველოში „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ ევროპული იდეის დასაწერად? ის ხომ ახალი, წარმატებული ევროპული პოლიტიკაა რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისათვის და თუ ჩვენი ქვეყანა მისწრაფვის ევროკავშირთან ინტეგრაციისკენ, მაშინ სად და რომელ დოკუმენტებშია ასახული ეს პოლიტიკა?

„ჭკვიანი სპეციალიზაცია“ მჭიდროდ არის დაკავშირებული რეგიონულ, სამრეწველო (ინდუსტრიულ), კლასტერულ და ინოვაციურ პოლიტიკასთან.

ამჟამად, საქართველოში ფაქტობრივად არ არსებობს სრულყოფილი სახით არც ინოვაციური, არც კლასტერული და არც ინდუსტრიული (სამრეწველო) პოლიტიკა. მათი ურთიერთდამოკიდებულება კი, რეგიონული განვითარების თვალსაზრისით, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

„ჭკვიანი სპეციალიზაცია“ აუცილებლად განსახილველია რეგიონულ ჭრილში; შესაბამისად მარეგულირებელ ორგანოს წარმოადგენს საქართველოს რეგიონული და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, ხოლო მასთან დაკავშირებულ ინოვაციურ განვითარებას კი, კურირებს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სსიპ „ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო“.

ზაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ *ამჟამად*, „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ სტრატეგია, რომელიც უნდა მოიცავდეს რეგიონის სპეციფიკურ სოციალურ-ეკონომიკურ პრობლემებს, მათი განვითარების შესაძლებლობებსა და რესურსებს, ამ ეტაპზე შემუშავებული არ არის საქართველოს არც-ერთი ტერიტორიული ერთეულისთვის. მისი განხორციელების დაწყება დაგეგმილი იყო 2020 წლის ბოლოსთვის. 2020 – 2022 წლების საპილოტე რეგიონების ინტეგრირებული განვითარების პროგრამის მიხედვით „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ დასაწერად შერჩეულ იქნა 4 რეგიონი: იმერეთი, გურია, კახეთი და რაჭა-ლეჩხუმი-ქვემო სვანეთი.

მნიშვნელოვანია მუნიციპალიტეტების ჩართულობა „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ პოპულარიზაციისა და ინპლემენტაციის საქმეში. ეს უნდა განხორციელდეს ტრენინგებისა და საინფორმაციო მასალების გავრცელებით. უნივერსიტეტებთან ერთად მუნიციპალიტეტებმა უნდა შეიმუშაონ საკუთარი ინოვაციური განვითარების სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ კონცეფციის საფუძველზე (ადგილობრივი, თუ მოწვეული კონსულტანტების დახმარებით). ხოლო, მათი შესრულება უნდა დაექვემდებაროს უმკაცრეს მონიტორინგს მხარის ადმინისტრაციის მხრიდან.

#### **დასკვნები:**

1. ამჟამად, საქართველოში არ არის დაფიქსირებული არც ერთი კვლევა „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ შესახებ, არ არსებობს მისი იდენტიფიკაციის მაგალითი რეგიონულ, მუნიციპალურ, თუ ქალაქის დონეზე;
2. „ჭკვიანი სპეციალიზაციის“ კონცეფციის შემუშავება და დანერგვა ხელს შეუწყობს ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალისა და ბიზნესის გაძლიერებას;
3. „ჭკვიანი სპეციალიზაცია“ არ ეხება მარტო რომელიმე ერთ დარგს, როგორც ცალკე აღებულს (მაგალითად მრეწველობას), ის წარმოადგენს რეგიონული ეკონომიკის სექტორთა ფართო სპექტრის განვითარების ინსტრუმენტს, რომელსაც აქვს ინოვაციების დანერგვის პერსპექტივა. ამავე დროს, ის შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც რეგიონების ინდუსტრიალიზაციის, ისე დეცენტრალიზაციის პოლიტიკის განსაზღვრაში.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. „საქართველოს რეგიონული განვითარების პროგრამა 2018-2021“. ფინანსური გეგმა. ცხრილი 26. ღონისძიება 2.2. ინოვაციების ხელშეწყობა. გვ 154. (ელექტრონულ ვერსიაში).
2. Foray, D., and Van Ark, B., 2007, Smart specialisation in a truly integrated research area is the key to attracting more R&D to Europe by Dominique, Knowledge Economists Policy Brief n° 1, October 2007;
3. Foray, D., David, P.A., Hall, B., 2009, Smart Specialisation The Concept, Knowledge Economists Policy Brief no. 9, June 2009. [ელექტრონული რესურსი] URL: <http://ec.europa.eu/invest-in->



- [research/pdf/download\\_en/kfg\\_policy\\_brief\\_no9.pdf?11111](https://research/pdf/download_en/kfg_policy_brief_no9.pdf?11111) (ბოლო მიმართვა: 25.04.2021).
4. Varga A., Sebestyen T., Szabo N., Szerb L. Estimating the economic impacts of knowledge network and entrepreneurship development in smart specialization policy // *Regional Studies*. – 2018. – № 1. – p. 48-59. – doi: 10.1080/00343404.2018.1527026.
  5. McCann P., Ortega-Argiles R. The early experience of smart specialization implementation in EU Cohesion Policy // *European Planning Studies*. – 2016. – № 8. – p. 1407- 1427. – doi: 10.1080/09654313.2016.1166177.
  6. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations. European Commission. [ელექტრონული რესურსი]. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4> (ბოლო მიმართვა: 25.04.2021).
  7. European Commission. Smart Specialisation Platform. [ელექტრონული რესურსი]. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home> (ბოლო მიმართვა: 25.04.2021).

### **The Importance of Smart Specialization for Innovative development of Georgia**

*Nana NadareiSvili, Associate Professor Georgian Technical University  
Nodar Dzidzikashvili, Agency for Strategic Initiatives, Director*

#### **Summary**

One of the important directions of the implementation of the Association Agreement with the EU, as well as economic integration with the EU market and inclusion in the global value chain is the implementation of the idea of "smart specialization" in Georgia.

The use of this innovative approach is identified as a key component of cooperation within the framework of the European Neighbourhood Policy on the use of European structural and investment funds.

"Smart specialization" is the concept of innovation-oriented economic growth policy, and many of its fundamental elements have been repeatedly mentioned in the context of European regional development, innovation, and industrial policy.

The study showed that the promotion of "smart specialization" and its implementation in Georgia is a necessary and enviable task, reflecting the innovative development of the country and the specifics of the regions. This ensures the redistribution of resources towards innovative development and their concentrated use in prospective businesses.

Innovation, cluster and change policies are practically absent in Georgia at the present time. The interdependence is vitally important for regional development.

Moving and introducing "smart specializations" in Georgia - a necessary and enviable task for discovering the innovative development and specifics of the regions. It redefines the redistribution of resources for innovative development and their full use in promising businesses.

## სასურსათო ბაზრის განვითარების ძირითადი ორგანიზაციული და ეკონომიკური ბერკეტები

*ნატროშვილი გიორგი  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი*

*ცინცაძე მანანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ნატროშვილი ნათია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში გაანალიზებულია საქართველოს სასურსათო ბაზრის, როგორც სასურსათო უსაფრთხოების მნიშვნელოვანი ფაქტორი. თანმედროვე მდგომარეობა განხილულია სასურსათო უსაფრთხოების დონე ისეთი კრიტერიუმებით, როგორცაა ქვეყნის თვითუზრუნველყოფის დონე, წარმოების მოცულობა და ა.შ. მოცემულია სასურსათო ბაზრის განვითარების ძირითადი ორგანიზაციული და ეკონომიკური ბერკეტები. აღნიშნულია, რომ საბაზრო ეკონომიკასა და ბაზრების რეგულირებაში ყველაზე მთავარი ფასებია-კერძოდ საორიენტაციო ფასები, ამასთან ერთად ავტორთა აზრით ყველაზე მნიშვნელოვანია საბაზო სისტემები, რომლებიც ქვეყნის პერსპექტივისათვის ფართოდ გავრცელებულია მოქმედი ფასებისა და ვალუტის სახით. გასათვალისწინებელია ისიც რომ ქვეყნის დღევანდელ ეტაპზე ფაქტიურად არ ხდება გაუყიდავი პროდუქციის დაფინანსება-ამისათვის ბაზარმა უნდა დაწეროს ფიუჩერული გარიგების ხერხით. სხვადასხვა ავტორთა მიერ მოტანილია ეკოლოგიური დაბინძურების კოეფიციენტი. მოცემული ღონისძიებების გატარება ხელს შეუწყობს მოსახლეობის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას სურსათზე და ამალდება სოფლი მეურნეობის დარგის განვითარების ეკონომიკური და ფინანსური უზრუნველყოფის დონე.

საკვანძო სიტყვები: სასურსათო ბაზარი, საბაზრო ურთიერთობები, საბაზრო ეკონომიკა, ფასები, სოფლის მეურნეობა, დაფინანსება, სურსათით თვითუზრუნველყოფა.

### ძირითადი ტექსტი

სასურსათო ბაზრის ერთიანი სისტემა გულსხმობს ურთიერთდაკავშირებული ადმინისტრაციული, სამართლებრივი ორგანიზაციული და ეკონომიკური მექანიზმების გამართულ ფუნქციონირებას. ადმინისტრაციულ და ორგანიზაციული ღონისძიებებს მიეკუთვნება ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე ბაზრის ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბება (საბითუმო ვაჭრობის ქსელი, ბირჟები, სერვისული მომსახურება) და ბაზრობა- დათვალეობების (გამოფენების) მოწყობა.

საბითუმო ბაზრის ძირითადი საქმიანობა ორიენტირებული უნდა იყოს მომსახურებისა და ინფორმაციული უზრუნველყოფის ისეთი საკითხების გადასაჭრელად, როგორცაა საქონელმწარმოებელთათვის ბაზარზე თავისუფლად შეღწევის პირობების შექმნა, მოთხოვნა-მოწოდების კონცენტრაცია, ყველა სახის საქონელზე რეალური ფასების დაწესება, ყიდვა-გაყიდვის პროცესების დაჩქარება და მომხმარებლებისათვის ყოველგვარი ინფორმაციის მიწოდება. საბითუმო ბაზარი ეკონომიკური, სამართლებრივ-ნორმატიული და სხვა მექანიზმების გამოყენებით არეგულირებს სურსათისა და ნედლეულის ყიდვა-გაყიდვას ბირჟებზე. აუცილებელ პირობას წარმოადგენს ბირჟების ძირითად მომხმარებელთან სიხლოვე, მაღალი ხარისხის და ფართო პროფილის მომსახურება, ბაზრის გამჭვირვალობის მაღალი დონე და ოპერატიული ინფორმაციული უზრუნველყოფა ფასების შესახებ. სურსათის საბითუმო ბაზრის მთავარი ამოცანა კი მწარმოებელთა ეკონომიკური სტიმულირებაა, რომ მიღწეული იქნას პროდუქციის რაოდენობის ზრდა, მისი ხარისხის გაუმჯობესება, ადგილობრივი წარმოების პროდუქციით გაზრდის გაჯერება და სოფლად სოციალურ-ეკონომიკური პირობების მოგვარება. საბითუმო ვაჭრობის ყველაზე განვითარებული ფორმაა ბირჟა. საქართველოში მისი ძირითადი საქონელი მარცვლეულია, რასაც განსაზღვრავს მოთხოვნის სიდიდე და იდენტურობა, რადგანაც

მოსახლეობის ყველა ფენა მოიხმარს. სასურსათო ბაზრის წარმატებული ფუნქციონირების ძირითად მიმართულებებზე და მიჩნეული უნდა იქნეს საქონლის ასორტიმენტის დახვეწა და მისი ხარისხის ამაღლება, ბაზრის მარკეტინგული კვლევა. ამ პირობების შესრულება საშუალებას იძლევა ქვეყანაში წარმოებული პროდუქცია აყვანილი იქნას მსოფლიო სტანდარტების დონეზე და გაუმჯობესდეს ვაჭრობის ორგანიზაცია. ამასთან ერთად უნდა დაიხვეწოს სამართლებრივი რეგულირების ბერკეტები. დადგენილი უნდა იქნეს ქვეყნის ბაზარზე მონაწილეთა ქცევის, კონკურსების ჩატარების, სასაქონლო ინტერვენციისა და გიროვნობის წესები.

საბაზრო ურთიერთობებში მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს ეკონომიკურ რეგულირებას. აქ იგულისხმება მხარდაჭერაც და სანქციებიც. სამწუხაროდ, ეს მხარე ჩვენს ქვეყანაში მეტად დაბალ დონეზეა ფინანსური მხარდაჭერის მხრივ. სანქციების მართალზომიერი და ზოგჯერ არაკანონიერი ღონისძიებები კი ზომაზე მეტად ტარდება, რაც საქმის სასიკეთოდ არ ვითარდება. აღმოსავლეთ ევროპის ყოფილი სოციალისტური ქვეყნების მაგალითი კი გვიჩვენებს, რომ აუცილებელია სახელმწიფოს მიერ ბაზრის ინფრასტრუქტურის საწარმოების შექმნის, ინფორმაციული უზრუნველყოფისა და მარკეტინგული კვლევების ბიუჯეტიდან დაფინანსება. თუმცა აუცილებელია სუბსიდიების გამოყოფა მჭიდროდ იქნას დაკავშირებული საფინანსო-ეკონომიკურ ბერკეტებთან, ფასებთან, გადასახადებთან და კრედიტებთან. მათი გამოცდილების გათვალისწინებით უნდა გადაიჭრას ეს პრობლემები საქართველოს სასურსათო ბაზარზე და არაეფექტიანია ე.წ. ქუჩის ბაზრობების დარბევა-გაუქმების, ბაზრობების გადატა-გადმოტანის ზედმეტ ხარჯებთან დაკავშირებული ღონისძიებების გატარება, რაც მომხმარებელთა ინტერესების უგულვებეყოფით ხორციელდება. მიუხედავად ყოველივე აღნიშნულისა, საბაზრო ეკონომიკასა და ბაზრების ფუნქციონირებაში ყველაზე მთავარი მაინც ფასებია და მათი სისტემა ერთიანი სასურსათო ბაზრისათვის, ყველა პროდუქციის მიხედვით უნდა იქნას ჩამოყალიბებული. აქ ჩვენ ვგულისხმობთ არა რომელიმე სახის, არამედ საორიენტაციო, გარანტირებულ, შესყიდვასა და პარიტეტულ ფასებს. ეს უკანასკნელი სოფლის მეურნეობის პროდუქციასა და მატერიალურ-ტექნიკურ რესურსებს შორის გაცვლის ექვივალენტურობას გულისხმობს, რაც ყოველთვის დარღვეულია და მოგვარებას მოითხოვს. ფასების ყველა სახეს განსაკუთრებული და მისთვის დამახასიათებელი ფუნქცია აკისრია. საორიენტაციო ფასები გამოიყენება კონტრაქტების გაფორმებისას და ბაზარზე არ ფუნქციონირებს. ასრულებენ საორიენტაციო ფუნქციას შესყიდვებისა და გირავნობის ფასების განსაზღვრისათვის. გირავნობის ფასები და ოპერაციებიც სასურსათო ბაზრის სტაბილურობისა და რეგულირების მიზანს ემსახურება და ისინი როგორც წესი, საორიენტაციო ფასების 80-85%-ს აღწევს. სახელმწიფო აწესებს საგარანტიო შესყიდვის ფასებს, რომლის მიხედვითაც რიგი ორგანიზაციები პროდუქციას ყიდულობენ საკონტრაქტო საფუძველზე ცენტრალური (რეგიონალური) სასურსათო ფონდების ფორმირებისა და შევსებისათვის. ეს ფასები იმ დონის უნდა იყოს, რომ სურსათის მწარმოებლებს ხარჯების დაფარვის შემდეგ იმდენი მოგება დარჩეს, რომელიც გაფართოებულ კვლავწარმოებისთვის საჭირო ხარჯებზე მეტი იქნება. მათ მოცულობას ორიენტირებულის 90-95%-ით განსაზღვრავენ. საორიენტაციო და საგარანტიო, ანუ მარეგულირებელი ფასები სოფლის მეურნეობის პროდუქციაზე წესდება ცალკეული რეგიონების, ან მთლიანად ქვეყნის მასშტაბით. ვფიქრობთ, რომ საქართველოსათვის უფრო მისაღებია ერთიანი ფასების დაწესება, რაც სპეკულაციისა და პროდუქციის არათანაბარი გადანაწილების თავიდან აცილების გარანტიას წარმოადგენს. ამასთან ერთად საქართველომ უნდა დაწეროს განვითარებული ქვეყნების სოფლის მეურნეობის პროდუქციის შესყიდვის უზრუნველსაყოფად ერთიანი ფონდის შექმნის პრაქტიკა, რაც ფასების დაცვის საშუალებას მოგვცემს. იმის გამო, რომ მიწოდება მოთხოვნას მნიშვნელოვნად ჩამორჩება. საგარანტიო ფასები უნდა დაწესდეს მთლიანად რეალიზებულ პროდუქციაზე და მათი მოქმედების უზრუნველყოფა უნდა მოხდეს მწარმოებელთათვის იმ პროდუქციაზე დანამატის მიცემით, რომელიც ქვეყნისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია.

ამდენად, ფასების რეგულირების მექანიზმის მოქმედება ასახვას უნდა პოულობდეს სასურსათო ბაზარზე გარკვეული წონასწორობის შენარჩუნებაში. მარეგულირებელი და საბაზრო ფასების თანაფარდობით სახელმწიფო ზემოქმედება უნდა მოახდინოს როგორც საქონელმწარმოებლების მთლიან შემოსავლებზე, ისე მათი მოქმედების წყაროებზეც. მსოფლიოში რეგულირების ორი ხერხია

აპრობირებული; პირველია პროდუქციის ან ფასების საშუალებით ინტერვენციის ოპერაციები. აქ ასეთი მოქმედება ხორციელდება-სახელმწიფო ორგანოებმა უნდა შეისყიდონ პროდუქცია თუ მისი ფასი საგარანტიოზე დაბლა ჩამოვიდა და შეინახონ ვიდრე ფასები არ ავარდება, რომ მისი გამოტანით შეზღუდონ სპეკულაციის საშიშროება. მეორეა, გარკვეული პარატიტის შენარჩუნება მარეგულირებელ და თავისუფალ ფასებს შორის. აქ სახელმწიფო ორგანოები საგარანტიო და საორიენტაციო ფასების ზრდით მეტი მოგების მიღების საშუალებას აძლევენ მწარმოებლებს მომხმარებელთა ხარჯზე. ჩვენი ქვეყნისათვის უფრო მისაღებია პირველი ვარიანტი, რადგან მომხმარებელთა მყიდველობითი უნარი ისედაც დაბალია, მათ არ აქვს შემოსავლების საკმარისი რაოდენობა არსებული ფასების პირობებშიც კი დაიკმაყოფილოს მოთხოვნა. მარეგულირებელი ფასთა სისტემის დამუშავების დროს განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს ცალკეული სახის პროდუქტებსა და მთლიანად აგრარული სფეროს ფასების თანაფარდობის სრულყოფის საკითხზე, რადგან ეს პროცესი განსაზღვრავს სასოფლო-სამეურნეო წარმოების დარგობრივ სტრუქტურას და სურსათმწარმოებელთა შემოსავლიანობას. მიგვაჩნია, რომ ფასები ჯერ უნდა დარეგულირდეს მემცენარეობისა და მეცხოველეობის დარგების პროდუქციებს შორის. ამას გვასწავლის მსოფლიო მოწინავე ქვეყნების გამოცდილებაც.

სოფლის მეურნეობის პროდუქციის მწარმოებელთა და მთლიანად აგრარული სფეროს სხვა მონაწილეთა შორის ექვივალენტური ეკონომიკური ურთიერთობების უზრუნველსაყოფად აუცილებლად მიგვაჩნია საშედეგო პროდუქციასა და ნედლეულზე ფასთა შეფარდების ამსახველი მყარი კოეფიციენტების შემოღება. იმ პირობით, რომ არ იქნას შელახული არც ერთი სფეროს მუშაკთა ინტერესები, მაგრამ გადამამუშავებელი მრეწველობიდან ამოღებული უნდა იქნეს ის ნაწილი, რაც მწარმოებლებმა შექმნეს და მომხმარებელთა მიერ არის ზედმეტად გადახდილი. შემოსავლების შეფარდების კოეფიციენტების შემოღება არ გულისხმობს ფასების ადმინისტრირებით შეზღუდვას, რაც დღევანდელ პირობებში არაეფექტიანია, რადგან იგი გაზრდის კონტრაბანდას და პროდუქციის გადინებას ჩრდილოვან ეკონომიკაში. პირიქით, ფასების რეგულირების მექანიზმი უპირველეს ყოვლისა ემსახურება საწარმოთა ორიენტაციას პროდუქციის ზრდისა და დანამატების აუცილობლობის დასაბუთებისათვის. ამასთან ერთად, მან უნდა უზრუნველყოს აგრარულ სფეროში ყველა რგოლისა და მონაწილის მიერ ნედლეულისა და საბოლოო პროდუქტზე ფასების დედგენილი შეფარდების დაცვის აუცილებლობა.

ჩვენს მიერ შემოთავაზებული მექანიზმი საშუალებას იძლევა ამაღლდეს გადამამუშავებელი წარმოების შემოსავალი და გაიზარდოს მათი დაინტერესება სურსათმწარმოებელთათვის დანახარჯების სრულად ანაზღაურებისათვის, რადგან ნედლეულის მაღალი ხარისხი და შესაბამისი ფასი მათაც საშუალებას აძლევს გამოუშვან ძვირადღირებული პროდუქცია და მიიღონ მეტი მოგება.

სახელმწიფო რეგულირება უპირატესად სამეწარმეო საქმიანობის და საგადასახადო სისტემის ნორმების დადგენაზე დაიყვანება. ამის გარდა ყველაფერს მწარმოებელი და მომხმარებელი წყვეტენ. ბაზრის ბუნება ისეთია, რომ ყველა მონაწილე ცდილობს მეტი სარგებელი ნახოს სხვის ხარჯზე, ამიტომ ვაჭრობა ყოველთვის გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული. სააბირჟო საქმიანობაც.

ჩვენი კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, ყველაზე მნიშვნელოვნად გვეჩვენება საფინანსო რისკები, რომლებიც ქვეყნის პირობებისთვის ფართოდ გავრცელებული და მომქმედია ფასების და ვალუტის სახით. საქართველოს ვაჭრობის სფეროში რისკს ზრდის საგადასახადო სისტემა, კონტრაბანდის მაღალი დონე და არა მყარი კანონმდებლობა. ქვეყნის სურსათის მწარმოებლებმა უნდა ისწავლონ რისკის გათვალისწინებით მუშაობა, რომ არ იზარალონ და არ გაკოტრდნენ. ისიც მხედველობაშია მისაღები, რომ ცალკეულ ბაზრებზე სხვადასხვა ფაქტორის როლი და გავლენის სიდიდე განსხვავებულია. ამასთან ერთად, სოფლის მეურნეობის პროდუქციის წარმოებაზე უდიდეს გავლენას ახდენს ნიადაგურ-კლიმატური პირობები, სეზონურობა, რელიეფი, მონხმარება და წარმოების სხვა თვისებები. ეს განსაზღვრავს ძირითადად იმას, რომ მუდმივად იცვლება ბაზრის ფასები პროდუქტებზე. სწორედ ეს ფაქტორები განსაზღვრავენ ფასის რისკიდან დაცვის გათვალისწინების აუცილებლობას. პრაქტიკულ საქმიანობაში რისკის შემცირებისათვის რეკომენდაცია უნდა გაუწიოთ დივერსიფიკაციის ხერხს, რაც მრავალი სახის პროდუქციის წარმოებას ნიშნავს. მრავალკულტურურობა (დარგაიანობა მეცხოველეობაში) ხელს უწყობს ნიადაგის ნაყოფიერების შენარჩუნებასაც. საქართველოს ეკონომიკაში და

სასურსათო სფეროშიც რისკების მართვა ფაქტობრივად ვერ ხორციელდება და აუცილებელია მისი პრაქტიკაში დანერგვა. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ ერთ-ერთი ყველაზე მისაღები ფორმა მსოფლიოში აპრობირებული ჰეჯირება, რომელიც გულისხმობს ფასების (ფასის) შესაძლებელ არახელსაყრელ მერყეობასთან დაკავშირებული რისკის დაზღვევას და ეს არის ბირჟის ერთ-ერთი ფუქცია. მსოფლიო პრაქტიკა ჰეჯირების სხვადასხვა ფორმას იცნობს, იმის მიხედვით ვინ არის მონაწილე და რა მიზნით ხორციელდება. იგი შეიძლება განვახორციელოთ მთლიანად პროდუქციაზე, მის ნაწილზე, არსებულზე ან პერსპექტივაში მისაღებზე და ა. შ. ქვეყნის დღევანდელ ბაზარზე ფაქტობრივად არ ხდება გაუყიდავი პროდუქციის დაფინანსება, რის გამო მწარმოებლები თავს დაჯერებულად ვერ გრძნობენ. ვთვლით, რომ ბაზარმა აუცილებლად უნდა დანერგოს ფიუჩერული გარიგების ხერხი, რაც გულისხმობს საქონლის გაყიდვის საკონტრაქტო პირობებით, სადაც ფიქსირდება ფასიც, რომლის მიხედვითაც გაიყიდება პროდუქტი გარკვეული პერიოდის (მოსავლის ადების) შემდეგ. ფიუჩერული კონტრაქტის ღირებულება შეიძლება განსაზღვრული იქნას მისი ფასით, რომელიც ინვესტორისათვის ერთნაირად მომგებიანი იქნება, აქტივის შესყიდვითაც და შენახვის პირობებითაც გამოყენების მომენტამდე. მის ღირებულებას განსაზღვრავს ისეთი ძირითადი ფაქტორები, როგორცაა ბაზარზე აქტივის ფასი, ფიუჩერული კონტრაქტის მოქმედების ხანგრძლივობა, საქონლის შენახვასთან დაკავშირებული ხარჯები და საბანკო საპროცენტო განაკვეთი. ამის მიზეზია იმპორტული საქონლით გაჯერებული ბაზარი და სურსათის რეალიზაციის არასისტემური ხასიათი, ფაქტია, რომ ეროვნული ვალუტის, კარის გამყარების შედეგად ექსპორტიორები ზარალდებენ, ხოლო იმპორტიორებს კი მოგება ეზრდება. ამიტომ ფიუჩერული კონტრაქტია ღირებულების ოპტიმალური განსაზღვრისათვის ვთავაზობთ შესწორების კოეფიციენტთა სისტემის გამოყენებას, რომელიც უკანასკნელ ხანს მსოფლიოში ფართოდ დაიწყო პროდუქციის ეკოლოგიური დაბინძურების კოეფიციენტის კვლევა, რაც კვების პროდუქტების სამომხმარებლო თვისებებზე დიდ გავლენას ახდენს. სოფლის მეურნეობის პროდუქტებზე ვთავაზობთ ეკოლოგიური დაბინძურების კოეფიციენტის გამოყენებას, რომელიც გაანგარიშებული უნდა იქნეს მავნე ნივთიერების არსებული რაოდენობის დასაშვებ ნორმასთან შეფარდებით. იგი გამოითვლება ფორმულით:

$$K_{\text{კ}} = \frac{G_{\text{კ}}}{N_{\text{კ}}}$$

- სადაც  $K_{\text{კ}}$  - ეკოლოგიური დაბინძურების კოეფიციენტია;
- $G_{\text{კ}}$  - პროდუქციაში  $i$  სახის მავნე ნივთიერების რაოდენობა;
- $N_{\text{კ}}$  -  $i$  სახის მავნე ნივთიერების დასაშვები ნორმა.

აქ ყურადღება უნდა შევაჩეროთ ერთ მომენტზე. მსოფლიო გამოცდილებით დამტკიცებულია, რომ სასაქონლო ფიუჩერული ბაზარი მხოლოდ მაშინ ვერ განვითარდება, თუ ინფლაციის დონე ძალიან მაღალია, ხოლო ფასები პროდუქციაზე მუდმივად იზრდება. საქართველოში ამ ეტაპზე ბაზრის ფასები სურსათზე მუდმივად იზრდება, თუმცა ლარის კურსის სიმყარის დროს შესაძლებელია ფიუჩერული საკონტრაქტო ვაჭრობის განვითარება. ეს პროცესი ისე უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ მიღებულმა შემოსავლებმა გადაფაროს მისი მოწყობის ხარჯები, რისთვისაც აუცილებელ პირობას დიდი მოცულობის კონტრაქტების გაფორმება წარმოადგენს.

### დასკვნა

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ საქართველოს სასურსათო ბაზრის წარმატებული განვითარებისათვის საჭიროა სახელმწიფო დონეზე რიგი ღონისძიებების გატარება. კერძოდ: ქვეყნის შიგა სასურსათო ბაზრის დაცვა უხარისხო პროდუქტისაგან; სოფლის მეურნეობისადმი სახელმწიფო მხარდაჭერა დაფინანსების გადიდებით; საგარეო ბაზრებზე სამამულო პროდუქტის კონკურენტუნარიანობის ზრდით საინვესტირო კრედიტებზე პროცენტული განიკვეთების გაზრდით. სასურსათო ბაზრის განვითარების ეფექტიანი სტრატეგიის დამუშავება და განხორციელება მდგრადი სამეურნეო კავშირების განვითარება სამამულო სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს შორის, აგრეთვე საქონლის მოძრაობა მომხმარებლამდე ხელს შეუწყობს სასურსათო უზრუნველყოფას და გლობალიზაციის პირობებში ეროვნული ინტერე-

სების რეალიზაციას. მნიშვნელოვანია აგრეთვე სასურსათო ბაზრის ინფრასტრუქტურის გავითარება და ყველა აგრარული სასურსათო მწარმოებელთა ხელმისაწვდომობა. როგორც კვლევამ დაგვანახა, რომ პრობლემის გადაწყვეტა ერთ-ერთი პრიორიტეტულია საქართველოს ეკონომიკური პოლიტიკის რამდენადაც მას აქვს სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და ფსიქოლოგიური მნიშვნელობა. აღსანიშნავია, რომ კავშირი სასურსათო ბაზრის, როგორც მწარმოებელთა და სასოფლო სამეურნეო პროდუქტის მომხმარებელთა შორის უმნიშვნელოვანესი ბერკეტია სასურსათო ბაზრის განვითარებისათვის.

#### **ლიტერატურა:**

1. რ. გველესიანი-ეკონომიკური პოლიტიკა . თბილისი „უნივერსალი“ 2012
2. მ.ვანიშვილი. ნ.ჭიკაიძე. ნ. ვანიშვილი-სასურსათო ურთიერთობის სახელმწიფო რეგულირება საქართველოში . თბილისი. გამომცემლობა საზოგადოება „ცოდნა“ 2013.
3. პ. კოდუაშვილი-ნ.ჩიხლაძე სასურსათო უშიშროების უზრუნველყოფილი სოფლის მეურნეობის რაციონალური სისტემა, ჟურნალი. აგრარულ-ეკონომიკური მეცნიერება და ტექნოლოგიები N1 2015
4. საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების სტრატეგია 2021-2027 წწ/ თბილისი 2019

#### **Basic organizational and economic lever of development of bazar's product**

*George Natroshvili, Academic doctor of agriculture*

*Manana Tsintsadze professor of Georgian Technical University*

*Natia natroshvili, professor of Georgian Technical University*

#### **Summary**

According to our research, we can conclude that for the development of the food market in Georgia, it is necessary to carry out a number of measures at the state level, in particular: protection of the domestic food market from low-quality products; increasing financing of agriculture from the state; increasing domestic competitive products by increasing the interest rate of investment loans; elaboration of an effective strategy for the development of a food market and the establishment of stable economic ties between agricultural producers.

The movement of products to the consumer will allow, in the context of globalization, to realize the national interests of the country. It is also important to develop the infrastructure of the food market and the availability of agricultural producers.

Research has shown that solving this problem is one of the priorities for Georgia's economic policy, since it has social, economic, political and psychological significance.

It should be noted that an important lever for the development of a food bazaar is its connection with consumers of agricultural products.

## კონკურენციის მნიშვნელობა, მისი ასპექტები და ძირითადი ფაქტორები საგანმანათლებლო სივრცეში

*როსტიაშვილი თამარ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ქერაშვილი ხათუნა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### **აბსტრაქტი**

ნაშრომში განხილულია კონკურენციის საკითხი საგანმანათლებლო სივრცეში, გამოკვეთილია მისი მნიშვნელობა და ძირითადი ასპექტები ამ მიმართულებით.

განათლების სფეროში მიმდინარე მოვლენები დანახულია ახალი კუთხით, რაც გულისხმობს როგორც მის კავშირს ბიზნესთან, ასევე კონკურენტული გარემოს შესწავლას სკოლამდელი აღზრდის, სკოლების, კოლეჯებისა და უმაღლესი სასწავლებლების გაზრდილი რაოდენობის გათვალისწინებით.

საგანმანათლებლო დაწესებულებების რეიტინგებისა და კვლევების საფუძველზე ნაშრომში გამოყვავით ის მიზეზები, რომლებიც განაპირობებს მათ კონკურენტუნარიანობას.

დასკვნაში ხაზგასმულია კონკურენციის მნიშვნელობა და მისი აუცილებლობა არა მარტო ბიზნესში, არამედ საგანმანათლებლო სივრცეში, რადგანაც სწორედ ისაა მაღალი ხარისხის ერთ-ერთი გარანტი. ამასთან ერთად კი, აღნიშნულია, რომ ეს საკითხი ნაკლებადაა მეცნიერულად შესწავლილი და საჭიროა, მეტი ყურადღების მიქცევა.

საბოლოოდ, გამოკვეთილია ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც, ჩვენი აზრით, ხელს შეუწყობს საგანმანათლებლო სივრცეში ეფექტიან კომუნიკაციასა და სწავლა - სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას.

საკვანძო სიტყვები: განათლება, კონკურენცია, რეიტინგი, ბიზნესი, საგანმანათლებლო დაწესებულება.

### **ძირითადი ტექსტი**

თანამედროვე ცხოვრებაში ყველზე რთულია სამომხმარებლო ბაზარზე თავის დამკვიდრება, მით უფრო გლობალიზაციის ეპოქაში, როცა ურთიერთობები მჭიდროა, ხოლო შეთავაზებული პროდუქცია - ყველასთვის ხელმისაწვდომი, რაც არჩევანის საშუალებას უწყობს ხელს. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, კონკურენციის როლის მნიშვნელობა ბიზნესში კიდევ უფრო გაიზარდა და, გარკვეულწილად, მისი წარმატების საწინდარი გახდა.

კონკურენცია შეიძლება განვმარტოთ როგორც შეჯიბრება სამომხმარებლო ბაზარზე თავის დასამკვიდრებლად პროდუქციის უკეთ რეალიზაციისთვის. ესაა დინამიკური პროცესი, რომლის დროსაც მოდუნება არ შეიძლება, რადგან კრახის თავიდან ასაცილებლად და რეპუტაციის შესანარჩუნებლად მუდმივად საჭიროა ყველა სფეროში ახალი ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების დანერგვა და შეთავაზება მომხმარებლისათვის.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონკურენცია ბიზნესის წარმატების ერთ-ერთი პირობა, თუმცა ასევე მისი ხარისხის გარანტიცაა. ის არეგულირებს სამომხმარებლო ბაზარს, ფასებს, აწესებს ხარისხის სტანდარტებს, იძლევა სანდოობის განცდასა და მრავალფეროვანი არჩევანის შესაძლებლობას. ეს ყოველივე, რასაკვირველია, დადებითად აისახება ნებისმიერი სფეროს განვითარებაზე, ამასთან ერთად კი, განაპირობებს მომხმარებლის დაკმაყოფილებას ხარისხიანი და სანდო პროდუქციით, ზრდის ბიუჯეტური მოსახურების მიღების შანსსაც.

კონკურენცია შეიძლება ჩაითვალოს არა მარტო ბიზნესის მამოძრავებელ ძალად, არამედ ჩვენი ცხოვრების შემადგენელ ნაწილადაც: ხშირად ადამიანები თუ დაწესებულებები არა მარტო მატერიალური სარგებლის მიზნით ერთვებიან კონკურენციაში, არამედ მორალური კმაყოფილების მიღებისა

და გონებრივი თუ კულტურული ფასეულობების განვითარების მიზნითაც.

ვფიქრობ, სწორედ ამ კუთხითაა გამორჩეული განათლების სფეროში არსებული მდგომარეობა. იმის მიუხედავად, რომ ეს მიმართულება ალბათ ყველაზე ნაკლებადაა ორიენტირებული მატერიალური სარგებლის მიღებაზე, ვფიქრობ, ასევე ყველაზე მეტად უნდა იყოს ორიენტირებული თავის „საწარმოებში“ ხარისხიანი და ეფექტიანი სამუშაოების ჩასატარებლად, რადგან სწორედ აქ მიღებული შედეგი („გამომწვევული პროდუქცია“) განაპირობებს ყველა სხვა სფეროს წარმატებას. დიახ, მხოლოდ განათლებული თაობაა პროგრესისა და შემდგომი განვითარების გარანტი აბსოლუტურად ყველა სექტორში, მისი განათლების, განვითარებისა და პროფესიონალების მისია კი საგანმანათლებლო დაწესებულებებს აკისრიათ.

ჩვენი მიზანია, მიმოვიხილოთ განათლების სექტორში მიმდინარე მოვლენები კონკურენციის კუთხით და გამოვკვეთოთ მისი როლი ამ სფეროში.

საკითხი აქტუალურია იმ კუთხითაც, რომ იმის მიუხედავად, რომ ადრე საქართველოში განათლება ნაკლებად იყო დაკავშირებული ბიზნესთან, ბოლო დროს ვითარება შეიცვალა: ეს მიმართულება სულ უფრო და უფრო დაუახლოვდა ბიზნესს, რადგან საჯარო სასწავლებლების გვერდით (რომელთა ბიუჯეტიც პირდაპირკავშირშია კონტიგენტის რაოდენობაზე) მომრავლდა და განვითარდა კერძო საგანმანათლებლო დაწესებულებები, სადაც ხარისხიანი განათლების მიღება საკმაოდ დიდ თანხებთანაა დაკავშირებული. ისინი სთავაზობენ თავიანთ მომხმარებელს სხვადასხვა სერვისს, რათა იყვნენ კონკურენტუნარიანი. ვფიქრობთ, განათლებას თუ განვიხილავთ როგორც საქართველოში ახლად დამკვიდრებულ სფეროს სამომხმარებლო ბაზარზე, საკმაოდ საინტერესო სურათს დავინახავთ, მით უფრო, რომ ამ კუთხით აღნიშნული საკითხი ნაკლებადაა შესწავლილი.

ჩვენს უახლოეს წარსულს თუ შევადარებთ დღევანდელ ვითარებას, დავინახავთ, რომ საბჭოთა ეპოქაში, ერთი შეხედვით, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის კონკურენცია თითქოს არ შეიმჩნეოდა, თუმცა მაშინაც კი არსებობდა ე.წ. „პრესტიჟული“ საბავშვო ბაღები, სკოლები თუ უმაღლესი დაწესებულებები. კონკურენციას ჩუმი და დაფარული სახე ჰქონდა. მიზეზები, რომლებიც განაპირობებდა ნაკლებად კონკურენტუნარიან გარემოს განათლების სფეროში, შეიძლება ყოფილიყო:

1. იმდროინდელი პოლიტიკურ-სოციალური ვითარება (კომუნისტური იდეოლოგიის გათვალისწინებით, რომელიც თანასწორობას ეფუძნებოდა ყველა ან და ყველაფერში).
2. ზოგადად, განათლების სისტემაში შემუშავებული მკაცრად განსაზღვრული წესები და კანონები, რომლებიც საერთო უნდა ყოფილიყო ყველასათვის, ანუ სკოლებსა თუ სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებს არ გააჩნდათ ავტონომია, შინაგანაწესის შედგენის თავისუფლება.
3. ინოვაციების არარსებობა და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შეუძლებლობა რომელიმე დაწესებულების კონკრეტული ინიციატივით.
4. კარჩაკეტილობა და მსოფლიო გამოცდილების მიუღებლობა.
5. ყველა დაწესებულებისთვის ერთნაირი ინფრასტრუქტურისა და რესურსების არსებობა, რაც არ იძლეოდა საშუალებას, რაიმე განსხვავებული შეთავაზებინათ კონტიგენტის მიზიდვის მიზნით.

ალბათ, ცალკე უნდა გამოვყოთ პროფესიული სასწავლებლები, ე.წ. „ტექნიკურები“, რომლებიც არცთუ ისე პოპულარული იყო საბჭოთა ეპოქაში და კონკურენტული სივრცის შექმნას ვერ უზრუნველყოფდა.

საბჭოთა რეჟიმის გაუქმებისა და საქართველოს დამოუკიდებლობის გამოცხადების შემდეგ ვითარება შეიცვალა, მაგრამ ვერ ვიტყვით, რომ უკეთესობისკენ: მართალია, იდეოლოგიური თვალსაზრისით, ქვეყანა გათავისუფლდა კომუნისტური წნეხისგან, მაგრამ 90-იანმა წლებმა და ქვეყანაში ქაოტურმა მდგომარეობამ განათლების სისტემაც სერიოზულად დააზარალა: მკვეთრად დაეცა განათლების ხარისხი, ფეხი მოიკიდა კორუფციამ და დაეცა ცოდნის პრესტიჟი. შეიქმნა კერძო სასწავლებლები, თუმცა უმრავლესობა არა ცოდნის გადაცემით, არამედ მხოლოდ ფინანსური მოგებით იყო დაინტერესებული. საქართველო გახდა ქვეყანა, სადაც ფულს სწავლის ნაცვლად იმაში იხდიდნენ, რომ არ ესწავლათ. ასეთი რეალობის დღის წესრიგში კი ჯანსაღი კონკურენცია, თავისთავად, არც მოიაზრებოდა.



დღესდღეობით ვითარება მკვეთრად შეცვლილია და განათლების სისტემა რადიკალურად განსხვავებულ პლატფორმაზე დგას: სახელმწიფო საგანმანათლებლო დაწესებულებების გვერდით გაჩნდა საკმაოდ მაღალი დონის აკრედიტირებული კერძო სასწავლებლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ თანამედროვე მსოფლიო სტანდარტების შესაბამის და ხარისხიანი განათლების მიღების შესაძლებლობას.

ციფრობრივ მაჩვენებელს თუ გადავხედავთ, საკმაოდ შთამბეჭდავ სურათს დავინახავთ (იხ. წარმოდგენილი ცხრილი)\*

საგანმანათლებლო დაწესებულებები	რაოდენობა
ავტორიზებული უმაღლესი სასწავლებლები	64
პროფესიული სასწავლებლები	41
ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლები	2309
სკოლამდელი სააღმზრდელო დაწესებულებები	1647

წყარო: განათლების სამინისტროს ოფიციალური ვებ-გვერდი ( www. mes.gov.ge)

საქსტატის მონაცემები - <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/59/zogadi-ganatleba> ]

როგორც ვხედავთ, რიცხოვრივი მაჩვენებელი საკმაოდ დიდია, შესაბამისად ,დიდია კონკურენციის მნიშვნელობა როგორც საჯარო, ისე კერძო ბალებში, სკოლებსა თუ უმაღლეს სასწავლებლებში.

როგორც ვიცით, საჯარო საგანმანათლებლო დაწესებულებებს აქვთ სრული ავტონომია ფინანსური თვალსაზრისით, ისინი თავად განკარგავენ თავიანთ ბიუჯეტებს, რომელიც დამოკიდებულია კონტიგენტის რაოდენობაზე. მაგალითად, საჯარო სკოლებს აქვთ ვაუჩერული დაფინანსება სახელმწიფოს მხრიდან მოსწავლეთა რაოდენობიდან გამომდინარე, შესაბამისად, ისინი დაინტერესებული არიან, შეძლებისდაგვარად გაზარდონ მოსწავლეთა რაოდენობა და ამ გზით გაიუმჯობესონ ფინანსური შესაძლებლობები. რაც შეეხება კერძო სკოლებს, მათი არსებობა პირდაპირკავშირშია მოსწავლეთა რაოდენობაზე და სუფთა ბიზნესის სფეროა: ესაა ბიზნესი, რომელიც დამფუძნებლის ( ბიზნესმენის) მოგებაზეა გათვლილი.

კონკურენტუნარიანი გარემოს შექმნა რომ სწავლა-სწავლების ხარისხზე აისახება, ეს საკითხი გააცნობიერა განათლების სამინისტრომ და ჯერ კიდევ რამდენიმე წლის წინ შეეცადა, ხელი შეეწყო ამ საკითხისთვის. ამ მიზნით 2011 წლის 8 ნოემბერს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება N 184/ნ -ით დაამტკიცა კანონი „სკოლების ბრენდირების ჩატარების წესის დამტკიცების შესახებ“, რომელშიც ცვლილებები შევიდა 2019 წლის 24 მაისს.<sup>1</sup>

ამ კანონის მიხედვით, დაწესდა კრიტერიუმები სკოლების 10 ბალიანი სისტემით შესაფასებლად, საჯარო სკოლებისთვის ბრენდირება სავალდებულო იყო, ხოლო კერძოებისთვის-ნებაყოფლობითი. თუმცა უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამ კანონს დიდად არ შეუცვლია სასკოლო გარემო. ვფიქრობ, ამის მიზეზი ძირითადად არა კრიტერიუმების დაწესება, არამედ იმ ფაქტორების გათვალისწინებაა, რომლებიც ზოგადად კონკურენციას განსაზღვრავს.

მიუხედავად საკითხის აქტუალურობისა, საქართველოში განათლების სფეროში მიმდინარე მოვლენები კონკურენციის კუთხით არაა საკმარისად შესწავლილი და ამ საკითხთან მიმართებაში ლიტერატურაც თითქმის არ მოგვეპოვება, ამიტომ შევეცდები იმ ზოგადი დებულებებისა და ნაშრომების გაანალიზებას, რომლებიც საერთაშორისო დონეზეა აღიარებული, ამიტომ , ვფიქრობ, მისაღები და გასათვალისწინებელი იქნება ჩვენთვისაც.

როდესაც კონკურენციაზე ვსაუბრობთ, პირველ რიგში, ალბათ, მაიკლ პორტერი გაგვახსენდება, რადგან სწორედ ეს საკითხი წარმოადგენს ცნობილი მეცნიერის ნაშრომებში ინტერესისა და კვლევის საგანს. ვფიქრობთ, საკმაოდ საინტერესოა

მაიკლ პორტერის აზრი კონკურენტუნარიანობაზე მოქმედი ფაქტორების შესახებ, რომელიც ე. წ

<sup>1</sup> <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/1506426?publication=0>

„ალმასის წესში“ წარმოადგინა. პორტერმა გამოყო კონკურენტული უპირატესობის 4 ძირითადი ატრიბუტი:

კონკურენტული უპირატესობის 4 ძირითადი ატრიბუტი			
პირობები ფაქტორებისთვის	მოთხოვნის მდგომარეობა	მონათესავე ხელშეწყობი დარგები	მყარი სტრატეგია, სტრუქტურა და შეჯიბრება
კვალიფიკური სამუშაო ძალა და ინფრასტრუქტურა, რომლებიც აუცილებელია მოცემულ დარგში კონკურენტული ბრძოლის მოსაპოვებლად.	შიდა ბაზარზე დარგის პროდუქტის ან მომსახურებაზე მოთხოვნის ხასიათი - მომთხოვნელობა, აგრესიულობა	ქვეყანაში საერთაშორისო მასშტაბით კონკურენტუნარიანი მიწოდების ან სხვა თანამდევ დარგების არსებობა.	ქვეყანაში კონპანიების შექმნის, ორგანიზაციისა და მართვის პირობები, აგრეთვე, შიდა კონკურენციის ხასიათი.

წყარო: [https://www.tsu.ge/data/file\\_db/economist\\_faculty/konkurenc.pdf](https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/konkurenc.pdf)

ვფიქრობ, ამ ფაქტორების გათვალისწინება და მასზე დაყრდნობა ნებისმიერი სფეროსთვის მნიშვნელოვანია, მათ შორის განათლებისთვისაც, კონკურენტული გარემოს გასაძლიერებლად. განსაკუთრებით უნდა გამოვიყენოთ პირველი ატრიბუტი, რომელიც გულისხმობს ადამიანური რესურსების გაძლიერებასა და დაწესებულებების საჭირო ინფრასტრუქტურით აღჭურვას. ამ მხრივ, ქართული რეალობიდან გამომდინარე, არცთუ ისე სახარბიელო მდგომარეობაა, რადგან ქვეყანაში შექმნილი მძიმე სოციალურ-ეკონომიკური ვითარება არ იძლევა ამ მოთხოვნის გათვალისწინების საშუალებას. განსაკუთრებით რთული ვითარებაა რეგიონებში, სადაც ბოლო დროს განვითარებულმა მოვლენებმა, რომლებიც ახალი კორონა ვირუსით გამოწვეულ ეპიდვითარებას უკავშირდება, კიდევ უფრო ნათელი გახადა პრობლემები ამ მიმართულებით: ვგულისხმობ დისტანციურ სწავლებას, რომელსაც სჭირდება შესაბამისი ტექნიკური უზუნველყოფა, ინტერნეტი და კომპიუტერი, რომელთა ქონის შესაძლებლობა ბევრს არ გააჩნდა. მიმაჩნია, რომ გამოსავალი სწორედ პორტერის მე-3 ფაქტორის ხელშეწყობით უნდა მოძებნილიყო: „კონკურენტუნარიან მიმწოდებელს ან სხვა თანამდევ დარგებს“ უნდა ეზრუნათ ამ საკითხის მოსაგვარებლად. მაგალითად, სახელმწიფოს უნდა დაევალებულიყვნინა ინტერნეტქსელების კომპანიები („მათიკომი“, „სილქნეტი“), რომ თავიანთ თავზე აეღოთ ამ პრობლემის აღმოფხვრა.

თანამედროვე ამერიკელი ეკონომისტი, პ. ჰაინე, თვლის, რომ „კონკურენცია არის სწრაფვა, რაც შეიძლება უკეთესად დაკმაყოფილდეს იშვიათი სიკეთეების მიღწევის კრიტერიუმები“<sup>1</sup>

ამ დებულების მართებულების ნათელი მაგალითია ის, რომ საქართველოში ზემოთ აღნიშნული ვითარების პარალელურად არსებობს ისეთი კერძო სასწავლებლები, სადაც სწავლა საკმაოდ ძვირია და ვისაც აქვს არა მარტო „სწრაფვა“ არამედ „შესაძლებლობაც“, შეუძლია ისარგებლოს იმ „იშვიათი სიკეთეებით“, რომელთაც ეს საგანმანათლებლო დაწესებულებები სთავაზობენ. ისევ სკოლების მაგალითს თუ განვიხილავთ, ამ მხრივ აღსანიშნავია საკმაოდ პრესტიჟული და ძვირადღირებული სკოლები, რომელთაც, მაღალი გადასახადის მიუხედავად, კონტიგენტი არ აკლიათ. ესენია:

1. Qsi-საერთაშორისო სკოლა, სადაც სწავლის საფასური 25000 აშშ დოლარს შეადგენს.
2. გივი ზალდასტანიშვილის სახელობის ამერიკული აკადემია- გადასახადი 13000 ლარიდან 24000 ლარამდეა.
3. კავკასიის ფრანგული სკოლა- სწავლის საფასური 5 100 ევროდან იწყება.
4. ევროპული სკოლა- 4000 ევროდან 10 000 ევრომდეა გადასახადი.
5. ბრიტანულ- ქართული აკადემია - სწავლების საფასური 5 500 აშშ დოლარიდან ზემოთაა.<sup>2</sup>

საგანმანათლებლო სივრცეში საკმაოდ კონკურენტულია ისეთი კერძო სკოლები, როგორებიცაა: „ ბაქსუდის საერთაშორისო სკოლა“ , „ლოგოსი, „ახალი სკოლა“, „ თბილისის თავისუფალი სკოლა“,

<sup>1</sup> ევგენი ბარათაშვილი, ნიკო ბაკაშვილი, ნინო ფარესიშვილი, ბადრი გეგზია, დარეჯან მესხიშვილი; „თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები“ ( გვ.26) - გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2011.

<sup>2</sup> 5 ყველაზე ძვირადღირებული და პრესტიჟული სკოლა თბილისში-“ ხათუნა ჩიგოგიძე, 08.09.2017 წ. <https://www.bpn.ge/article/60233-ra-girs-scvla-tbilisis-qvelaze-zviradgirebul-skolebshi/>; „ რა ღირს სწავლა თბილისის ყველაზე ძვირადღირებულ სკოლებში“- ლიკა ამირაშვილი, 11.09.2019. <https://www.bpn.ge/article/60233-ra-girs-scvla-tbilisis-qvelaze-zviradgirebul-skolebshi/>

„წმინდა გიორგის სახელობის საერთაშორისო სკოლა“...

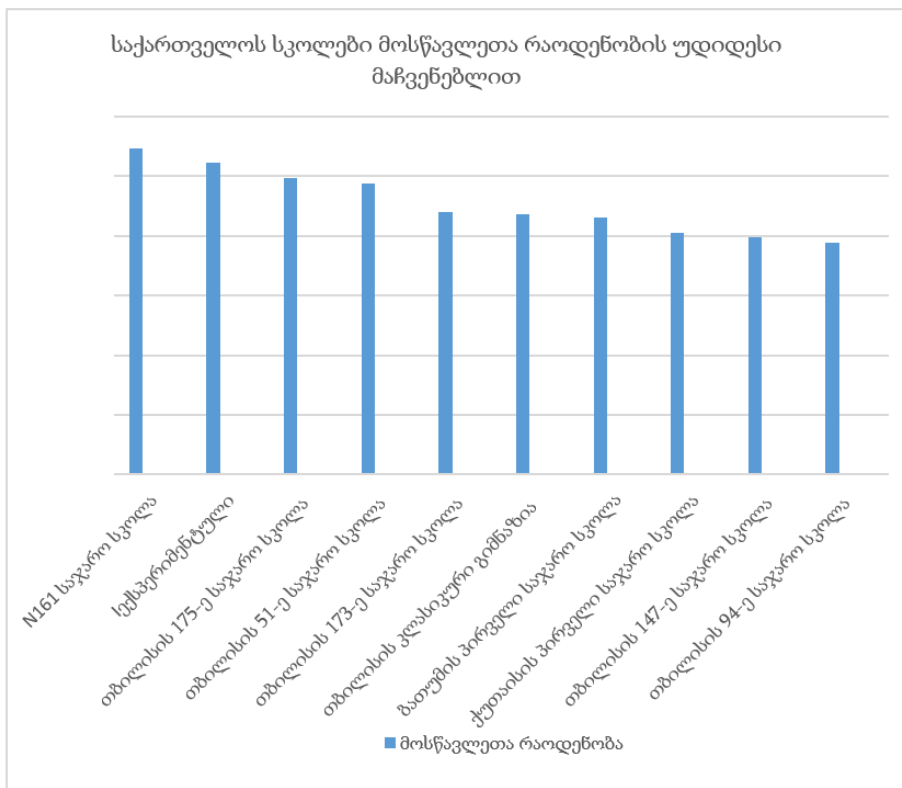
თუ ამ სკოლების სერვისებს გადავხედავთ, ნათლად დავინახავთ, რომ გარდა მაღალი აკადემიური ხარისხისა, ისინი მოსწავლეებს სთავაზობენ კომფორტულ პირობებს (როგორებიცაა: საუკეთესო გარემო, ტრანსპორტირება, საკვებით უზრუნველყოფა, საშინაო დავალებების მომზადებისას დახმარების გაწევა, დამატებითი სასწავლო თუ სპორტული წრეები და კლუბები, თანამედროვე ინფრასტრუქტურა და ა. შ) , ამასთან ერთად , ყველა მათგანი ერთგვარი „ხიდია“ საზღვრგარეთული განათლებისკენ. უმეტესწილად, ქართული სექტორის პარალელურად აქვთ უცხოენოვანი პროგრამები და კავშირები სხვა ქვეყნებთან. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ გლობალიზაციისკენ სწრფვა საგანმანათლებლო სივრცეში კონკურენციის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია.

იმის მიუხედავად, რომ საჯარო სკოლებს არ აქვთ შესაძლებლობა ზემოთ აღნიშნულის შეთავაზებისა, მაინც არსებობს ყველაზე მოთხოვნადი და პრესტიჟული სკოლები. ამის დასტურია 2019-2020 სასწავლო წელს პირველკლასელთა რეგისტრაციისას პირველსავე დღეს შევსებული ადგილები :

ყველაზე მოთხოვნილი საჯარო სკოლები											
ქალაქ თბილისის								ქალაქ რუსთავის			ქალაქ ქუთაისის
სკოლები	N161	N175	N145	N182	N87	N108	N117	N5	N1	N21	N1
მოსწავლეთა რაოდენობა	200	192	150	150	150	150	150	150	175	171	175

წყარო: „ რომელი სკოლებია წელს ყველაზე მოთხოვნილი - განათლების სამინისტროს მონაცემები“-თამარ იაკობაშვილი 24.06.2019

მოსწავლეთა რაოდენობას რაც შეეხება, ამ მხრივ უდიდესი მაჩვენებელი აქვთ შემდეგ სკოლებს:  
[\[https://www.mshoblebi.ge/ganathleba/skola/15585-romeli-skolebia-tsels-yvelaze-mothkhovnadi-ganathlebis-saministros-monacemebi.html\]](https://www.mshoblebi.ge/ganathleba/skola/15585-romeli-skolebia-tsels-yvelaze-mothkhovnadi-ganathlebis-saministros-monacemebi.html)



რა შეიძლება იყოს ასეთ დროს ერთი შეხედვით ერთნაირი პირობების მქონე საჯარო სკოლების წარმატების მთავარი საწინდარი და კონკურენტუნარიანობის მთავარი გარანტი? ვფიქრობ, ამის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი ( სხვა ყველაფერთან ერთად) არის სასკოლო მენეჯმენტის მაღალი დონე,

რასაც, ჩვენი სინამდვილის გათვალისწინებით, მეტი ყურადღების მიქცევა სჭირდება.

„სტრატეგიული მენეჯმენტი“, რომელსაც ზოგჯერ „სტრატეგიულ დაგეგმვას“ უწოდებენ, აუცილებელია შეისწავლოს და ეფექტიანად გამოიყენოს ყველა სასწავლო დაწესებულების ხელმძღვანელმა. „სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც ახალი სასწავლო დისციპლინა, განიცდის მუდმივ განახლებას. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ სასწავლო დისციპლინის აუცილებლობა აღარ წარმოადგენს რაიმე დავის საგანს“.<sup>1</sup>

ვფიქრობთ, სწორედ ამიტომაც საჭირო განათლების სისტემაში მისი ფართოდ დანერგვა, შესწავლა და პრაქტიკული გამოყენება.

### დასკვნა

კონკურენტუნარიან გარემოს საგანმანათლებლო სივრცისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, თუმცა ამ საკითხს დღეს ნაკლები ყურადღება ექცევა და მეცნიერულად ნაკლებადაა შესწავლილი. ზემოთ განხილული საკითხებიდან გამომდინარე, დასკვნისა და რეკომენდაციების სახით გამოვკვეთეთ ეფექტიანი კონკურენტუნარიანობისთვის საჭირო აუცილებელი ფაქტორები:

- ❖ ადამიანური რესურსები ( მათი პროფესიონალიზმი და კვალიფიკაცია).
- ❖ ახალი ტექნოლოგიები.
- ❖ თანამედროვე ინფრასტრუქტურა.
- ❖ ინოვაციური მიდგომები.
- ❖ სწავლა-სწავლების მაღალი დონე.
- ❖ გლობალიზაციისკენ სწრაფვა.
- ❖ სტრატეგიული მენეჯმენტი.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ევგენი ბარათაშვილი, ნიკო ბაკაშვილი, ნინო ფარესიშვილი, ბადრი გეგუაია, დარეჯან მესხიშვილი: „თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები“ (გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2011 წელი)
2. გიორგი ლაღანიძე: „კონკურენტუნარიანობის უპირატესობის სისტემური კვლევის საკითხები“ (თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი- 2014 წელი)
3. საქართველოს სტატისტიკის ოფიციალური ვებგვერდი: [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)
4. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ოფიციალური ვებგვერდი : [www.mes.gov.ge](http://www.mes.gov.ge)
5. <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/1506426?publication=0>
6. <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/1506426?publication=0>
7. ხათუნა ჩიგოგიძე: „5 ყველაზე ძვირადღირებული და პრესტიჟული სკოლა თბილისში“ (08.09.2017 წ.)
8. <https://www.bpn.ge/article/60233-ra-girs-scavla-tbilisis-qvelaze-zviradgirebul-skolebshi/>
9. ლიკა ამირაშვილი „რა ღირს სწავლა თბილისის ყველაზე ძვირადღირებულ სკოლებში“(11.09.2019 წ )
10. <https://www.bpn.ge/article/60233-ra-girs-scavla-tbilisis-qvelaze-zviradgirebul-skolebshi/>
11. თამარ იაკობაშვილი: „რომელი სკოლებია წელს ყველაზე მოთხოვნილი - განათლების სამინისტროს მონაცემები“ ( 24.06.2019)
12. <https://www.mshoblebi.ge/ganathleba/skola/15585-romeli-skolebia-tsels-yvelaze-mothkhovnadi-ganathlebis-saministros-monacemebi.html>

<sup>1</sup> გიორგი ლაღანიძე, კონკურენტუნარიანობის სისტემური კვლევის საკითხები“ (გვ.7) - თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი- 2014 წელი.

## **The importance of competition, its aspects and main factors in the field of education**

*Rostiashvili Tamar, Associate professor of Georgian Thechnical Uviversity  
Kerashvili Khatuna, PhD student of Technical University*

### **Summary**

This work addresses the issues of competition in the field of education. Its significance and main aspects in this direction are highlighted.

Current events in the field of education are shown in a new way, which implies both its connection with business and the study of the competitive environment, considering the increasing number of preschool educational institutions, schools, colleges and higher educational establishments.

Based on ratings and research of educational institutions, we have identified in the work the reasons that contribute to their competitiveness.

We also emphasized the importance of competition not only in business, but also in the field of education, since it is competition that guarantees high quality.

The work also notes that this issue has not been sufficiently studied and requires more attention.

In the end, several factors emerged that, in our opinion, will contribute to effective communications and improve the quality of teaching and studying.

Key words: education, competition, rating, business, educational institutions

## დისტანციურად მუშაობა, როგორც ბიზნესის გამოწვევა გლობალური პანდემიის პირობებში

*საჩალელი ნინო*

*გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*სარდლიშვილი ნინო*

*ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

2020 წელს, მას შემდეგ რაც კოვიდ19 გლობალურ პანდემიად გამოცხადდა, ბევრმა კომპანიამ გადაწყვიტა, რომ თავისი საქმიანობა გაეგრძელებინა დისტანციურ რეჟიმში. დისტანციური საქმიანობა კი თავის თავში მოიცავს რიგ საკითხებს (მაგ. რისკებს), რაც აუცილებლად გასათვალისწინებელია კომპანიებისთვის, რომ თანამშრომლებს საშუალება მიეცეთ ჯეროვნად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები ისე, რომ არ დაზარალდეს კომპანიის ბიზნეს ინტერესები.

საკვანძო სიტყვები: კოვიდ19, დისტანციურად მუშაობა, გლობალური პანდემია

### ძირითადი ტექსტი

2019 - 2020 წლები თანამედროვე მსოფლიოსთვის გამოწვევების, სირთულეების გადალახვის, ახალი გზების და გამოსავლების მოძებნის წლებად შეიძლება ჩაითვალოს. მსოფლიოში არსებულმა პანდემიამ და სოციალური დისტანციის დაცვის აუცილებლობამ უამრავი ცვლილება შეიტანა საზოგადოების ცხოვრების ყველა სფეროში. პანდემია მნიშვნელოვანი გამოწვევა აღმოჩნდა ეკონომიკისთვის. მოქმედი რეგულაციების გათვალისწინებით და სრულად დაცვით, მუშაობის გასაგრძელებლად სერიოზული ცვლილებების განხორციელება მოუწიათ როგორც დამსაქმებლებს ისე დასაქმებულებს. დამსაქმებელი იძულებული გახდა განესაზღვრა თუ რომელი თანამშრომლის ყოფნა იყო ოფისში კომპანიისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელი და ყველა ის თანამშრომელი რომელიც ამ კატეგორიაში არ მოხვდა დისტანციურად მუშაობის მოდელზე გადაიყვანა (What Is Remote Work? And Is It As Good As It Sounds? An End-All-Be-All Guide).

დისტანციურად მუშაობის პრაქტიკა პანდემიამდეც არსებობდა, თუმცა რა თქმა უნდა არა იმ მოცულობით რა მოცულობითაც დღევანდელ რეალობაშია. პანდემიამდე დასაქმებულთა დაახლოებით 10% -ის სამუშაო ითვალისწინებდა დისტანციურ მუშაობასაც, ამ რიცხვის ნახევარი სრულად დისტანციურად მუშაობდა, ხოლო დასაქმებულთა 29%-ს შეეძლო საჭიროების შემთხვევაში, ხანდახან ესარგებლა მუშაობის დისტანციური მოდელით. თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებამ ოფისში დასაქმებულ ადამიანთა შორის დისტანციურად მუშაობის იდეა უფრო და უფრო პოპულარული გახადა. კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალებების გამოყენებით დასაქმებულს შეუძლია მასზე დაკისრებული როგორც ინდივიდუალური ისე გუნდური ვალდებულებები ოფისში ყოფნის გარეშეც შეასრულოს (Embracing the Future of Remote Work).

დისტანციურად მუშაობა თავის თავში გულისხმობს მუშაობის რამდენიმე მოდელს, ესენია: სახლიდან მუშაობა; მუშაობა კაფედან ან სპეციალური დაწესებულებიდან რომლებიც აღჭურვილია შესაბამისი ტექნიკით და ინფრასტრუქტურით; დისტანციურად და მოქნილი გრაფიკით მუშაობა; სამუშაო რომელიც პერიოდულად ოფისში მისვლასაც საჭიროებს (ჰიბრიდული მოდელი). დისტანციურად მუშაობის დროს ოფისში მოსვლის და თანამშრომლებთან უშუალო კომუნიკაციის მაგივრად მუშაობა ხდება თანამშრომლისთვის მოსახერხებელი და კომფორტული სივრციდან, (სახლი, კაფე და სხვ.) ხოლო კომუნიკაცია ხდება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით (Remote Work vs Work From Home vs Flex Work vs Telecommuting: What's The Difference?).

მეცნიერი ბლუმი (ბლუმი, 2014) სტენფორდის უნივერსიტეტის პროფესორი ჯერ კიდევ 2014 წელს გამოცემულ სტატიაში საუბრობდა იმის შესახებ, რომ თუ გვინდა გავზარდოთ ადამიანების პროდუქტიულობა მათ უნდა მივცეთ საშუალება იმუშაონ სახლიდან. მის მიერ განხორციელებული იქნა

კვლევა ერთ-ერთ ტურისტული კომპანიაზე, საიდანაც გამოვლინდა, რომ შერჩეულმა კომპანიამ, მისცა რა საშუალება თავის თანამშრომლებს ემუშავათ დისტანციურად 9 თვის განმავლობაში თითოეულ თანამშრომელზე დაიზოგა თანხა 1900 დოლარის ოდენობით (ადმინისტრაციული ხარჯი).

აღსანიშნავია, ის ფაქტიც, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში დისტანციურად მუშაობა გლობალურ პანდემიამდე გახდა აქტუალური. როგორც კვლევები აჩვენებს, ადამიანები დისტანციურად მუშაობისას უფრო მეტ დროს უთმობენ საქმეს, რაც ზრდის მათ სამუშაო საათებს. ამას მოწმობს ამერიკის შეერთებულ შტატებში გამოქვეყნებული სტატისტიკური მასალებიც.

**ცხრილი 1. 2012-2016 წლებში დისტანციურად მუშაობისას გაზრდილი სამუშაო საათების პროცენტული მაჩვენებელი**

% რაოდენობა	2012	2016	სხვაობა
20%-ზე ნაკლები	34	25	9
20%-40%	20	20	0
40%-60%	12	13	-1
60%-80%	10	11	-1
80%-100%	24	31	-7

წყარო: State of the American Workplace

2020 წელს მეცნიერთა გუნდის მიერ განხორციელდა კვლევა, რაც გულისხმობდა, იმ საკითხის შესწავლას არის თუ არა დისტანციურად მუშაობა ეფექტური? (Hickman და Robison, 2020), კვლევა პასუხს სცემს შეკითხვას, რომ დიახ დისტანციურად მუშაობა არის ეფექტური. ასევე კვლევებით გამოვლინდა, რომ აშშ-ში 2020 წელს კომპანიების 62% მუშაობდა დისტანციურად, ამჟამად გარკვეულმა რაოდენობამ განაახლა უკვე ოფისებში მუშაობა და გარკვეული კომპანიები ადგილზეც კი ცრიან საკუთარ თანამშრომლებს.

2020 წლამდე არსებული მონაცემების თანახმად აშშ-ს თანამშრომელთა მხოლოდ 7% რეგულარულად მუშაობდა სახლიდან COVID-19- მდე. Pew Research Center- ის ანგარიშის მიხედვით, შრომის სტატისტიკის ბიუროს კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით, აშშ-ში პანდემიამდე მხოლოდ 7% -ს ჰქონდა "მოქნილი სამუშაო ადგილის" შეღავათი. ევროპაშიც დაახლოებით მსგავსი სტატისტიკური მონაცემები იყო, უმეტეს ქვეყნებს ჰყავდათ დისტანციური თანამშრომლების 10% -მდე. მხოლოდ ზოგიერთ ქვეყანას ჰქონდა დისტანციურად დასაქმებული თანამშრომლების ბევრად უფრო მაღალი პროცენტი, მაგალითად 20% -ს, ჰქონდა, შვედეთს, ნიდერლანდებს და დანიას (Zojceska, 2020).

ასევე განხორციელებული კვლევის მიხედვით პანდემიის დასრულების შემდეგ აშშ-ში დასაქმებულების 54% დატოვებს სამუშაო ადგილს, იმ შემთხვევაში თუ სხვა კომპანია დისტანციურ სამუშაოს შესთავაზებს. აქედან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ დისტანციური მუშაობა ამერიკელებისთვის საკმაოდ მისაღებია და უფრო მეტიც მათთვის სამუშაოს შერჩევისას გადაწყვეტილებაზე მოქმედი ფაქტორიცაა.

საქართველოს მაგალითზე თუ ვიმსჯელებთ არ არსებობს ოფიციალური სტატისტიკა იმის შესახებ, თუ რამდენი კომპანია იყენებს დისტანციურად მუშაობას ან რამდენს აქვს „მოქნილი სამუშაო ადგილის“ პირობები, კერძო კომპანიების ნაწილი ეხლაც აგრძელებს დისტანციურად თავის საქმიანობას. ამით კომპანიებს რა თქმა უნდა უმცირდებათ ადმინისტრაციული ხარჯები, თუმცა წარმოშობს სხვა ტიპის პრობლემებს.

მოხსენების ფარგლებში განხორციელდა სიღრმისეული ინტერვიუ ერთ-ერთ მსხვილ კერძო კომპანიაში დასაქმებულ ადამიანთან, საიდანაც გამოვლინდა, რომ დისტანციურად მუშაობა თავდაპირველად (პირველი 3 თვე) აღმოჩნდა რთული, შემდგომ პერიოდში კი გუნდმა პრაქტიკაში დანერგა სხვადასხვა საკომუნიკაციო საშუალებები, რამაც უფრო მოქნილი გახდა მათი საქმიანობა.

სტატიაზე მუშაობისას 20-25 აპრილის პერიოდში, ერთ-ერთ სოციალურ პლატფორმაზე განხორციელდა რაოდენობრივი კვლევა, რომლის მიზანიც იყო, გამოეკვინა საქართველოში დასაქმებული ადამიანების განწყობა დისტანციურად მუშაობასთან დაკავშირებით. კვლევაში სულ მონაწილეობა მიიღო 135 ადამიანმა. შედეგები კი შემდეგია.

**ცხრილი 2. რაოდენობრივი კვლევის შედეგები**

მუშაობდით თუ არა დისტანციურად პანდემიამდე?	კი - 6%	არა - 94%	
ამჟამად მუშაობთ თუ არა დისტანციურად?	კი - 42%	არა - 32%	ნაწილობრივ - 26%
როგორ შეაფასებდით თქვენს დისტანციურად მუშაობას?	ნაყოფიერად - 32%	დამაკმაყოფილებლად - 61%	არა დამაკმაყოფილებლად - 7%
საშუალება რომ გქონდეთ იმუშავებდით თუ არა მუდმივად დისტანციურად?	კი - 22%	არა - 71%	მიჭირს პასუხის გაცემა - 7%
აჭარბებთ თუ არა სამუშაო დროს?	კი - 83%	არა - 17%	
შემდგომში დასაქმებისას შეეცდებით თუ არა ისეთ კომპანიაზე არჩევანის გაკეთებას, სადაც დისტანციურად დასაქმების საშუალება გექნებათ?	კი - 8%	არა - 72%	არ მაქვს პასუხი - 10% მომწონს შერეული მოდელი - 10%

როგორც კვლევამ გამოავლინა ზოგიერთმა კომპანიამ დანერგა შერეული მოდელი, რაც გულისხმობს კვირაში რამდენიმე დღე ოფისიდან მუშაობას, რამდენიმე დღე კი სახლიდან მუშაობას. გამოკითხული ადამიანების 10% სურს სწორედ ასეთ კომპანიაში დასაქმება. რაც შეეხება მუდმივად სახლიდან მუშაობას საქართველოში ის ნაკლებად სურთ.

როგორც ნაგარაუდებია 5 წელიწადში დისტანციური სამსახურების რიცხვი გაიზრდება 44%-ით, 10 წელიწადში 91%-ით, ხოლო 12 წელიწადში 159%-ით (The ultimate guide to remote work).

დისტანციურად მუშაობას აქვს როგორც დადებითი ისე უარყოფითი მხარეები. ცალსახად იმის თქმა რომ დისტანციურად მუშაობა კარგია ან ცუდი რა თქმა უნდა არ შეიძლება. დისტანციურ მუშაობის მოდელზე სრულად გადასვლა შეუძლებელია ისეთ ორგანიზაციებისთვის რომლებიც სხვადასხვა პროდუქტს აწარმოებს. საჭიროა მთელი რიგი წინაპირობები და დათქმები იმისთვის რომ ორგანიზაცია სრულად ან ნაწილობრივ დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე გადავიდეს.

დადებითი მხარეები: დასაქმებულს ნაკლები საოფისე ხარჯი აქვს, დიდი ოფისის მოწყობის და შენახვის აუცილებლობა აღარ არის. დამსაქმებელი ნაკლებ დროს და ფულს ხარჯავს თანამშრომლებისთვის კომფორტული, პროდუქტიული სამუშაო სივრცის შექმნისა და შემდგომი მოვლისთვის (What is remote working? Definition and examples) მცირდება თანამშრომელთა მხრიდან დაგვიანების და გაცდენის შემთხვევები. ოფისში მუშაობისთვის ხელის შემშლელი ფაქტორების არ არსებობის გამო იზრდება თანამშრომელთა პროდუქტიულობა. დამსაქმებელს შეუძლია თანამშრომლის აყვანის პროცესში ყურადღება საერთოდ აღარ მიაქციოს გეოგრაფიას. დისტანციურ სამუშაოზე თანამშრომელი შეიძლება აიყვანოს სხვა ქალაქიდან ან სულაც სხვა ქვეყნიდან. ეს კი საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს, რომ მოახდინოს მაქსიმალურად მაღალი პროფესიონალიზმის, ცოდნის და გამოცდილების მქონე, ნიჭიერი კადრების მობილიზება (დისტანციური მუშაობის სახელმძღვანელო).

უარყოფითი მხარეები: დისტანციურად მუშაობის დროს მცირდება ადამიანის სოციალური აქტივობების მოცულობა, თუ ადამიანი თავად არ არის სოციალური მისი გარე სამყაროსთან კომუნიკაცია შესაძლოა საგრძნობლად შემცირდეს. თუ დისტანციურად თანამშრომელთა მხოლოდ ნაწილი მუშაობს მათ შეიძლება თავი გუნდიდან გარიყულად იგრძნონ. დისტანციურად მუშაობის დროს რთულია გუნდური სულისკვეთების, მეგობრული სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბება და შემდგომი შენარჩუნება. დისტანციურად მუშაობის დროს თუ ეს დისტანციური მუშაობა ძირითადად სახლიდან მუშაობას გულისხმობს ქმნის საფრთხეს რომ ადამიანმა ვეღარ გამიჯნოს თავისი პირადი და სამუშაო სივრცე ერთმანეთისგან (What is remote working? Definition and examples). დისტანციურად მუშაობის დროს მცირდება კომუნიკაცია, ინფორმაციის გაცვლა თანამშრომლებს შორის, სახლიდან მუშაობის დროს ადამიანი ბევრად უფრო იზოლირებულია, დისტანციურად ყოფნის დროს რთულია კოლეგებისგან აღიარების მიღება, აღარ ხდება თანამშრომლის პროფესიონალიზმის სათანადო დონეზე დაფასება, თანამშრომელი ვეღარ ხედავს საკუთარ ადგილს კომპანიაში, ვეღარ იაზრებს თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მისი სამსახური.

**დასკვნა**

როგორც მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენები აჩვენებს სახლიდან მუშაობა არამარტო 2020-2021 წლებისთვის იქნება აქტუალური, რადგან არავინ იცის როდის დასრულდება პანდემია და როდის მიეცემათ თანამშრომლებს საშუალება, რომ დაუბრუნდნენ სამუშაო ადგილებს. თუმცა, უნდა



აღინიშნოს, რომ დისტანციურად მუშაობამ ადამიანებს საშუალება მისცა მოემუშაოთ სხვა დისტანციური სამსახურებიც, როგორც საქართველოში ასევე მის ფარგლებს გარეთ, რამაც გაზარდა მათი დასაქმების შესაძლებლობები.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. დისტანციური მუშაობის სახელმძღვანელო: ევროკავშირი საქართველოსთვის. საჯარო სამსახურის ბიურო.
2. რჩევები სახლიდან უსაფრთხოდ მუშაობისთვის.
3. <https://safco.ge/wp-content/uploads/სახლიდან-მუშაობა-უსაფრთხოების-რეკომენდაციები-1.pdf>
4. Bloom N. 2014. To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home. <https://stayinthegame.net/wp-content/uploads/2019/07/HBR-To-Raise-Productivity-Let-More-Employees-Work-from-Home.pdf>
5. Embracing the Future of Remote Work. <https://www.business.com/articles/embrace-future-of-remote-work/>
6. Hickman A. and Robison J, 2020. Is working remotely effective? Gallup research says yes. Gallup, January, 24.
7. <http://metadataetc.org/gigontology/pdf/Is%20Working%20Remotely%20Effective%20Gallup%20Research%20Says%20Yes.pdf>
8. The ultimate guide to remote work. [https://miro.com/guides/remote-work/statistics?fbclid=IwAR3vPwL253uLfbzsjjIVvXAZhsDyIBOV1uRjMi8k4Z27Fe\\_yGJJBOkUPQM](https://miro.com/guides/remote-work/statistics?fbclid=IwAR3vPwL253uLfbzsjjIVvXAZhsDyIBOV1uRjMi8k4Z27Fe_yGJJBOkUPQM)
9. Remote Work Statistics: 9 Stats That Show Telecommuting is the Future. [https://miro.com/guides/remote-work/statistics?fbclid=IwAR3RzfPSmolIGYQrUtmXKubqHoj7bW0zuh2D0H92HJQ\\_igY1M9seMsAPXr4](https://miro.com/guides/remote-work/statistics?fbclid=IwAR3RzfPSmolIGYQrUtmXKubqHoj7bW0zuh2D0H92HJQ_igY1M9seMsAPXr4)
10. Remote Work vs Work From Home vs Flex Work vs Telecommuting: What's The Difference? <https://kissflow.com/digital-workplace/remote-work/work-from-home-vs-remote-work-vs-flex-work-vs-telecommuting/>
11. What Is Remote Work? And Is It As Good As It Sounds? An End-All-Be-All Guide. <https://skillcrush.com/blog/what-is-remote-work/>
12. What is remote working? Definition and examples. <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/remote-working-definition/>
13. Zojceska A. COVID-19 & Work From Home Stats: Is Remote Work Here to Stay? <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/385/covid-19-work-from-home-stats-is-remote-work-here-to-stay>

### Working remotely as a challenge, while global pandemic

*Nino Sachaleli, PhD student of Grigol Robakidze University,  
Nino Sardlishvili, PhD student of Iv. Javakishvili State University*

#### Summary

Working from home is the new normal now. But is it here to stay? Or is it just a temporary solution to the COVID-19 pandemic? Will this global remote work experiment completely change the way we live and work? Working remotely appears to be the challenge for the whole world and will give new opportunities to the employees as well as to the employers. Working remotely has both positive and negative aspects, some people prefer to work from the office and some people think that working remotely is good for them and after pandemics, they will prefer to work in the company, which will give an opportunity to work from home too. Nowadays, in Georgia too some companies are still working remotely, but some companies are having combined models, which means that e.g. employers are working several days from the office and several days remotely.

# ანტიკრიზისული მართვა საამშენებლო ორგანიზაციებში

თვალთშევილი ანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

სოსელია მათა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

## აბსტრაქტი

დღეისათვის მსოფლიო კრიზისის ფონზე, ეჭვგარეშეა, რომ საამშენებლო კომპლექსი საგრძნობლად რეაგირებს მსოფლიო ფინანსურ კრიზისზე: კომპანიები, რომლებიც საქმიანობდნენ სასესხო კაპიტალით და არ გააჩნდათ საკუთარი საბრუნავი საშუალებები, ძალზე მძიმე მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ. ამასთან დაკავშირებით, ჩნდება ანტიკრიზისულ ღონისძიებათა კომპლექსის შემუშავების აუცილებლობა. მისი მიზანია საამშენებლო ორგანიზაციებისათვის სამწუხარო შედეგების თავიდან აცილება.

საკვანძო სიტყვები: კრიზისი, ანტიკრიზისული მართვა, საამშენებლო ორგანიზაცია.

## ძირითადი ტექსტი

დაბალმა საინვესტიციო აქტივობამ შესამჩნევი გავლენა მოახდინა საამშენებლო კომპლექსის ფინანსურ-ეკონომიკურ მდგრალობაზე. იმ შემთხვევაში, თუ საწარმოთა ხელმძღვანელები დროულად გაატარებენ ორგანიზაციაში ანტიკრიზისულ მართვის ღონისძიებებს, შესაძლებელია შექმნილი კრიზისული მდგომარეობიდან თავის დაღწევა. ამასთან, საჭიროა საწარმოს სტაბილური განვითარების პერიოდში განხორციელებული წარმატებული საქმიანობის შედეგად მიღებული მოგებიდან ფინანსური საშუალებების დროულად გამოყოფა და მათი მიმართვა სხვადასხვა მარკეტინგული კვლევების ჩასატარებლად ან თუნდაც სამომავლოდ საქმიანობის პროფილის შეცვლა.

**ანტიკრიზისული მართვა.** ცნობილია, რომ მეწარმეობა ყოველთვის დაკავშირებულია მუდმივ რისკთან, ამიტომაც ჩატარებული პროფილაქტიკური ღონისძიებები ვერ ამოწურავენ კრიზისებზე გავლენის ყველა შესაძლებლობებს. კრიზისული სიტუაციის დადგომისას ჩნდება ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზების მოთხოვნილება.

ანტიკრიზისული მართვა ხელს უწყობს საწარმოს განვითარების ახალ დონეზე გასვლას. საწარმოს ხელმძღვანელობისთვის ეს არის მეურნე სუბიექტის ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავებისა და რეალიზაციის, საწარმოს გაჯანსაღების შესაძლებლობა.

**საამშენებლო კომპლექსის საწარმოთა ტიპები.** გთავაზობთ კრიზისის პირობებში განვითარებისა და ფუნქციონირების მიხედვით საამშენებლო ორგანიზაციების დაყოფას შემდეგ ტიპურ ჯგუფებად (ცხრ. 1).

ცხრილი 1. საამშენებლო კომპლექსის საწარმოთა ტიპების დახასიათება

შექმნის პირობები	საწარმოსთვის დამახასიათებელი ნიშნები	განვითარების პირობები
პირველი ტიპი - ნოვატორული საწარმოები		
<ul style="list-style-type: none"> <li>პრაქტიკული აუცილებლობით განპირობებული ორიგინალური იდეის არსებობა;</li> <li>იდეის რეალიზაციით დაინტერესებული სპეციალისტების არსებობა;</li> <li>საჭირო ინვესტიციების არსებობა;</li> <li>მოცემული იდეის საფუძველზე წარმოებისა და პროდუქციის გასაღების პერსპექტივები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>საწარმოს მმართველი ლიდერის ფანატიზმი;</li> <li>ლიდერის გარშემო კოლექტივის დარაზმულობა;</li> <li>ნოვაციებზე გადასვლის მობილობა;</li> <li>მინიმალური მმართველობითი აპარატი;</li> <li>მარტივი ორგანიზაციული კავშირები;</li> <li>კადრების მობილობა ტექნოლოგიების ათვისებისადმი;</li> <li>სპეციალისტების ურთიერთთანაცვლება;</li> <li>სამეცნიერო მიმართულების სპეციალიზაცია;</li> <li>შემოქმედებითი ატმოსფერო კოლექტივში;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ლიდერის გადაჭარბებული ფანატიზმი და კომპრომისის უუნარობა;</li> <li>კოლექტივში ახალი ლიდერის ან ინტრიგნის მოხვედრა;</li> <li>შეზღუდული რესურსები (ფინანსური, მატერიალური, შრომითი);</li> <li>საბაზრო კონიუნქტურაზე ზედმეტი დამოკიდებულება;</li> <li>სუსტი საკრედიტო შესაძლებლობები;</li> <li>გადატვირთვა;</li> <li>შრომის პირობები და სოციალური უზრუნველყოფა;</li> <li>ხელფასი;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ინტელექტუალურ პროდუქტს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ინტელექტუალური პროდუქტის ინტელექტუალურ საკუთრებად გადაქცევის სირთულეები.</li> </ul>
<b>მეორე ტიპი - მზარდი საწარმო</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბაზარზე გამოცდილი ახალი პროდუქტების, სამუშაოების არსებობა;</li> <li>• ბაზრის დაპყრობით დაინტერესებულ სპეციალისტთა არსებობა;</li> <li>• საჭირო ინვესტიციების არსებობა;</li> <li>• წარმოებისა და პროდუქციის გასაღების პერსპექტივები;</li> <li>• ბაზრის გარკვეული სეგმენტის ათვისება და მისი სრულად გაჯერება.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ერთი მიმართულებით მომუშავე ენთუზიასტი ლიდერების არსებობა;</li> <li>• კოლექტივის დარაზმულობა ენთუზიასტების ჯგუფის გარშემო;</li> <li>• მობილობა და გადასვლის მოქნილობა საწარმოს არსებობის საწყის ეტაპზე;</li> <li>• გაურთულებელი ორგანიზაციული კავშირები საწარმოს არსებობის საწყის ეტაპზე;</li> <li>• მცირე მმართველობითი აპარატი;</li> <li>• სპეციალისტების მნიშვნელოვანი ურთიერთჩანაცვლება;</li> <li>• სამეცნიერო მიმართულობის შეცვლა საწარმოს საქმიანობის მიმდინარეობისას;</li> <li>• შემოქმედებითი ატმოსფერო კოლექტივში;</li> <li>• ინტელექტუალური პროდუქტი მნიშვნელოვანია;</li> <li>• საკუთარი მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე, ბაზრის მოთხოვნილებების ჩამოყალიბების უნარი;</li> <li>• საწარმოს იმიჯზე მომუშავე კოლექტივის არსებობა;</li> <li>• საკადრო შემადგენლობის მაღალი ხარისხი.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სერიოზული უთანხმოებების გაჩენა კოლექტივში;</li> <li>• კოლექტივში სხვა საინიციატივო ჯგუფის არსებობა;</li> <li>• შეზღუდული რესურსები, განსაკუთრებით შრომითი, რომელსაც შეეძლება საწარმოს გარდაქმნა საქმიანობის მიმდინარეობისას;</li> <li>• ბაზრის კონიუნქტურაზე დამოკიდებულება;</li> <li>• საკუთარი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, ბაზრის მოთხოვნილებების ჩამოყალიბების უუნარობა;</li> <li>• საწარმოს გადატვირთვა;</li> <li>• შრომის პირობები და წარმოების მოუშაადებლობა;</li> <li>• ინტელექტუალური პროდუქტის ინტელექტუალურ საკუთრებად გადაქცევის პრობლემები;</li> <li>• არასაკმარისი ტექნიკური აღჭურვილობა;</li> <li>• არასაკმარისი წარმოებრივი სიმძლავრე;</li> <li>• სხვადასხვაგვარი უთანხმოებების წარმოქმნა კოლექტივში.</li> </ul>
<b>მესამე ტიპი - მომწიფებული საწარმოები</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• წარმოებისა და გასაღების სისტემის სრულყოფით დაინტერესებული სპეციალისტების არსებობა;</li> <li>• საწარმოს სტაბილური საქმიანობა;</li> <li>• მოგების მიღების შესაძლებლობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ფინანსური მდგრადობა;</li> <li>• დაბალი ხვედრითი დანახარჯები, მ.შ. ზედდებული ხარჯები;</li> <li>• ტექნიკური აღჭურვის მაღალი დონე;</li> <li>• პროდუქციის ჩამოყალიბებული და სტაბილური ნომენკლატურა;</li> <li>• სამეცნიერო და წარმოებრივი პროცესების ერთიანობა;</li> <li>• დიდი წარმოებრივი სიმძლავრეები;</li> <li>• მნიშვნელოვანი მოგების მიღების შესაძლებლობა;</li> <li>• პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა;</li> <li>• კადრების მაღალი სოციალური უზრუნველყოფა.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შეზღუდული რესურსები;</li> <li>• ბაზრის კონიუნქტურაზე დამოკიდებულება;</li> <li>• სტრუქტურის ორგანიზაციული ინერტულობა;</li> <li>• კონსერვატივში ინოვაციებთან მიმართებით;</li> <li>• რთული კომუნიკაციური კავშირები;</li> <li>• მმართველობითი რგოლის პერსონალის მრავალრიცხოვნობა;</li> <li>• დაბალი შემგუებლობა და რეაქცია ახალ პროდუქციასთან მიმართებით;</li> <li>• მცირედინამიური სამეცნიერო სტრუქტურები.</li> </ul>
<b>მეოთხე ტიპი - დაბერების ეტაპზე მდგარი საწარმოები</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• საწარმოს დაშლა;</li> <li>• სპეციალისტების მხრიდან კოლექტივის შენარჩუნების სურვილი, მიუხედავად მისი სიბერისა;</li> <li>• კონკურენტების მხრიდან საწარმოს შთანთქმის სურვილის არქონა.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ეროვნული ბაზრის სპეციფიკის კარგად მცოდნე ლიდერის არსებობა;</li> <li>• სამშენებლო ბაზარზე საკუთარი პოზიციების შენარჩუნების უნარი;</li> <li>• სამშენებლო პროდუქციის, სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოების კონკურენტუნარიანობა;</li> <li>• ტექნიკური აღჭურვის მაღალი დონე.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბაზრის მასშტაბის დავიწროება;</li> <li>• დიდი ათვისებელი სიმძლავრეები;</li> <li>• პროდუქციის სტაბილური ნომენკლატურა;</li> <li>• ოპოზიციის ორგანიზაცია კოლექტივში;</li> <li>• მაღალი ხვედრითი დანახარჯები;</li> <li>• ბაზრის კონიუნქტურაზე დამოკიდებულება;</li> <li>• ორგანიზაციული ინერტულობა;</li> <li>• მარკეტინგული კვლევების გართულება;</li> <li>• კვლევების მრავალრიცხოვნება;</li> <li>• მმართველობითი აპარატის მრავალრიცხოვნობა;</li> <li>• წარმოების პროცესის მნიშვნელოვანი სრულყოფის შეუძლებლობა;</li> <li>• მცირედინამიური სამეცნიერო სტრუქტურები.</li> </ul>
<b>მეხუთე ტიპი - დაშლის პირას მყოფი საწარმოები</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• სამეურნეო საქმიანობის სიღრმისეულმა ცვლილებებმა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ეფექტიანი ფუნქციონირების შეუძლებლობის გამო დაშლის პირას მყოფი საწარმო;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სერიოზული უთანხმოებების წარმოქმნა კოლექტივში;</li> <li>• შეზღუდული რესურსები;</li> </ul>

<p>შეიძლება სხვადასხვა ხასიათის სირთულეები წარმოქმნას;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საბაზრო პოზიციების გაუარესება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დივერსიფიკაცია საქმიანობის პოფილის სრული ცვლილებით;</li> <li>• არსებული ტექნოლოგიური პროცესების სრული ან ნაწილობრივი ცვლილება;</li> <li>• პერსონალის შეცვლა.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბაზრის კონიუნქტურაზე დამოკიდებულება;</li> <li>• სტრუქტურის ორგანიზაციული ინერტულობა;</li> <li>• დაბალი მარკეტინგული პოლიტიკა;</li> <li>• დაბალი ორგანიზაციული პოლიტიკა.</li> </ul>
--	--	---

**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ

პირველი ტიპის საწარმოები გახლავთ ნოვატორული. ხდება საწარმოს წარმოშობა საბაზრო გარემოში, მისი სტრუქტურისა ჩამოყალიბება. საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია ინტელექტუალების ნიჭსა და მათ უჩვეულო იდეებზე.

მეორე ტიპია მზარდი საწარმო. აქ აქტიურად უშვებენ მაღალი ხარისხის პროდუქციას მომხმარებელთა ვიწრო წრისათვის, აკონტროლებენ ბაზრის ვიწრო საგმენტს, არ ცდილობენ დივერსიფიკაციას.

საწარმოს ზრდის კვალდაკვალ, საჭირო ხდება მისი სტრუქტურის გარდაქმნა, მართვის ფუნქციების დიფერენციაცია, საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება. არსებობს კრიზისის საფრთხე, რომელიც იმაში მდგომარეობს, რომ საწარმო შეიძლება გაქრეს წარმოქმნის ეტაპზე. ასეთ შემთხვევაში კრიზისის სწრაფად და შედარებით იოლად მიმდინარეობს.

მესამე ტიპი გახლავთ მომწიფებული საწარმოები. საწარმო, რომელიც ასეთ მდგომარეობას, ბაზარზე მდგრად პოზიციას, მაღალ კონკურენტუნარიანობას აღწევს, თავს თავდაჯერებულად გრძნობს. ამ ტიპის საწარმოებისთვის დამახასიათებელია უმაღლესი ძალისმიერი სტრატეგია, ისინი ხასიათდებიან ტექნოლოგიების, უახლესი სამშენებლო მასალების ათვისების მაღალი დონით, სამშენებლო სფეროს პროდუქციის მასობრივი გამოშვებით. აქ არსებითად მაღლდება კრიზისის საფრთხე, თუმცა იგი შეუმჩნეველია შიდა განვითარების მდგრადი ტენდენციების ფონზე. ყოველივე ამას ძირითადად იწვევს ეკონომიკის განვითარების გარე მიზეზები, გარეშე ციკლები ან პოლიტიკური მიზეზები. მესამე ტიპის საწარმოებისთვის კრიზისული სიტუაციიდან გამოსვლის გზაა ზარალიანი წარმოებების გაუქმება და შენარჩუნებულ საწარმოებში ხარჯების შემცირება. მასშტაბის შემცირების ხარჯზე საწარმო იღებს ფინანსური გაჯანსაღების შესაძლებლობას. ამასთან დაკავშირებით, კრიზისულ სიტუაციაში მყოფი საწარმო კარგავს დამოუკიდებლობას ან ეტაპობრივად იკავებს მეორეხარისხოვან როლს ეკონომიკურ განვითარებაში.

მეოთხე ტიპს წარმოადგენს დაბერების ეტაპზე მყოფი საწარმოები. ორგანიზაციის ცხოველქმედების ყველაზე მნიშვნელოვანი პარამეტრები მნიშვნელოვნად უარესდება, განვითარება ჩიხში ექცევა. ამასთან, სტრუქტურას გააჩნია გამარტივების ტენდენცია: გაძლიერებული კონკურენტები იკავებენ მეტ სასიცოცხლო სივრცეს და უფრო ეფექტიანები არიან. ამ შემთხვევაში ხდება პროდუქციის გამოშვების მოცულობის შემცირება, ხოლო სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკა მოითხოვს გადაწყვეტილებების მიღებას სპეციფიკური მომხმარებლების მოთხოვნების შესაბამისად წარმოებაზე პროდუქციის დროულად დაყენებასთან, პროდუქციის ტექნოლოგიური ათვისების ხარისხთან, მათში მოზანშეწონილ ცვლილებებთან დაკავშირებით.

მეხუთე ტიპია დაშლის პირას მყოფი საწარმოები. ცხოველქმედების მოცემულ ეტაპზე ჩნდება საწარმოები, რომლებიც დგებიან ნგრევის საფრთხის წინაშე ეფექტიანად ფუნქციონირების შეუძლებლობის გამო, ამიტომაც ამ ტიპის საწარმოებში ხდება დივერსიფიკაცია საქმიანობის პროფილის სრული შეცვლით ან არსებული ტექნოლოგიური პროცესების სრული ან ნაწილობრივ ჩანაცვლება, პერსონალის შეცვლა კი. ასეთი სიღრმისეული ცვლილებები ხშირად წარმოქმნის სხვადასხვა ხასიათის სირთულეებს, მ.შ. საბაზრო პოზიციების გაუარესებას.<sup>1</sup> რისკის შემცველია გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიიღება გაურკვევლობის პირობებში, თუ ცნობილია შედეგის მიღწევის ალბათობა. რისკის მართვა ყველაზე თვალსაჩინოდ შეიძლება დავინახოთ რისკის შემცველი მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესის საფუძველზე.

ჩვენი აზრით, მართვის მიზანმიმართული პროცესი გულისხმობს ლოგიკური თანმიმდევრულ-

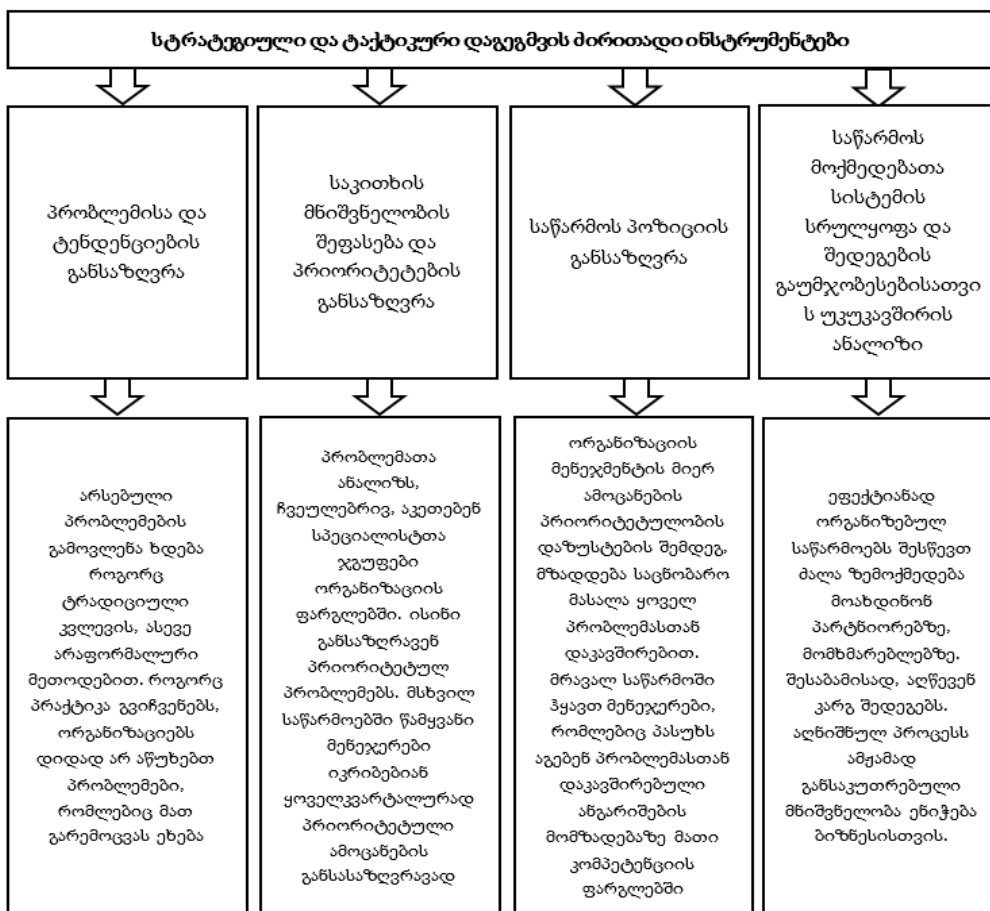
<sup>1</sup> Бухвалов А., Бухвалова В., Идельсон А. Финансовые вычисления для профессионалов. – СПб.: Санкт-Петербург, 2001. – 302 с.

ბით ურთიერთდაკავშირებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების შესრულებას, ხოლო მართვის პროცესის შედეგები მატერიალიზდება სამშენებლო სამუშაოების სახით და აისახება წარმოებრივ-სამეურნეო სისტემის საქმიანობის საბოლოო მაჩვენებლებსა და სოციალურ შედეგებში.

ვინაიდან მმართველობითი რისკი წარმოადგენს მენეჯმენტის მრავალფაქტორულ კატეგორიას, კვლევის პროცესი წარმართება მიზანმიმართული ციკლური პროცესის დინამიკაში, რომელსაც გააჩნია საინფორმაციო, დროითი, ორგანიზაციული, ეკონომიკური და სამართლებრივი პარამეტრები.

დღეისათვის, როცა კრიზისები ცვლიან ერთმანეთს, ბიზნესის სტაბილიზაციის მენეჯმენტის გამოყენება ძალზე აქტუალური ხდება. ამასთან დაკავშირებით, უნდა გამოიყოს კრიზის-მენეჯმენტის შემდეგი ძირითადი მახასიათებლები: პრობლემის თავიდან აცილება, პრობლემების წინასწარი შერჩევა, გაჩენილი შესაძლებლობების გამოყენება და მოწყვლადი ადგილების დაცვა, დაგეგმვა, მოგებაზე ორიენტაცია, განხორციელების გეგმა.

მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ კრიზისების განსხვავებულობის გამო არ არსებობს ერთიანი რეკომენდაციები მათ დასაძლვად. მაგრამ, იმავდროულად, გასაგები ხდება, რომ ეს შესაძლებელია დაგეგმვის ინსტრუმენტების გამოყენებით (ნახ. 1).



ნახ.1. დაგეგმვის ინსტრუმენტების გამოყენება ბიზნესის სტაბილიზაციისთვის

სავარაუდო კრიზისული მოვლენების დაგეგმვა წარმოადგენს იმ ნაბიჯების დროული განსაზღვრის პროცესს, რომელთა გადადგმაც საჭირო იქნება ყველაზე კრიტიკულ მომენტში და მისცემს საწარმოს სწრაფად და ეფექტიანად მოქმედების შესაძლებლობას.

თანამედროვე ეტაპისთვის დამახასიათებელი გაზრდილი გაურკვეველობის პირობებში, აუცილებელია რისკების გათვალისწინება. ამასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ რისკების გამომწვევი შეიძლება იყოს ფინანსური არასტაბილურობა, რომელიც განპირობებული იქნება ვალუტის კურსის მნიშვნელოვანი რყევებით, მოცემულ ორგანიზაციასთან დადებულ ხელშეკრულებებში მოულოდნელი ცვლილებებით, შეთანხმებების გაფორმებაზე ან ადრინდელი შეთანხმებების შესრულებაზე უარის თქმით, სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოების შესრულებასთან დაკავშირებით უფრო ხელსაყრელი

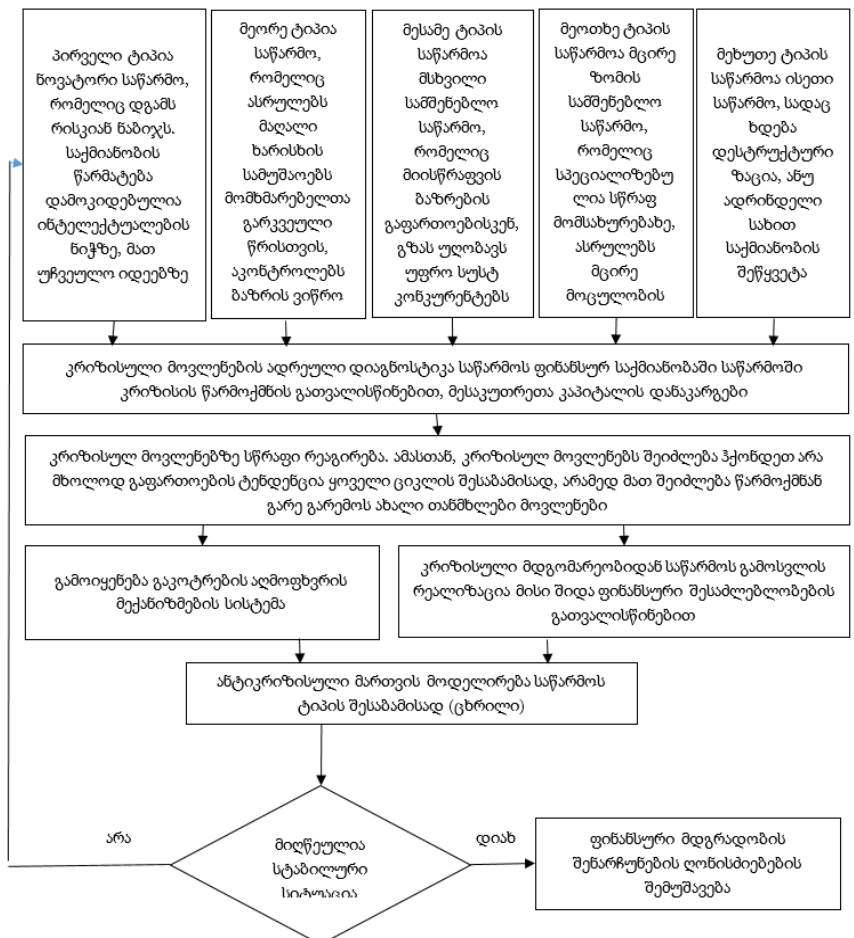
შეთავაზებებით; ფინანსური, შრომითი, მატერიალური რესურსების გადაადგილების პირობების შეცვლით, საწარმოს მართვის დაბალი ხარისხით და კადრების მაღალი დენადობით.

საბაზრო შეფასება უფრო ეფექტიანი და ობიექტურია საბალანსოსთან შედარებით, ვინაიდან ასახავს სამშენებლო საწარმოს რეალურ საბაზრო ღირებულებას. თუმცა, საბალანსო შეფასებების სრულად გამორიცხვა გაუმართლებელია. შედეგების სანდოობის მისაღწევად საჭიროა მისი გაერთიანება საბაზრო შეფასებებთან. ამიტომაც, საწარმოს საბაზრო ღირებულების შეფასების გარდა, დგება საწარმოს მონაცემების აგრეგირებული ბალანსი და ანალიზდება კაპიტალის სტრუქტურა.

ფულადი ნაკადის გაანგარიშება ყველაზე ხშირად ხდება იმისთვის, რათა შეფასდეს ინვესტიციების უკუგება, ხოლო ფულადი საშუალებების ბიუჯეტი გამოიყენება დაგეგმვის პროცესში. ეს ერთ-ერთი მრავალთაგანია იმ მომენტებიდან, რომლებიც გვიჩვენებენ მიზნების, შესაქმნელი ფინანსური მოდელის სქემის, ელემენტებს შორის ურთიერთკავშირის მკაფიოდ გაანალიზების აუცილებლობას და გვადლევს მოცემული საწარმოს ფუნქციონირების სპეციფიკური პირობების გათვალისწინების, რესტრუქტურისაციის პროექტის რეალიზაციის შესაძლებლობას.

ამრიგად, ცხადი ხდება, რომ ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზაცია თუ თავიდან ვერ აგვაცილებს კრიზისულ სიტუაციას, უკიდურეს შემთხვევაში მოგვამზადებს მისთვის და დაგეგმვარება მისი ნეგატიური შედეგების მინიმუმამდე დაყვანაში. ამასთან, მნიშვნელოვანია კონტროლისა და მოსალოდნელი კრიზისული სიტუაციის ნიშნების ადრეული გამოვლენის სისტემა. ყველაზე სწორია სისტემური მიდგომა ანტიკრიზისული მართვისადმი, როცა ანტიკრიზისული მართვა განიხილება როგორც ღონისძიებათა კომპლექსი კრიზისის წინასწარი დიაგნოსტიკიდან მისი აღმოფხვრისა და დაძლევის მეთოდების ჩათვლით.

შემოთავაზებული ალგორითმი იძლევა სამშენებლო ორგანიზაციებში ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზაციის შესაძლებლობას (ნახ..2).



ნახ.2. ანტიკრიზისული მართვის განხორციელების ალგორითმი

ანტიკრიზისული მართვა გვეხმარება სამშენებლო კომპლექსის საწარმოს შენარჩუნებაში, მათი ეფექტიანი ფუნქციონირების პირობების შექმნაში, შემდგომი განვითარების ღონისძიებების შემუშავებაში, რისთვისაც ახდენს საწარმოს აქტივების სტრუქტურის ოპტიმიზაციას, თავიდან იცილებს არაეფექტიანად გამოყენებულ ძირითად ფონდებს. ანტიკრიზისული ღონისძიებები უნდა მოგვევლინოს ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებათა კომპლექსად, რომელიც მოიცავს ბიზნესის ყველა ძირითად ფაქტორს და, პირველ რიგში, ადამიანურ ფაქტორს.

### **დასკვნა**

ამრიგად, ცხადი ხდება, რომ ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზაცია თუ თავიდან ვერ ააცილებს სამშენებლო ორგანიზაციებს კრიზისულ სიტუაციას, უკიდურეს შემთხვევაში მოამზადებს მისთვის და დაეხმარება მისი ნეგატიური შედეგების მინიმუმამდე დაყვანაში. ამასთან, მნიშვნელოვანია კონტროლისა და მოსალოდნელი კრიზისული სიტუაციის ნიშნების ადრეული გამოვლენის სისტემის შემუშავება. ყველაზე სწორია სისტემური მიდგომა ანტიკრიზისული მართვისადმი, როცა ანტიკრიზისული მართვა განიხილება როგორც ღონისძიებათა კომპლექსი კრიზისის წინასწარი დიაგნოსტიკიდან მისი აღმოფხვრისა და დაძლევის მეთოდების ჩათვლით.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. Мухаррамова Э.Ф. Формирование стратегии антикризисного управления в строительстве. / Кандидатская диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: ЦНИЭУС, 2003. – 203 с.
2. Buhvalov A., Buhvalova B., Idelson A. Financial calculations for professionals. – S-Pb.: St.- Petersburg, 2001 – 302 p.
3. Fathutdinov R. A. Strategic management: Textbook. – the fourth edition, it is processed and added. M: Business, 2001. – 448 p.
4. Muharramova E.R. Formation of strategy of anti-recessionary management in building. The master's thesis on competition of a scientific degree of candidate the economic sciences. Moscow: Central scientifically research institute of economy and management in building, 2003. – 203 p.
5. Anti-recessionary management: the theory, practice, infrastructure. The educational practical grant / Under G.A. Aleksandrova's edition. – М.: Century, 2002. – 201 p.

## **The organization of anti-recessionary management at the enterprises of building**

*Ana Tvaliashvili, PhD student of Georgian Technical University  
Maia soselia, Associate Professor of Georgian Technical University*

### **Summary**

For today forecasts of world crisis is extremely different information. Each sphere of human life bears the forecast or for the further development, or for the termination of the existence. Undoubtedly, building complex reacts to world financial crisis rather aloud: those companies which worked with extra means and had no sufficiently own working capital, have appeared in a difficult situation. Thereupon there is a necessity to develop a complex of the anti-recessionary measures which purpose, first of all, to secure the enterprises of building branch against sad consequences.as

## საინფორმაციო სისტემების მენეჯმენტი

*სულაშვილი მალხაზ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული ასოცირებული პროფესორი*

*ნეფარიძე ირინე*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*სურმავა საბა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სტუდენტი*

### აბსტრაქტი

საინფორმაციო სისტემები ბიზნესის თვალსაზრისით არის პრობლემების ორგანიზაციული და მენეჯერული გადაწყვეტა, რომელიც საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე არის დაყრდნობილი. საინფორმაციო სისტემების გასათავისებლად მენეჯერი კარგად უნდა ფლობდეს სისტემების მენეჯერულ, ორგანიზაციულ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს დასმული ამოცანების გადასაჭრელად. საინფორმაციო სისტემები არის შესწავლის ობიექტი, რათა ვიცოდეთ და გამოვიყენოთ ის დიდი შესაძლებლობები, რომლებიც მათშია ჩადებული. რადგან ორგანიზაციის მართვა დამოკიდებულია მენეჯერის ცოდნასა და კვალიფიკაციაზე, ადამიანი და საინფორმაციო სისტემები უნდა განვიხილოთ, როგორც ურთიერთდამოკიდებული და ერთმანეთის განმავითარებელი ერთიანი სისტემა, რომლის გაფართოებას საზღვარი არ გააჩნია.

საკვანძო სიტყვები: საინფორმაციო სისტემები, მენეჯმენტი, რესურსები, წარმოება.

### ძირითადი ტექსტი

საინფორმაციო სისტემები ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც აადვილებს ორგანიზაციის ძირითადი ფუნქციების (წარმოება, ფინანსები, აღრიცხვა, რეალიზაცია და მარკეტინგი) და მიზნების შესრულებას. საინფორმაციო სისტემებს მენეჯერები იყენებენ ცვლილებების განსახორციელებლად, მონაცემთა შეტანის, დამუშავების და შედეგების მისაღებად, რომლებიც კომპიუტერული პროგრამების და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ერთობლიობაში განიხილება როგორც ორგანიზაციის რესურსები.

საინფორმაციო სისტემების სტრატეგიის განვითარებასთან ერთად ფართოვდება მენეჯერის საქმიანობა, მათი მოთხოვნები და საქმიანობის არეალი. საინფორმაციო სისტემების გამოყენების სტილი შეიცვალა. იგი ხდება ინფორმაციის მიღების სტრატეგიული წყარო და მისი გამოყენება ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურულ ერთეულშია შესაძლებელი. საინფორმაციო სისტემები საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს დროულად მიიღონ, შეინახონ, დაამუშაონ, გამოიყენონ ინფორმაცია, შექმნან ახალი მომსახურება და პროდუქცია, უზრუნველყონ საიმედო თანამშრომლობა, უზრუნველყოფს მონაცემთა შენახვისა და გაცვლის უფრო უსაფრთხო გარემოს ჩამოყალიბებას.

ინფორმაცია იქცა მსოფლიო სტრატეგიულ რესურსად და ინფორმაციული უსაფრთხოების დაცვა სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. დღესდღეობით ბევრად უფრო მნიშვნელოვანი ინფორმაცია ელექტრონული ფორმით ინახება, როგორცაა მომხმარებელთა სიები, ფინანსური ფორმულები, მარკეტინგისა და გაყიდვების შესახებ ინფორმაცია, ფინანსური მონაცემები და სხვა. ბიზნესის უმრავლესობა ინფორმაციაზეა დაფუძნებული, ხოლო მათი მონაცემები ინფორმაციული უსაფრთხოების დაქვემდებარებაში იმყოფება.

საინფორმაციო-ტექნოლოგიური გამოწვევები - ელექტრონული სისტემების, მონაცემთა ბაზებისა და ქსელების განვითარება მოითხოვს ინფორმაციის გაცვლის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ღონისძიებების გატარებას. ინფორმაციული უსაფრთხოება უზრუნველყოფს ინფორმაციისა და ინფორმაციული სისტემების წვდომის, ერთიანობის, კონფიდენციალურობისა და განგრძობადი მუშაობის დაცვას. ინფორმაციული უსაფრთხოების პოლიტიკა, რომლის მიზანია ყველა სახის და წარმომავლობის



ინფორმაციის დაცვა, ემსახურება ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფას და შეესაბამება მისი დაცვის სფეროში დადგენილ საერთაშორისო სტანდარტებს.

IT ინფორმაციული ტექნოლოგიები თანამედროვე ეკონომიკის განუყოფელი ნაწილი გახდა. ამ სფეროს განვითარებამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ეკონომიკის გლობალიზაციაში, კავშირების გამყარებაში და ინფორმაციის სწრაფ გაცვლაში, რაც თავისთავად შეეხო თანამედროვე ეკონომიკის ყველა სფეროს.

საქართველოს ეკონომიკის რეფორმირებამ გამოიწვია ახალი ეკონომიკის ინსტიტუტების შექმნა და განვითარება, რომელიც არეგულირებს სამეურნეო და სამეწარმეო სუბიექტების ურთიერთობას.

საინფორმაციო სისტემების ორგანიზაციაში დანერგვა ცვლის მენეჯერის შრომას, იწვევს მენეჯ-მენტის ძირითადი ამოცანების მოდიფიცირებას და მართვის ახალი მოდელებისაკენ მივყავართ, რომელიც სხვა არაფერია, თუ არა უნარი დაინახოთ ორგანიზაცია მთლიანობაში, ადამიანებისა და პროცესების ურთიერთკავშირის სახით და არა ცალკეული საგნების და ცვლილებების, მაგალითების სახით. ყოველივე ამას კი უზრუნველყოფს სისტემური ანალიზი. სისტემურ ანალიზზე დაფუძნებულ კომპანიის მართვის მოდელში კომპანია ყველა თანამშრომლისათვის – რიგითი მენეჯერისგან დაწყებული დამთავრებული კომპანიის ელიტით (პრეზიდენტი, გამგეობის თავჯდომარე, აღმასრულებელი დირექტორი) და პირიქით, უმნიშვნელოვანესია ხარისხისადმი ერთგულება, რომლის რეალიზაციის საშუალებას საინფორმაციო სისტემები იძლევა.

მენეჯმენტის ყველა დონე გულისხმობს შემოქმედებით მიდგომასა და ფართო სპექტრის პრობლემების გადაჭრას. თითოეულ დონეზე მენეჯერებს სჭირდებათ სხვადასხვა ინფორმაცია და აქვთ განსხვავებული მოთხოვნები საინფორმაციო სისტემების მიმართ.

სხვადასხვა მაგალითები გვიჩვენებენ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მენეჯერის პროფესია, და რა შეუძლია გააკეთოს პროფესიონალ მენეჯერს ამ საქმეში, მაგრამ რომ მივაღწიოთ მართვის მაღალ დონეს, საჭიროა ზუსტად ვიცოდეთ მისი ფუნქციები. მენეჯერის ადგილი და როლი, მისი პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის საქმიანობაში უაღრესად დიდია. ამიტომ უნდა გვახსოვდეს, რომ მიუხედავად იმ დიდი მოთხოვნებისა, რომელსაც უყენებს ბიზნესის გაძლიერების საქმე მენეჯერს ის უპირველეს ყოვლისა ადამიანია.

მენეჯერის შრომის შეფასების მრავალ მაჩვენებელს შორის უმთავრესია რესურსების მართვა, მომსახურების ბაზრის შესწავლა, ფინანსირება და მარკეტინგი, საწარმოს ფინანსირების ამოცანის ანალიზი.

მენეჯერმა უნდა იცოდეს:

რეალიზაციიდან შემოსავალი, რომელიც რეალიზაციის მოცულობის პროგნოზია, ე.ი. გაყიდვის მოცულობის შეფასება;

შემენაზე გაწეული დანახარჯები, რომელიც განსაზღვრავს როდის, რამდენი და როგორი მასალები სჭირდება კომპანიას;

მიმდინარე ხარჯები, რადგანაც იგი განსაზღვრავს სამუშაო ძალის, არენდის სინათლის, სითბოს დანახარჯებს;

კაპიტალდაბანდება, რომელიც განსაზღვრავს შესყიდვებისათვის საჭირო თანხის მოცულობას;

ბიუჯეტი, რომელიც შეიცავს მონაცემებს შემოსავლის და გასავლის მოცულობის წყაროების შესახებ.

ბიუჯეტის შედგენა აიძულებს მენეჯერს განსაზღვროს სად არის ძირითადი დანახარჯები მის ქვედანაყოფში. მენეჯერის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებები მუდმივია, მაგრამ კატასტროფულად იზრდება იმ ინფორმაციული ნაკადების სიმძლავრე, რომელთა ანალიზის საფუძველზე უხდება გადაწყვეტილების მიღება მენეჯერს.

თანამედროვე ეკონომიკისათვის დამახასიათებელ ინფორმაციულ ნაკადების გადამუშავებას სისტემური მიდგომა სჭირდება, რისთვისაც შექმნილია და გამუდმებით იხვეწება საინფორმაციო სისტემები.

ბიზნესის თვალთახედვით, საინფორმაციო სისტემები არის გარემო პირობებით შექმნილი

პრობლემების საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე დამყარებული ორგანიზაციული და მენეჯერული გადაწყვეტა. ამ განსაზღვრებაში ყურადღება გამახვილებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების ორგანიზაციულ და მენეჯერულ ხასიათზე. საინფორმაციო სისტემების სრულად გასაგებად მენეჯერი კარგად უნდა გრძობდეს სისტემის ორგანიზაციულ, მენეჯერულ და ტექნოლოგიურ განზომილებებს და მათ მნიშვნელობას ბიზნეს გარემოში არსებული პრობლემებისა და ამოცანების გადაჭრისათვის.

ორგანიზაციებში საინფორმაციო სისტემების დანერგვა ცვლის მენეჯერის შრომას და მენეჯმენტის ძირითად ამოცანებს.

### **დასკვნა**

მენეჯერი განსაზღვრავს კომპანიის ხედვას და ფასეულობას, მომხმარებელი კარნახობს რაზე უნდა იყოს კონცენტრირებული ძალისხმევა. სტრატეგიული დაგეგმვა მომხმარებლის ხედვას, ფასეულობებს და მოთხოვნებს კომპანიის მიზნებად გარდაქმნის. სისტემა კი სრულ მზადყოფნაშია ამ მიზნების განსახორციელებლად. საინფორმაციო სისტემების საშუალებით ხდება ორგანიზაციის ძირითადი ფუნქციების (რეალიზაცია და მარკეტინგი, ფინანსები, აღრიცხვა და ადამიანური რესურსები) აღწერა.

საინფორმაციო სისტემები გახდა სასწავლო ობიექტი, მათი შესაძლებლობების, აგრეთვე მენეჯერის ცოდნისა და კვალიფიკაციის გამოყენების მიზნით. ეს არის მუდმივი პროცესი. ორგანიზაციის სტრუქტურა იცვლება და უფრო და უფრო ეფექტური ხდება.

საინფორმაციო სისტემების ცოდნა აუცილებელია მენეჯერებისათვის, რადგან საინფორმაციო სისტემები ორგანიზაციებს სჭირდება არსებობისა და განვითარებისათვის.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. Hui Lu 1 and Hanlin You. Roadmap Modeling and Assessment Approach for Defense Technology System of Systems. June 2018 Applied Sciences 8(6):908 DOI: 10.3390/app8060908
2. Chang, L. Readiness and Satisfaction Assessment Approaches for Technology System of Systems; National University of Defense Technology: Changsha, China, 2014.
3. You, H.; Li, M.; Hipel, K.W.; Jiang, J.; Ge, B.; Duan, H. Development trend forecasting for coherent light generator technology based on patent citation network analysis. Scientometrics 2017, 111, 297–315. [CrossRef] ;
4. A network modeling and structure optimization approach for technology system of systems. December 2014. Guofang Keji Daxue Xuebao/Journal of National University of Defense Technology 36(6):123-127. DOI: 10.11887/j.cn.201406022

## **Information systems management**

*Sulashvili Malkhaz, Associate Professor of Georgian Technical University  
Neparidze Irine, PhD student of Georgian Technical University  
Surmava Saba, Student of Georgian Technical University*

### **Summary**

Information systems from a business point of view are an organizational and managerial solution to problems based on information technology. To master information systems, the manager must be well versed in the managerial, organizational and technological factors of the systems for solving the assigned tasks. Information systems are an object of study in order to know and use the enormous opportunities that are inherent in them. Since the management of an organization depends on the knowledge and skills of the manager, people and information systems should be viewed as interdependent and interdependent systems, the expansion of which has no boundaries.

**Keywords:** Information Systems, Management, Resources, Manufacturing.

## გლობალური პოზიცია ბაზრის საჭიროებაზე და კომერციალიზაციის პოტენციალზე საქართველოში

*სულაშვილი გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ხუციშვილი ოლღა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*გიორგაძე ბიჭიკო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი*

### აბსტრაქტი

ბაზარი, სადაც ხდება საქონლისა თუ მომსახურების ყიდვა-გაყიდვა ფრიად მნიშვნელოვანი და არსებობისათვის საჭირო კომპონენტია. წარმოება დღეს უფრო მარტივია, ვიდრე მისი რეალიზაცია. ყველაფერი დამოკიდებულია ბაზარზე იგივე მოთხოვნაზე და შემდგომ უკვე მის მიწოდებაზე ანუ წარმოებაზე. ბაზარი აერთიანებს გამყიდველებსა და მყიდველებს.

საქართველოს აქვს დიდი პოტენციალი ბიზნესში, ჩვენთან და არა მარტო ჩვენთან არის დიდი მოთხოვნა, წარმოება კი ნაკლებად. გაცილებით ბევრი იმპორტი გვაქვს, ვიდრე ექსპორტი. საქართველოს აქვს იმის პოტენციალი რომ გვექონდეს უფრო მეტი ექსპორტი, ვიდრე იმპორტი. დღესდღეობით საქართველოში ყველაზე მაღალი მოგებისა და მასშტაბების მქონე არის კვების პროდუქტების, მშენებლობისა და ტურიზმის ბიზნესი.

წამრომში განხილულია ტექნოლოგიების შექმნის ან არსებული ტექნოლოგიების, პროდუქტების ან სერვისების სრულყოფის საკითხები.

საკვანძო სიტყვები: ბაზარი, ექსპორტი, იმპორტი, წარმოება, რეალიზაცია, ტექნოლოგიები.

### ძირითადი ტექსტი

ტექნოლოგიის, პროდუქტის ან სერვისის სპეციფიკური ბაზარი საქართველოში საკმაოდ მზარდი ბაზარია და შესაძლებელია მისი კომპონენტებიც მზარდი იქნება.

ბაზარზე გარკვეული სახეობის პროდუქტის სპეციფიკის არსი იმაში მდგომარეობს რომ არ გააჩნია ჩამანაცვლებელი სხვა პროდუქტი, ისე რომ იყოს ეფექტურიც და ეფექტიანიც. ამ დროს მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, შესაძლებელია თუ არა მომხმარებლების განსაზღვრა. ამასთან ერთად ყურადღება გასამახვილებელია რეგულაციების გამკაცრების საკითხებზე, თუმცა პროდუქტი ბევრად უკეთესი უნდა იყოს, ვიდრე გამკაცრებული რეგულაციები.

ახალი ტექნოლოგიების კონკურენტული უპირატესობის შეფასება ალტერნატიულ ტექნოლოგიებთან მიმართებაში, რომელსაც მსგავსი საბაზრო საჭიროებები შეიძლება ჰქონდეს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია. მაგალითად, მშენებლობის ბიზნესში მშენებლისთვის მნიშვნელოვანია რაც შეიძლება მეტი გასაყიდი ფართი შექმნას საბოლოო ჯამში, თუმცა სრული სტანდარტების დაცვით. მშენებელმა უმაღლესი შედეგი რომ მიიღოს თბოიზოლაციის და ხმის იზოლაციის მხრივ, მან უნდა ააშენოს მინიმუმ 20-30 სმ სისქის კედელი, რომელიც დასრულების შემდეგ შეიძლება 25-35 სმ სისქის კედელი იყოს.

ახალი ტექნოლოგიების შემთხვევაში ტექნოლოგიის, პროდუქტის ან სერვისის სპეციფიკური ბაზარი იძლევა საშუალებას 15 სმ სისქის კედლის აშენების შემდეგ არ გახდეს საჭირო გაღესვა და 5 ჯერ უკეთესი თბო-იზოლაცია და ხმის იზოლაცია ჰქონდეს და ასევე სამჯერ უფრო მსუბუქი იყოს, რაც კონსტრუქციას არ დაამძიმებს. შედეგად მშენებელი შესძლებს უფრო მეტად გაყიდოს ერთი და იგივე კვადრატულობის ფართი, ხოლო კედლების მასალაში იქნება სხვაობა. შედეგად გაიზრდება ბინის კვადრატულობა. შეიცვლება კვადრატულის ბინის ფასი, რაც ნიშნავს რომ მშენებელი ერთი და იგივე ფართში მეტს აიღებს, რაც საბოლოო ჯამში მოგვეცემს უფასოდ აშენებულ კედლებს. ძველი მეთოდით ეს ფართი და შესაბამისად თანხაც დაკარგული იყო.

ტექნოლოგია, პროდუქტი ან პროცესი კონკურენტუნარიანია, თუმცა არსებობს კონკურენტული

საფრთხეები. კონკურენტული საფრთხეებში მოიაზრება არსებული ტრადიციული ფირმების მიერ გაკეთებული პროპაგანდა და ანტირეკლამა.

გლობალური პოზიცია ბაზრის საჭიროებაზე გულისხმობს, რომ უპირატესობა უნდა მიენიჭოს გლობალურად კონკურენტუნარიან ტექნოლოგიებს, პროდუქტებსა და სერვისებს. თუ ჩვენ გვინდა საქართველოში ვაწარმოთ საქიანობა ეფექტურად და ეფექტიანად, რა თქმა უნდა უპირატესობა უნდა მიენიჭოს გლობალურად კონკურენტულ ტექნოლოგიებსაც, პროდუქტებსაც და სერვისებსაც.

ახალი ტექნოლოგიების შემთხვევაში ტექნოლოგიას, პროდუქტს ან პროცესს ექნება შემოსავლის გენერირების პოტენციალი იმპლემენტაციიდან გარკვეულ პერიოდში. კარგი რეკლამითა და პიარით ხალხი განვითარებად ქვეყნებში „არასაჭირო“ პროდუქტს და მომსახურეობას ყიდის საკმაოდ წარმატებით. იგივე რეკლამითა და პიარის მეშვეობით, მსოფლიოში დღესდღეობით არსებულ საუკეთესო პროდუქტს, ეფექტიანსა და ეფექტურს, ბევრად უკეთესი შედეგები ექნება.

ახალი ტექნოლოგიის/ პროდუქტისა ან სერვისის განვითარება და გამოყენება საშუალებას იძლევა მისი განვითარება მოხდეს იმ კუთხით, რომ კერძო პირმაც კი, რომელიც საკუთარ ბიზნესს აწყობს თავისთვის მანაც ეს ახალი პროდუქტი გამოიყენოს.

რეალისტურია სამიზნე ბაზრის შეფასება, თუ ვინ იქნებიან ძირითადი კონკურენტები. ბაზარზე არის ძალიან დიდი მოთხოვნა და ძირითადი კონკურენტები გარკვეული დროის მერე ან სრულად გაქრებიან ბაზრიდან ან დაიწყებენ მსგავსი პროდუქციის წარმოებას. საბოლოო ჯამში ამ პროდუქციის კონკურენტები იქნებიან მიმბაძველები და არა დღეს არსებული ტრადიციული მწარმოებლები. ისინი იმ შემთხვევაში გახდებიან კონკურენტები, თუ დაიწყებენ ასეთვე პროდუქციის წარმოებას. პროდუქტს რეალიზაციამდე მიიყვანს გონივრული მიდგომა, რომელიც ნებისმიერი პროდუქტის

ეფექტიანობასა და ეფექტურობაში გამოიხატება.

ახალი ტექნოლოგიის/ პროდუქტისა ან სერვისის განვითარება და გამოყენება მხოლოდ იმ შემთხვევაში მივა წარმატებულ შედეგამდე, როდესაც შესაძლებელი იქნება

რესურსებზე (მასალები და მარაგები, ადჭურვილობა, და სხვ.) სათანადო წვდომა. რესურსებზე წვდომის გარეშე ნებისმიერი ბიზნესი დაიღუპება.

რესურსები არსებობს როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური.

ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვამ და ახალი პროდუქციის გამოშვებამ გამოიწვია ის, რომ არამატერიალურმა რესურსებმა (ლიცენზია, პატენტი, ნოუ-ჰაუ, პროგრამული პროდუქტი) საკმაოდ მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა საწარმოს განვითარებაში, განსაკუთრებით მაღალტექნოლოგიური საწარმოებისათვის და წარმოადგენს კომპანიის ძირითად რესურსს, მარკეტინგული სტრატეგიის თვალსაზრისით. მატერიალური რესურსები: ქონება, ბუნებრივი და ფინანსური რესურსები, ეკონომიკური სისტემა, კომუნიკაციისა და ტრანსპორტირების საშუალებები ასევე უმნიშვნელოვანესია ბიზნესის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის.

### **დასკვნა**

ბიზნესი პრობლემებისა და რისკის გარეშე არ არსებობს მთელ მსოფლიოში. ყველა წარმოებას გააჩნია თავისი რისკები, მითუმეტეს რისკი მაშინ არის მაღალი, როცა ახალ პროდუქტზე, ახალ ტექნოლოგიებზეა საუბარი და ამ ახალ ტექნოლოგიებს არ იცნობს ფართო საზოგადოება. თუმცა ამავდროულად პრობლემების გადაჭრის შემთხვევაში, უფრო მაღალი რისკის მქონე ასპექტების სათანადოდ მართვის დროს ქაოსურად გაიზრდება ახალი ტექნოლოგიის/ პროდუქტისა ან სერვისის მოთხოვნა, რაც პირდაპირკავშირშია კომპანიის განვითარებასა და ზრდასთან.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. Álvarez, I., Marín, R. (2010), Entry modes and national systems of innovation, *Journal of*
2. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/23/mtliani-shida-produkti-mshp> უკანასკნელად
3. გადამოწმებული იქნა 20.04.2021;
4. ბიზნესისა და ეკონომიკის ცენტრი: <http://parliamnet.ge>

5. SIGMA, 2011, Public Procurement. Performance Measurement, Brief 21, [http://www.sigmaweb.org/publications/Performance\\_Public\\_Procurement\\_2011.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Performance_Public_Procurement_2011.pdf).  
უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 20.04.2021;
6. World Economic Forum (WEF), 2016, The Global Competitiveness Report 2016-2017, Geneva, [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobal Competitiveness Report2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobal_Competitiveness_Report2016-2017_FINAL.pdf)
7. Edinburgh Group, 2015, Growing the Global Economy through SMEs; online: [http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh\\_group\\_research\\_-\\_growing\\_the\\_global\\_economy\\_through\\_smes.pdf](http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf).

### **Global position on market demand and commercialization potential in Georgia**

*Sulashvili Giorgi, associate professor of Georgian Technical University  
Khutsishvili Olga, associate professor of Georgian Technical University  
Giorgadze Bitchiko, master student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

The market in which goods or services are bought and sold is a very important and necessary component for existence. Production today is simpler than its realization. It all depends on the same demand in the market and then on its supply or production. The market unites sellers and buyers.

Georgia has a great potential in business, with us and not with Metro, there is a great demand and production is less. We have much more imports than exports. Georgia has the potential to have more exports than imports. Today, the food, construction and tourism businesses have the highest profits and scale in Georgia.

The paper discusses the creation of technologies or the improvement of existing technologies, products or services.

Keywords: Market, export, import, production, sale, technologies.

## ბუნებრივი კატასტროფის მართვის პროექტების ეფექტიანობა საქართველოში

*ტაბატაძე სესილი*  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია პროექტები, რომელიც უკავშირდება ბუნებრივ კატასტროფებს და უზრუნველყოფს მათი პრევენცია-მზადყოფნის ღონისძიებების დაგეგმვასა და შესრულებას. ბოლო პერიოდში, კლიმატის ცვლილებასთან ერთად მნიშვნელოვანი გახდა კატასტროფებისადმი მზადყოფნა, რადგან იგი საფრთხეს უქმნის ადამიანის სიცოცხლესა და ჯამრთელობას, ასევე ეკონომიკას. შესაბამისად, ამ მიმართულებით სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული პროექტების ეფექტიანობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სამოქალაქო უსაფრთხოებისთვის. ნაშრომში წარმოდგენილია სხვადასხვა პროექტები, საუბარია სახელმწიფოს მაკოორდინებელი როლის მნიშვნელობაზე მსგავსი ტიპის პროექტებში, გამოვლენილია ნაკლოვანებები და დასახულია გამოსწორების გზები.

საკვანძო სიტყვები: პროექტების მართვა, ბუნებრივი კატასტროფები, სახელმწიფო პროექტები, დონორი ორგანიზაციები.

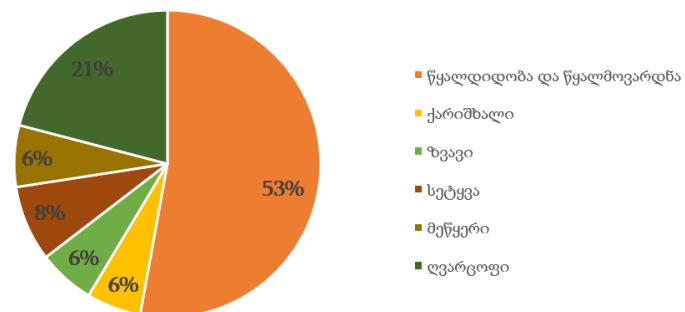
### ძირითადი ტექსტი

მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებების ფონზე, სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება პროექტების მართვის პრინციპების სწორად გამოყენება, რამაც უნდა უზრუნველყოს დასახული მიზნის მიღწევა ყველა სფეროში. სხვადასხვა მიმართულებით წარმატების მიღწევის საშუალებად თანამედროვე მიდგომებში გამოიყენება პროექტების მართვის უახლესი მეთოდები და მიდგომები. იქნება ეს განათლება, გარემოს დაცვა, ჯანდაცვა, სამშენებლო, მომსახურებისა თუ სამრეწველო დარგები.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უსაფრთხოების სფეროში სახელმწიფოს მიერ დაგეგმილი და განხორციელებული პროექტების სწორი და ეფექტიანი მართვა, რადგან ის პირდაპირ უკავშირდება ადამიანის სიცოცხლეს, მოაქვს მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ზარალი და საფრთხეს უქმნის ბუნებას.

საქართველოს კლიმატისთვის უმეტესად დამახასიათებელი სტიქიური მოვლენებია: წყალდიდობა, წყალმოვარდნა, ღვარცოფი, მეწყერი, ზვავი, მიწისძვრა, სეტყვა, ძლიერი წვიმები, გრიგალი და გვალვა. მათ მიერ ბოლო 40 წლის განმავლობაში მიყენებულმა ეკონომიკურმა ზარალმა 14 მილიარდ დოლარს გადააჭარბა.<sup>1</sup> ქვემოთ დიაგრამაზე მოცემულია ბუნებრივი საფრთხეების წილობრივი მაჩვენებელი (ზოგიერთი კატასტროფა არ არის მითითებული დიაგრამაზე, მთლიან მოცულობაში მცირე წილის გამო):

**დიაგრამა 1. ბუნებრივი საფრთხეები, რომლებიც დამახასიათებელია საქართველოსთვის და მათი ფართობითი წილი მთლიან კატასტროფებში (2008-2019 წწ.)**



წყარო: Georgia Environmental Outlook (GEO), 2018

<sup>1</sup> Global Platform for disaster risk reduction, Official Statements from the Fourth Session of the Global Platform for Disaster Risk Reduction, Country statements

კატასტროფების რისკის მართვა მოიცავს შემდეგ ფაზებს: *პრევენცია, მზადყოფნა, რეაგირება აღდგენა*. მათგან, პირველი ორი ფაზა ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ მათი წარმატებით განხორციელების შემთხვევაში არის შესაძლებელი მინიმუმამდე იქნას შემცირებული დამდგარი ბუნებრივი კატასტროფით გამოწვეული ზარალის მოცულობა. შესაბამისად, სახელმწიფო, არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციები ძირითადად ორიენტირდებიან ისეთი პროექტების დაგეგმვასა და განხორციელებაზე, რომელიც უკავშირდება პრევენციასა და მზადყოფნას. კერძოდ:

- *საგანგებო სიტუაციის წარმოქმნის ალბათობის განსაზღვრის, მონიტორინგისა და თავიდან აცილების პროექტები*, რომლებიც ორიენტირებულია ჩამოაყალიბოს ერთიანი ჩარჩო მეთოდოლოგიები, თუ როგორ უნდა შეფასდეს სხვადასხვა კატასტროფა, როგორ დაანგარიშდეს ზარალის მოცულობა და დაწესდეს ერთიანი მეთოდოლოგიური მიდგომები ქვეყნის ყველა რეგიონისთვის;
- *ადამიანთა ცნობიერების ამაღლებისთვის დაგეგმილი პროექტები* - რომლებიც მოიცავს საცნობარო ბლანკების მომზადების, სხვადასხვა ბროშურების მომზადებასთან დაკავშირებულ პროექტებს, კონფერენციების მოწყობას და ა.შ;
- *მოსახლეობის ადრეული შეტყობინებებთან დაკავშირებული პროექტები* - რომელიც მოიცავს რუკების მომზადებას მოწყვლადი ტერიტორიების მიხედვით, სწრაფი შეტყობინების სისტემის დანერგვას (მაგალითად, SMS შეტყობინებები, მობილური აპლიკაცია) და სხვა.

აღნიშნული პროექტების წარმატებით ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანი როლი ენიჭებათ დონორ ორგანიზაციებს. ისინი აქტუალურად ეხმარებიან საქართველოს კატასტროფის რისკის შემცირების სისტემის ჩამოყალიბებაში და მონაწილეობენ ქვემოთ მოცემულ პროექტებში, როგორცაა:

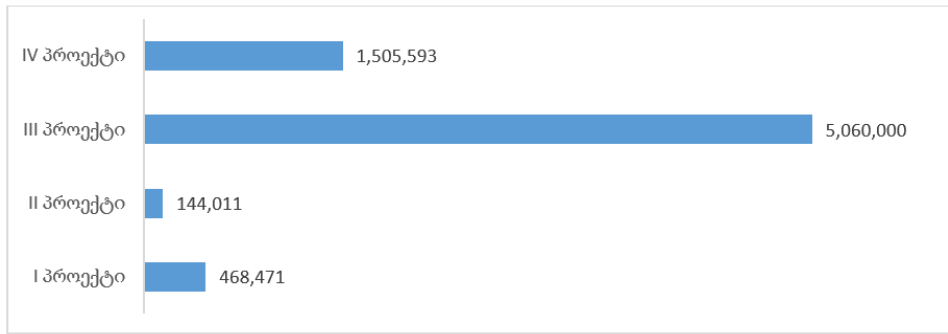
- ❖ *UNDP, კატასტროფის რისკის შემცირების სისტემის გაძლიერება საქართველოში* - პროექტმა ხელი შეუწყო კატასტროფის რისკის შემცირების საკითხების ინტეგრირებას გაეროს განვითარების ხელშეწყობის მიმართულებით; ასევე ამ პროექტის დახმარებით კატასტროფის რისკის შემცირების საკითხები გათვალისწინებულ იქნა განვითარების პოლიტიკაში, პროგრამებსა და პრაქტიკაში და ადგილობრივ დონეზე პოპულარიზაცია გაეწია რისკების შემსუბუქებისა და კატასტროფისათვის მზადების პრაქტიკას.<sup>1</sup> (I პროექტი)
- ❖ *UNDP, ბუნებრივ კატასტროფაზე მყისიერი რეაგირება საქართველოში* - პროექტის ფარგლებში შემუშავდა კატასტროფის შემდგომი საჭიროებების ერთობლივი შეფასების დოკუმენტი. ასევე პროექტი დაეხმარა აღდგენითი სამუშაოების განხორციელებას სოფლის მეურნეობასა და კატასტროფის რისკის შემცირების მიმართულებით. (II პროექტი)
- ❖ *UNDP, წყალდიდობებისა და წყალმოვარდნების კლიმატისადმი მედეგი მართვის პრაქტიკა საქართველოს მოწყვლადი მოსახლეობის დასაცავად* - პროექტის მიზანია საქართველოს მთავრობის მხარდაჭერა რიონის აუზის მოსახლეობისთვის კლიმატის ცვლილებაში მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფა. ასევე - **ადრეული გაფრთხილების სისტემის შექმნა**. (III პროექტი)
- ❖ *UNDP, სოფლის მდგრადი განვითარება და გარემოს მიმართ პასუხისმგებლობა* - ტყეებში გაჩენილი ხანძრებით დაზარალებული სოფლის მოსახლეობის ხელშეწყობი სპროექტი. (IV პროექტი).

აღნიშნული პროექტებისთვის გამოყოფილი სახსრები დონორი ორგანიზაციის მიერ წარმოდგენილია დიაგრამაზე 2.

გარდა UNDP-სა სამოქალაქო უსაფრთხოების სფერო მიმართულებით სხვადასხვა ორგანიზაციები ახორციელებენ პროექტებს საქართველოს მხარდასაჭერად. თუმცა, ნაშრომისთვის შეირჩა მოცემული პროექტები და შესწავლილ იქნა აღნიშნული მიმართულებით სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული ღონისძიებების ეფექტიანობა.

<sup>1</sup> კატასტროფის რისკის შემცირების სისტემის ინსტიტუციური შესაძლებლობების შეფასების ანგარიში, საქართველო, 2014

**დიაგრამა 2. UNDP-ს მიერ განხორციელებული ზოგიერთი (ზემოთხსენებული) პროექტის ბიუჯეტი აშშ დოლარებში**



პროექტის პირველადი შერჩევის, წინასწარი შეფასება, ბიუჯეტირება, დეტალური დაგეგმვა, განხორციელება და დასრულების შემდგომი შეფასება არის პროექტების სასიცოცხლო ციკლის უმნიშვნელოვანესი ეტაპები<sup>1</sup>, რომელთა სწორად შესრულება მნიშვნელოვანია პროექტის მიზნის მიღწევისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული პროექტების შესახებ სრულყოფილი ინფორმაციის მოძიება თითქმის შეუძლებელია. მეორადი კვლევით გამოვლინდა, რომ სახელმწიფოს მიერ თითქმის არ ხორციელდება პროექტების დასრულების შემდგომი შეფასება. რაც მნიშვნელოვან ნაკლოვანებას წარმოადგენს. რადგან შემდგომი შეფასება აძლევს საშუალებას პროექტის განმახორციელებელს გამოავლინოს ის პრობლემები რაც წარმოიქმნა შესრულების დროს, ხოლო აღნიშნული ეხმარება პროექტის მენეჯერს არ დაუშვას მსგავსი შეცდომები მომდევნო პროექტებში. აღსანიშნავია, რომ დონორების მიერ დაფინანსებული პროექტების შემთხვევაში ზოგჯერ არსებობს პროექტების დასრულების შემდგომი შეფასების პრაქტიკა.

კვლევაში წარმოდგენილი პროექტების განხორციელების მიუხედავად კვლავ ნაკლოვანებებით ხასიათდება ადრეული შეტყობინებების სისტემა - არ გამოიყენება თანამედროვე ტექნოლოგიები - ციფრული რუკები (GIS), SMS შეტყობინებები.<sup>2</sup> კატასტროფის რისკის შემცირების შესახებ კონკრეტული საბიუჯეტო პროგრამა არ არსებობს - ამ მიმართულებით განმახორციელებელ უწყებას წარმოადგენს საგანგებო სიტუაციების მართვის სამსახური, მას თავისი ბიჯეტი გააჩნია, თუმცა პროგრამულ ბიუჯეტში ცალკე პროგრამად - „კატასტროფების მართვა არ არსებობს“.

**დასკვნა**

წინამდებარე კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე ვლინდება, რომ უწყებათაშორისი, მთავრობასა და დონორებს შორის, ასევე ხელისუფლებას შორის კოორდინაციის მექანიზმები ან არ არსებობს ან არაეფექტიანი მექანიზმებია დანერგილი. ამაზე არის საუბარი ასევე Georgia Environmental Outlook-ის ანგარიშში. კოორდინაციის მექანიზმების ნაკლოვანებაზე საუბრობს სახელმწიფო აუდიტის სამსახურიც თავის ანგარიშში - აუდიტის შედეგად გამოვლინდა, რომ სუსტია კოორდინაცია და თანამშრომლობა სისტემის სხვადასხვა სუბიექტს შორის. ბუნებრივი კატასტროფების მართვის კუთხით, უწყებების ორგანიზაციული ფუნქციები არ არის მკვეთრად გამიჯნული, ასევე არ არის დადგენილი მათ შორის შესაბამისი ინფორმაციის გაცვლის სტანდარტი და პერიოდულობა. აღნიშნული განსაკუთრებულად აისახება განხორციელებული ღონისძიებების ეფექტიანობაზე.<sup>3</sup>

არსებული პრობლემების აღმოფხვრისთვის საჭიროა: ერთის მხრივ პროექტების მართვის ნაკლოვანებების გამოსწორება და მეორეს მხრივ კოორდინაციის მექანიზმების გაძლიერება. კერძოდ:

<sup>1</sup> The World Bank, (2011): Strengthening Public Investment Management, Indicator Framework; pg. 45-46  
<sup>2</sup> სახელმწიფო აუდიტის სამსახური, წყალდიდობით გამოწვეული საგანგებო სიტუაციების (პრევენცია, მზადყოფნა) მართვის ეფექტიანობის აუდიტი, 2020  
<sup>3</sup> სახელმწიფო აუდიტის სამსახური, წყალდიდობით გამოწვეული საგანგებო სიტუაციების (პრევენცია, მზადყოფნა) მართვის ეფექტიანობის აუდიტი, 2020, გვ.8



- საჯარო უწყებებში არსებული პროექტის მართვის ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად მნიშვნელოვანია სახელმძღვანელო დოკუმენტის მომზადება, რომელშიც განსაზღვრული იქნება პროექტის უკეთესი საერთაშორისო პრაქტიკის მიხედვით განხორციელების წინაპირობები, პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ყოველი ეტაპის შესრულება გახდება სავალდებულო და პროექტები დაფინანსდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ იგი თავსებადია ქვეყნის მდგრადი განვითარების მიზნებთან და ამოცანებთან.
- აუცილებელია კატასტროფის რისკის შემცირების შესაძლებლობის გაძლიერება, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანია კოორდინაციის მექანიზმების მოწესრიგება, თითოეულ დარგობრივ სამინისტროებში შესაბამისი პასუხისმგებელი პირის/სტრუქტურის გამოყოფა, საკომუნიკაციო არხების შექმნა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის ზრდა.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. კატასტროფის რისკის შემცირების სისტემის ინსტიტუციური შესაძლებლობების შეფასების ანგარიში, საქართველო, 2014;
2. საქართველოში ბუნებრივი საფრთხეების ზონირებისა და რუკების შედგენის შესაძლებლობების შეფასება და რეკომენდებული ქმედებები, გამოცემულია ორგანიზაცია Georgia Environmental Outlook (GEO), 2018;
3. წყალდიდობით გამოწვეული საგანგებო სიტუაციების (პრევენცია, მზადყოფნა) მართვის ეფექტიანობის აუდიტი, 2020;
4. Global Platform for disaster risk reduction, Official Statements from the Fourth Session of the Global Platform for Disaster Risk Reduction, Country statements, 2019;
5. The Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030 (Sendai Framework);
6. The World Bank, (2011): Strengthening Public Investment Management, Indicator Framework;
7. <http://drm.cenn.org/index.php/ka/>
8. <https://es.gov.ge/>
9. <https://sao.ge/ka/>
10. <https://www.undrr.org/>

### **Effectiveness of natural disaster management projects in Georgia**

*Sesili Tabatadze, PhD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

Natural disasters have increased with climate change. The amount of damage caused by the disaster has increased. During the last 40 years, the economic damage amounted to 14 billion dollars in Georgia. Consequently, in such conditions, different activities and projects implemented by the state in the field of prevention and preparedness are very important. This study presents several projects, despite the implementation of which it seems that there are still disadvantages in disaster risk reduction in Georgia.

The problem was identified in two main areas: inefficiency of project management and lack of coordination mechanisms. In particular, the state does not implement all stages of the project life cycle effectively, and also, coordination mechanisms are weak, so agencies and organizations involved in disaster risk reduction work on the same issue without communicating with each other.

In order to improve the current situation, it is important to prepare a guide document, which will define the preconditions for the implementation of the project in accordance with better international practice and will make it necessary to comply with them. There is also a need to strengthen coordination mechanisms and create communication channels for stakeholder communication.

## ადამიანური რესურსის როლი და მნიშვნელობა, სპორტულ ორგანიზაციებში

ფახურიძე მურად

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

წარმოშობაში გადმოცემული და განხილულია ადამიანური რესურსის მნიშვნელობა და როლი, პერსონალის შერჩევის საკითხები და მისი დადებითი მხარე ორგანიზაციის მართვაში, ხაზგასმულია პერსონალის შერჩევაში გამოვლენილი შეცდომები და მისი უარყოფითი შედეგები, აქცენტი გაკეთებულია სპორტული ორგანიზაციის მართვის სტრატეგიის და პოლიტიკის მნიშვნელობიდან გამომდინარე კადრების შერჩევაზე, რომელიც კომპანიების უმეტესობის მთავარი გამოწვევაა, როგორც კვალიფიციური კადრების აყვანა, ასევე მისი შენარჩუნება და მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა.

საკვანძო სიტყვები: *სამოტივაციო სისტემა, რეკრუტირება, პერსონალის მოზიდვა, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზანი, შეფასება.*

### ძირითადი ტექსტი

#### ადამიანური რესურსის როლი

ადამიანური რესურსების მართვის ისტორია საფუძველს იღებს 1920-ნი წლებიდან აშშ-ში და ის თავდაპირველად დაიწყო პერსონალური ადმინისტრირების სახელწოდებით, თუმცა ფუნქციონალურად მაშინაც ორგანიზაციის ურთიერთობების სტრუქტურირებას გულისმობდა. საწყისში ადამიანური რესურსების მენეჯერს „კეთილდღეობის მდივანსაც“ კი უწოდებდნენ.

დღეს, ყველა ორგანიზაციისთვის ძირითად გამოწვევად პროფესიონალი და კვალიფიციური კადრის საჭიროება წარმოადგენს.

ამ პროცესში გადამწყვეტი პასუხისმგებლობა აქვს მინიჭებული ადამიანური რესურსების მენეჯერს, ის უზრუნველყოფს კომპანიასა და თანამშრომლებს შორის შრომითი ურთიერთობების წარმართვას, კოორდინაციას უწევს ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ ფუნქციებს, გამართულ კომუნიკაციას, რაც კომპანიის პროდუქტიულობასა და მაღალ შედეგზე აისახება.

ბრიტანელი ბიზნესმენი რიჩარდ ბრენსონი ამბობს: „ასწავლე იმდენი რამდენის სწავლაც შეუძლიათ, მაგრამ მოექეცი ისე, რომ ამის სურვილი არ გაუჩნდეთ“ მისი თქმით, თანამშრომლებთან სწორი, ლოიალური და საქმიანი დამოკიდებულების მიზეზი მხოლოდ ორგანიზაციის წარმატებისკენ სწრაფვა არ უნდა იყოს, ამას მენეჯმენტი უნდა აკეთებდეს კადრის ურთიერთპატივისცემის და პროფესიული დაფასების გამო.

ადამიანური კაპიტალის მენეჯმენტი არის კომპანიის ფუნქცია, რომელიც კონცენტრირდება ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანებზე. გულისხმობს კომპენსაციის, თანამშრომელთა მოტივაციის, მათი და ორგანიზაციის განვითარების პროცესებს. HR-ს უჭირავს სტრატეგიული როლი ადამიანებისა და სამუშაო ადგილის კომუნიკაციის და ურთიერთობის მართვაში. კომპანიაში ეფექტური ადამიანური რესურსების მენეჯერი ხელს უწყობს მიზნებისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებას. მხოლოდ ამგვარი მიდგომა ინარჩუნებს მოტივირებულ თანამშობელს.

#### წარსულის მაგალითი

წარსულში კომპანიებში ხელმძღვანელები ხშირად არჩევდნენ ახალ თანამშრომლებს, სპეციალური კადრების სამსახურის გარეშე. ამ დროს ისინი ძირითადად ეყრდნობოდნენ საკუთარ ინტუიციას და გამოცდილებას, ასევე რეკომენდაციას წინა სამუშაო ადგილიდან, თუ იყო ასეთი კანდიდატი, ეს ყოველივე იწვევდა ხშირ შეცდომებს, რომელსაც შემდეგ თავისთავად თანამშრომელთა ხშირი განთავისუფლება და როტაცია მოყვებოდა ხოლმე. მსგავსი მიდგომა არაეფექტური გამოდგა და საჭირო გახდა ამ მიმართულების დახვეწა, რომელიც თავიდან ააცილებდა დამსაქმებელს მსგავს პრობლემებს. ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვაში კადრების შერჩევა ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო პროცესია. ამ დროს შეცდომა შეიძლება ძალიან ძვირი დაუჯდეს ორგანიზაციას. [1:205]

### კადრების შერჩევის თანამედროვე მიდგომები

თანამედროვე პირობებში პერსონალის ეფექტურად მართვის პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა კადრების შერჩევა. კომპანიისა და მისი ქვედანაყოფების ეფექტიანი საქმიანობისათვის, ნებისმიერი დონის მენეჯერი ნათლად უნდა ხედავდეს არა მხოლოდ პერსონალის მოზიდვის და შერჩევის მნიშვნელობას, არამედ ასევე უნდა იცოდეს ამ ამოცანის წარმატებით გადაწყვეტის გზები და პროცედურები, რადგან ნებისმიერი ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობა დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორი კადრები იქნება შერჩეული, პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესში დაშვებულმა შეცდომებმა შეიძლება გამოიწვიოს ბევრი უარყოფითი შედეგები, მაგალითად:

- სერიოზული სირთულეები ორგანიზაციის სტრატეგიული და ოპერატიული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში.
- არაინტენსიური და დაბალკვალიფიციური მუშაობა.
- პერსონალის დენადობა.
- შრომისა და საშემსრულებლო დისციპლინის დარღვევა.
- სამუშაო დროის არაეფექტიანი გამოყენება.
- არაჯანსაღი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში.
- ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე არასასურველი საზოგადოებრივი იმიჯი [2:235]

პერსონალის შერჩევის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად, ნათლად უნდა იქნეს გაცნობიერებული მისი ადგილი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში, რომლის ორგანული ნაწილიც არის ის. მენეჯერების მიერ დამკვიდრებული ორგანიზაციის კადრების მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა დიდ გავლენას ახდენს პერსონალის შერჩევის ეფექტიანობაზე. ის ფასეულობები და პრიორიტეტები, რომლებსაც აღიარებს და მისდევს ხელმძღვანელობა, აუცილებლად იჩენს თავს ახალ მომუშავეთა შერჩევის პროცესში. კადრების შერჩევის საჭიროება შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგმა ნიუანსებმა: პერსონალის დენადობა, პენსიაზე გასვლა, კომპანიის ფუნქციებისა და მასშტაბების გაფართოება, ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური, სტრუქტურული და ფუნქციურმა მოვლენებმა. [2:238]

მენეჯერების მიერ ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობის და ორგანიზაციაში პროფესიონალი კადრების საჭიროების გაცნობიერება, ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებას და მათი ხარისხის გაუმჯობესებას. ადამიანური რესურსების მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უფრო თვალსაჩინოდ უნდა ხედავდნენ პერსონალის როლს კომპანიებში და ამის შემდეგ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი უფრო მაღალპროფესიულ სტატუსს შეიძენს საქართველოში, ვიდრე დღეს აქვს. [1:206]

### რეკრუტირება

სპორტული ორგანიზაციების მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა იცოდნენ, რომ ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგია ცვლის რეკრუტირებას, შერჩევის, შეფასების, ანაზღაურების და წახალისების სისტემებს. თუ გვინდა კომპანიამ დაგეგმილ შედეგებს მიაღწიოს, ხელმძღვანელებმა ადამიანური რესურსების მენეჯერთან ერთად უნდა იფიქროს იმაზე, თუ რა შეცვალს პერსონალის მართვაში, რა მეთოდს სჭირდება ცვლილება, რომელიც ასევე შეცვლის ორგანიზაციის წევრების ქცევას რაც აისახება სასურველ შედეგზე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგია მიმართულია გუნდის წევრების ქცევის შეცვლასა და მართვაზე, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის ზრდას, კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას და მაღალი შედეგების მიღწევას. [9]

სპორტული ორგანიზაციების მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ სამუშაო აღწერილობის შექმნით, კომპანიაში არასწორად განაწილებული სამუშაოს პრობლემა ნაკლებად მოგვარებადია და ვინ რაზეა პასუხისმგებელი ეს კონკრეტული მენეჯერის საქმეა და სასურველია ადამიანური რესურსების მენეჯერს ჰკითხოს რჩევა, შეძლებენ თუ არა გუნდის წევრები ახალი ან განახლებული სამუშაოების შესრულებას. სამუშაოს განაწილებაში ადამიანური რესურსების მენეჯერს მხოლოდ რჩევა შეუძლია და ამ შემთხვევაში ის გადაწყვეტილებას არ იღებს. სპორტული ორგანიზაციების მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ

რა არის რეკრუტინგი, რა სხვაობაა რეკრუტინგსა და შერჩევას შორის. სწორედ ისინი იღებენ გადაწყვეტილებას რა სეგმენტი უნდა მოიხილოს ადამიანური რესურსების მენეჯერმა. რადგან რეკრუტინგის მენეჯერი სწორედ ადამიანური რესურსების მენეჯერია, მას აქვს ინფორმაცია არის თუ არა დასაქმების ბაზარზე ის რესურსი, რომელიც ორგანიზაციას სჭირდება. კომპანიის მმართველმა მენეჯერმა აუცილებლად უნდა ჰკითხოს რჩევა ადამიანური რესურსების მენეჯერს, რეკრუტინგის არსებული სტრატეგიით შეძლებს თუ არა კომპანიისთვის საჭირო რაოდენობის ადამიანური კაპიტალის მოზიდვას. სპორტული ორგანიზაციის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერისთვის დავალებული შეფასების სისტემის შექმნა, ორგანიზაციის თანამშრომლების სამუშაოს შესრულების მართვას არ ნიშნავს. თუ ორგანიზაციაში შედეგებს და მუშაობის პროცესს ვინმე მართავს, ეს არის ხელმძღვანელი. ადამიანური რესურსების მენეჯერმა კი შეფასების სისტემა უნდა შეარჩიოს ისეთი, რომელიც ორგანიზაციის კულტურასა და სტრატეგიულ გეგმებს შეესაბამება. ორგანიზაციის მმართველებმა უნდა იცოდნენ, რომ შესრულების მართვა და შეფასების სისტემა ეს ხალხის მართვის სისტემაა და არა მხოლოდ ბონუსების განაწილებისთვის მოფიქრებული მეთოდი. სპორტული ორგანიზაციის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ თანამშრომლის მოტივირება მათი პირდაპირი დანიშნულებაა და სასურველია ადამიანური რესურსების მენეჯერს არ სთხოვონ საკუთარი გუნდის “სამოტივაციო სისტემის” შექმნა. ბევრი რამ მოქმედებს ადამიანების მოტივირებაზე, უბრალო მაღლობის თქმაც პირდაპირ მუშაობს ადამიანის მოტივაციაზე.

### **დასკვნა**

კვალიფიციური კადრების შერჩევა წარმოადგენს როგორც სპორტული ასევე ნებისმიერი ორგანიზაციის მნიშვნელოვან ფუნქციას, რადგან საქმიანობის ცენტრში ყოველთვის ადამიანური კაპიტალია. კადრების შერჩევა - დაქირავების ოპტიმალური სისტემის არჩევა წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას. სტრატეგიული დაგეგმვის ჩარჩოებში უნდა იჭრებოდეს პერსონალთა დაქირავების პროცესის შემუშავებისა და დანერგვის ამოცანა, რომელიც აგებული იქნება იმგვარად, რომ სასურველი შედეგი მიიღებოდეს უმოკლესი და მარტივი გზით. პერსონალის პროფესიონალიზმი მისი რესურსების მართვის გამართულ სისტემასთან ერთად, წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორს. ამიტომ საჭიროა პერიოდულად ჩატარდეს შერჩევა - დაქირავების ზოგადი სისტემის ანალიზი. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ არაკომპეტენტურ და არაკვალიფიციურ კადრს უფრო მეტი ზიანის მიყენება შეუძლია ორგანიზაციისთვის ვიდრე, მისი არ ყოფნით. ამიტომ ორგანიზაციაში უნდა იყოს, კვალიფიციური საკადრო მენეჯერი, რომელსაც შეუძლია კონკრეტულად და ზუსტად განსაზღვროს თავისუფალი ადგილის თავისებურებები და აიყვანოს ისეთი კადრი, რომელიც მოერგება და შეითვისებს არსებულ პოზიციას. კადრების შერჩევა და დაქირავება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პროცესია სპორტული ორგანიზაციისთვის, რადგან სწორედ მათზე დამოკიდებული კომპანიის მომავალი.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. თორია მ. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, “მერიდიანი” თბ. 2014
2. ლომაია ც. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბ. 2014, გვ. გვ 235-246.
3. Papa Louis Fall, Yishan Zhang „ Staff recruitment in United Nations system
4. organizations: a comparative analysis and benchmarking framework”, Joint Inspection Unit Geneva 2015.
5. Ragnar Anthony Gambrell „ The Order of Hierarchy”, Master’s thesis, M.S. Human Resource Management. Faculty of Business Administration School of Social Sciences University of Iceland February 2012.

## **Role and importance of human resource, In sports organizations**

*Murad Pakhuridze, PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

Special Manager of Human Resource Management, plays a big role in recruiting and selecting staff in the organization. In the past, employees often had problems due to the lack of such a service and it became necessary to correct it, because one of the most important priorities for the head of every company is professional staff, this is where the human resources manager plays a big role, participating directly between the company and the employees, and ultimately this is reflected in the successful outcome of each company. Human resource management strategy is aimed at changing and managing the behavior of team members, which in turn ensures the company's image, productivity and high results. By capturing the personnel selected by the right strategy of the human resources manager, as well as the cooperation of the managers and heads of sports organizations, the company will definitely achieve the desired result and achieve the set goals.

## Тенденции и перспективы развития Influence-маркетинга

*Кинкладзе Русудан*

*Ассоциированный профессор, Грузинский технический университет*

### Резюме

В статье говорится, что в 21 веке новые технологии создали эру новых цифровых технологий. Традиционные медиа были заменены цифровыми каналами, где вы можете получить желаемый результат намного эффективнее и с меньшими затратами, точно рассчитать свою целевую аудиторию и дать прямой голос тем, кто не мог получить к ней доступ в случае традиционных медиа.

В статье рассматривается важность о Influencing (влиять), обмен рекомендации и впечатлении Influencer-ов и Influence-маркетинга.

Рассмотрены тенденции и перспективы развития Influence-маркетинга.

В статье сделаны соответствующие выводы.

Ключевые слова: инфлюенсинг, инфлюенсеры, Influence-маркетинг, тенденции, перспективы

### Основной текст

В 21 веке новые технологии создали эру новых цифровых технологий. Традиционные медиа были заменены цифровыми каналами, где вы можете получить желаемый результат намного эффективнее и с меньшими затратами, точно рассчитать свою целевую аудиторию и дать прямой голос тем, кто не мог получить к ней доступ в случае традиционных медиа. Информационные технологии сформировали новые связи и дали человечеству новые возможности. Именно поэтому в современном мире многие развитые страны пытаются интегрировать информационные и коммуникационные технологии в различных сферах, будь то экономика, бизнес, социальная сфера, образование, оборона, культура и т. Д.

В сегодняшнюю технологическую эпоху, когда информация создается, распространяется и управляется через социальные сети, стало важным influencing (влиять), обмен рекомендации и впечатлении influencer-ов и influence-маркетинг.

Термин „Influencing“ означает оказывать влияние. Influencing характеризуются специалистами как возможность общения, направленная на установление двусторонних связей со своими целевыми группами с помощью усилий влиятельных людей, повышение осведомленности и стимулирование продаж.

Термин „Influence“ – влияние, означает способность оказывать значительное влияние на кого-то или что-то, а прямое определение этого слова в 21 веке сделало людей довольно хорошим способом продвижения по службе.

Influencer — это известный человек, который может влиять на решения и мнения других людей. Это может быть звезда, фанаты которой хотят похоже одеваться и вести такой же образ жизни, или эксперт в какой-то сфере, к чьему мнению прислушиваются в тематических вопросах. У каждого инфлюенсера есть своя аудитория, которая ему доверяет, и это делает их привлекательными для рекламного сотрудничества. Когда бренд обращается к людям через персону, которой они доверяют, это гораздо эффективнее, чем прямая реклама на холодную аудиторию. Главная ценность инфлюенсеров - это их результат повышение осведомленности, выбор правильной аудитории, ее активация и вызов высокой вовлеченности - основная задача влиятельных лиц. Согласно статье Forbes, 47% интернет-пользователей блокируют интернет-рекламу, что приводит к неэффективности и перерасходу средств. Вот почему она стала важным фактором влияния там, где работает „эффект третьей стороны“ - когда внешне незаинтересованная сторона рекомендует продукт или услуга. Как сказал один из основателей связей с общественностью Эдвард Бернейс: „Зачем мне влиять на миллионы людей, если я могу делать то же самое с одним человеком?“ (The manipulation of the American mind: Edward Bernay. 2015)

На фундаментальном уровне Influence-маркетинг - это тип маркетинга в социальных сетях, в котором используются одобрения и упоминания продуктов от влиятельных лиц - людей, которые имеют преданных поклонников в социальных сетях и рассматриваются как эксперты в своей нише. Оно работает из-за большого доверия, которое социальные лидеры мнений сформировали благодаря своим подписчикам, а их рекомендации служат своего рода социальным доказательством для потенциальных клиентов вашего бренда.

Суть influence-маркетинга заключается в контакте бренда с целевой аудиторией через влиятельных лидеров мнений – инфлюенсеров. Они легко доносят нужную информацию в массы благодаря своей

авторитетности и высокому уровню доверия подписчиков. Среди трендов продвижения последних лет особое место занимает Influence-маркетинг. **ROI этого инструмента в десятки раз превышает показатели традиционных видов рекламы.**

Influence-маркетинг - процесс взаимодействия компаний с лидерами мнений в различных сферах с целью продвижения продуктов или услуг. Мощный имиджевый инструмент, работающий на охват и вовлечение, входит в рекламные стратегии многих мировых брендов. Он оказывает воздействие посредством персональной рекомендации инфлюенсера, обладающего публичным авторитетом. Публичным авторитетом могут быть:

- известные блогеры и влогеры;
- медийные личности;
- популярные пользователи социальных сетей;
- эксперты в различных отраслях;
- журналисты, бренд-журналисты;
- аналитики.

Процесс включает следующие этапы: во-первых компания выбирает подходящий по тематике, направлению и философии аккаунт для рекламы; потом договаривается о сотрудничестве, обсуждая детали и условия составляет техническое задание и размещает рекламу в виде текстового, фото или видео контента, в которой блогер рекомендует подписчикам попробовать продукт.

Высокая эффективность метода обусловлена его многочисленными преимуществами (<https://www.insales.ru/blogs/university/influence-marketing>):

1. Нативность. Реклама гармонично вписывается в контент профиля, благодаря чему не бросается в глаза и не вызывает бурной негативной реакции.
2. Адресность. Удачный выбор инфлюенсера гарантирует донесение информации, прямой контакт с аудиторией, близкой или точно соответствующей бренду.
3. Привлечение „живого” трафика. Из аккаунтов соцсетей, в которых публикуется рекламный контент, на сайт переходят целевые лиды – заинтересованные потенциальные клиенты, практически готовые к покупке.
4. Быстрая и информативная обратная связь с аудиторией. Сотрудничая с лидером мнений, можно легко получить полезные данные о ЦА – общую реакцию, конкретные отзывы о товаре или услуге.
5. Длительность существования. Рекламные послания могут находиться в аккаунте достаточно долгое время, постоянно привлекая все больше новых клиентов.

Influence-маркетинг одинаково эффективен для бизнес-проектов любых форматов: от мелких интернет-магазинов до крупных игроков рынка, работающих с широкой географией. Но важно выбирать верную концепцию и формат размещения. При этом стоит ориентироваться на специфику предложения, конкретные цели рекламной кампании.

**Influence-маркетинг работает гораздо эффективнее, поскольку не является рекламой в чистом виде.** В нем нет лишней навязчивости, отсутствуют техники агрессивных продаж. Зато есть то, что ищут потребители: персональная рекомендация или обзор от лидера мнений, напрямую не связанного с брендом. Подобный контент зачастую воспринимается как достоверный источник информации о товаре. Таким образом, инфлюенсеры сокращают расстояние между брендами и потребителями, выступая неким посредническим звеном. Партнерство осуществляется на основе качественного контента и вовлеченной аудитории.

**Мой текст.** Раньше, компании конкурировали друг с другом по объему продаж и прибыли, теперь они ценят друг друга за счет взаимодействия с клиентами, поскольку рост последнего ведет к увеличению прибыли и продаж. Фактически, причина, по которой каналы цифрового маркетинга заменяются цифровыми, заключается в том, что Интернет позволяет предприятиям взаимодействовать со своими целевыми клиентами в режиме реального времени, преодолевать географические барьеры, определять результаты, получать больше информации о конкурентах и действовать соответствующим образом. Не секрет, что популярность социальных сетей растет. Мы проводим много времени в социальных сетях, поскольку они помогают нам отслеживать друзей, семью и бренды. Создание маркетинговой стратегии в социальных сетях необходимо аудитории для достижения этой цели.

2020 год был важным годом для социальных сетей. Пандемия побудила все больше людей проводить время в Интернете и находить больше способов взаимодействия друг с другом. Взаимодействие с

социальными сетями и лучшее время для публикации были скорректированы в соответствии с новым нормальным рабочим графиком из дома.

Сегодня в мире более 3,6 миллиарда человек пользуются социальными сетями, а к 2025 году их число вырастет до 4,41 миллиарда. Ведущими социальными сетями по количеству активных пользователей являются Facebook, YouTube, WhatsApp и Facebook Messenger. В социальной сети Facebook задействовано более 2 миллиардов человек, и более миллиарда человек активно пользуются Instagram, среди них и Грузия, где в Facebook зарегистрировано более 2 миллионов человек. Это означает, что объединение такого количества людей в одном пространстве значительно привлекает внимание маркетологов и специалистов по коммуникациям, как говорится, где бы они ни находились или появляется аудитория, становится актуальным информировать и влиять на них. Однако 69% клиентов составляют целевую группу B2C, а оставшийся 31% проводят кампании для компаний сектора B2B.

В то время как Influencer-маркетинг в Instagram - хорошо известная стратегия, существует множество других сетей, которые развиваются для инфлюенсеров. По данным Adweek, к 2020 году отрасль вырастет до 10 миллиардов долларов. Другие сети, такие как Snapchat, YouTube и TikTok, имеют свой собственный набор влиятельных лиц с разной демографией (<https://www.adweek.com/category/influencers-creators/>).

Influence-маркетинг и инфлюенсеры по всему миру играют важную роль в повышении осведомленности о брендах, продуктах, идеях и услугах, а также в продвижении продаж. В Грузии многие маркетологи и специалисты по коммуникациям, для продвижения бренда, уже активно используют услуги Influence-маркетинга.

За последние пять лет средний заработок представителей всех рас и полов, о которых сообщают сами респонденты, резко вырос. Женщины продолжают доминировать в индустрии влиятельного маркетинга, получая 90% всего объема транзакций за последние пять лет. Инфлюенсеры в возрасте до 17 лет продолжают получать самые высокие премии среди всех возрастных групп, зарабатывая в 2,3 раза больше за пост по сравнению с людьми в возрасте от 45 до 54 лет. Влиятельные лица с годовым семейным доходом не менее 150 тыс. Долларов в год взимают премию в 1,6 раза за спонсируемый пост по сравнению с их коллегами, зарабатывающими 20 тыс. Долларов или меньше в год.

Было проведено множество исследований, посвященных анализу влияния Influence-маркетинга, и эксперты делятся своими знаниями по этой теме. Очень важны данные извлеченные из исследования „the Study of Advertisers“, подготовленного SocialPubli, которые будут определять тенденции в маркетинге влиятельных лиц в 2021 году: 89,2% брендов считают, что Influence-маркетинг эффективен или очень эффективен. 42% респондентов говорят, что маркетинг влиятельных лиц показывает более высокую рентабельность инвестиций, чем другие стратегии, такие как платная медиа-реклама (27,8%) или SEO (13%). Нано- и микро-инфлюенсеры зарекомендовали себя в качестве предпочтительных сотрудников. 89% рекламодателей предпочитают использовать в своих кампаниях профили с менее чем 100 000 подписчиков. Следует отметить, что 35% выбирают влиятельных лиц с менее чем 10 000 подписчиков, потому что у них больший охват и лучший уровень вовлеченности. Instagram продолжает считаться королевой социальных сетей. 95,8% предпочитают Instagram, за ними следуют Facebook (49,7%), YouTube (37,1%) и TikTok (32,9%). На платформе Stories со смахиванием вверх и видео являются наиболее востребованными форматами со стороны агентств и рекламодателей. (<https://socialpubli.com/blog/2020-influencer-marketing-report-a-marketers-perspective/>)

Что касается текущей ситуации (2020 г), характеризующейся кризисом Covid-19, то результаты для рынка весьма позитивны. 90% результатов кампаний инфлюенсеры остались такими же или даже лучше. 89% брендов говорят, что во время пандемии у инфлюенсеров есть возможность охватить гораздо более связанную аудиторию в социальных сетях. Что касается менеджмента, то тенденции аутсорсинга очевидны. 54,3% рекламодателей предпочитают управлять кампаниями через платформы и агентства. Наконец, безопасность бренда и измерение рентабельности инвестиций воспринимаются как самые большие проблемы для Influence-маркетинга.

В 2017 году Influencer Marketing Hub первое провёл маркетинговое исследование лидеров мнений, которое дало прекрасное представление о состоянии отрасли. С тех пор они повторяли это упражнение каждый год, ежегодно предоставляя информацию о том, как маркетинговые агентства, PR-агентства и бренды видят состояние Influence-маркетинга. В рамках подготовки отчета Influencer Marketing Benchmark Report 2021 были опрошены более 5000 маркетинговых агентств, брендов и других соответствующих профессионалов, чтобы определить их взгляды и поделиться своими мыслями об отрасли.

Результаты пандемии COVID-19 2020 года должны были быть достаточно информативными. Неудивительно, что были получены и установлены почти идентичные данные и тенденции предыдущих



исследований, единственное существенное изменение - это значительное увеличение использования TikTok для Influencer маркетинга.

В этом исследовании было обнаружено, что 42% маркетологов считают, что Influencer маркетинг обеспечивает лучшую рентабельность инвестиций по сравнению с платной медийной рекламой, SEO и электронным маркетингом. 89,2% маркетологов считают, что Influence-маркетинг является высокоэффективным, что на 5,2 процентных пункта выше, чем в прошлогоднем исследовании.

Можно упомянуть, что Influencer есть практически во всех социальных сетях, начиная с Instagram и заканчивая TikTok. По результатам различных исследований можно определить, какой из них самый популярный, эффективный. Более чем 9 из 10 маркетинговых кампаний влиятельных лиц используют Instagram (Influencer Marketing Hub). У инфлюенсеров в Instagram самый высокий уровень вовлеченности среди традиционных платформ, в среднем 1,67% на публикацию. Это по сравнению с 0,15% в Facebook и всего 0,043% в Twitter (RivalIQ). Одно исследование показало, что инфлюенсеры TikTok получают значительно более высокий уровень вовлеченности, чем все более известные платформы, в среднем 7,7% (Influencer Marketing Hub). Инфлюенсеры наиболее активны на Facebook - в среднем они публикуют 0,86 постов в день на этой платформе. Лидеры мнений в Twitter занимают второе место с 0,84 публикациями в день, в то время как лидеры мнений в Instagram в среднем получают более 0,56 сообщений в день (RivalIQ). Почти четверть людей в TikTok говорят, что они делятся большим количеством влиятельных постов с начала пандемии Covid-19. 16% пользователей Instagram и 13% участников Facebook говорят то же самое (Global Web Index)

После того, как компания наладила партнерские отношения с инфлюенсером, следующая за ней кампания может быть очень креативной. Эта статистика показывает типы контента, которые предпочитают бренды, инфлюенсеры и потребители. Фотографии привлекают больше всего инфлюенсеров как в Facebook, так и в Instagram. Уровень взаимодействия с фото-публикациями в Instagram близок к 1,8% (RivalIQ). Напротив, инфлюенсер Twitter получают наибольшее внимание от простых статусных твитов. Ссылки генерируют самый низкий уровень вовлеченности, и все же твиты, содержащие ссылки, являются наиболее распространенным типом публикаций инфлюенсеров (RivalIQ).

Видео - самый популярный тип контента среди маркетологов. 31,7% назвали видео своим предпочтительным средством для использования инфлюенсерами, за фотографиями продуктов (28%) (SocialPubli). В 2019 году хэштег 10 yearchallenge обеспечил инфлюенсерам Instagram увеличение средней вовлеченности на 500% (RivalIQ). Рождественские хэштеги - это эффективный усилитель сигнала для инфлюенсеров. В Instagram было обнаружено, что merrychristmas увеличивает среднюю вовлеченность в 4,5 раза (RivalIQ). На продвижение контента, запуск продуктов и рекламу мероприятий приходится 89,9% сотрудничества инфлюенсеров. Еще 5,1% относятся к той или иной форме антикризисного управления (SocialPubli). В среднем инфлюенсеры публикуют более 22 сообщений в неделю (RivalIQ). Почти 9 из 10 брендов предпочитают, чтобы инфлюенсеры создавали оригинальный контент на основе брифа, а не публиковали контент, который был предоставлен напрямую (SocialPubli)

О состоянии отрасли можно сказать, что Influence-маркетинг прочно вошел в мейнстрим. Эта статистика показывает, в какой степени бренды обращаются к инфлюенсерам. 39% компаний B2C использовали инфлюенсеров или другие средства массовой информации для распространения контента в течение последнего года (Институт контент-маркетинга). В секторе B2B 34% предприятий продвигали контент через сторонние средства массовой информации или инфлюенсеров (Институт контент-маркетинга). Крупные фирмы сейчас используют в 3 раза больше микро-инфлюенсеров, чем в 2016 году (Influencer Marketing Hub). Ожидается, что к концу 2022 года маркетинг инфлюенсеров будет стоить 15 миллиардов долларов (Business Insider). Компании ежегодно сотрудничают с 660 миллионами авторов (Influencer Marketing Hub). Десять микро-инфлюенсеры (100 тыс. Подписчиков на всех платформах) используются для каждого мега-инфлюенсера (1 млн + подписчиков) (Центр маркетинга влияния). Инфлюенсеры наиболее распространены в индустрии моды: 57% брендов работают с онлайн-персонами (Fashion Monitor).

Красота оценивается как область с наибольшим потенциалом для роста Influence-маркетинга (SocialPubli). 54,3% брендов, занимающихся маркетингом лидеров мнений, используют какое-либо программное обеспечение для агентств или самообслуживания для управления отношениями с инфлюенсерами (SocialPubli).

Расхожее мнение гласит, что потребители доверяют индивидуальным рекомендациям больше, чем традиционной рекламе. Но верно ли это, когда рекомендации исходят от инфлюенсеров? Эти статистические данные показывают истинную эффективность маркетинга инфлюенсеров. 91% компаний, использующих маркетинг лидеров мнений, считают его эффективным (Influencer Marketing Hub). 71% маркетологов говорят,

что клиенты, привлеченные с помощью Influence-маркетинга, имеют более высокое качество, чем клиенты, полученные от других видов маркетинга (Mediakix). Рентабельность инвестиций в маркетинг лидеров мнений составляет в среднем 5,78 долларов США на каждый потраченный доллар (Influencer Marketing Hub).

Influence-маркетинг влияния оценивается как единственный лучший канал для рентабельности инвестиций, при этом более трети маркетологов считают, что сотрудничество с инфлюенсерами обеспечивает самую высокую доходность среди всех каналов (SocialPubli). Фирмы, хорошо разбирающиеся в маркетинге инфлюенсеров, сообщили о доходности до 18 долларов на вложенный доллар (Центр маркетинга влияния). Более 10% маркетологов называют публикации влиятельных людей наиболее успешным каналом для привлечения аудитории (HubSpot).

Нано-инфлюенсеры имеют гораздо более высокий средний уровень вовлеченности, чем более крупные аккаунты. У влиятельных лиц в Instagram менее 5000 подписчиков в среднем 6,25% вовлеченности. Это падает до 1,1% для крупнейших аккаунтов (Influencer Marketing Hub). 70% маркетологов считают идеальным диапазоном от 2 000 до 100 000 подписчиков (SocialPubli).

Мировые маркетинговые расходы на влиятельных лиц в Instagram оцениваются в 8 миллиардов долларов (Statista). Почти 4 из 5 компаний намерены создать в следующем году специальный бюджет на Influence-маркетинг (Influencer Marketing Hub). 78% компаний планируют потратить 10% или более своего общего маркетингового бюджета на лидеров мнений в 2020 году (Influencer Marketing Hub). 65% компаний планируют увеличить расходы на лидеров мнений (Mediakix).

Маркетологам во всех областях нужны эффективные способы отслеживания своей деятельности. В мире влиятельного маркетинга это не исключение. Эта статистика показывает ключевые показатели эффективности и показатели, которые бренды используют для отслеживания успеха своего сотрудничества с влиятельными лицами. Конверсии/продажи - наиболее распространенный показатель для измерения успеха в маркетинге влиятельных лиц (39%), опережая вовлеченность / клики (34%) и впечатления (27%) (Influencer Marketing Hub). Маркетологи рассматривают охват целевых потребителей и укрепление доверия как самые большие совместные преимущества маркетинга с помощью влиятельных лиц (SocialPubli). Отношения с аудиторией - самый важный фактор для маркетологов при выборе влиятельных лиц. 53% назвали это своим главным приоритетом (Центр маркетинга влияния). Google Analytics - самый популярный инструмент для отслеживания успеха маркетинговых кампаний влиятельных лиц (Databox).

## **Выводы**

Influence-маркетинг – один из самых эффективных digital-каналов продвижения, отличный способ улучшить узнаваемость бренда и подняться на топовые позиции в своей нише. Лидеры мнений собирают около себя большую аудиторию, способны влиять на взгляды, действия и решения подписчиков. Создавая в сознании потребителя устойчивый положительный образ компании или продукта, они способствуют увеличению продаж.

Чтобы получить максимальный эффект от Influence-маркетинга, нужно найти подходящего активного блогера, подобрать лучшие методы воздействия на ЦА и тщательно контролировать публикации.

Как мы видим, Influence-маркетинг стал частью надежной маркетинговой стратегии. Крайне важно подробно проанализировать, как профессионалы отрасли понимают рынок и какие тенденции будут доминировать в наступающем году, чтобы оставаться впереди в конкурентной среде.

статистика доказывает, что Influence-маркетинг зарекомендовал себя как ключевая часть этой цифровой стратегии.

За прошедшие годы и с разразившимся в 2020 году глобальным кризисом в области здравоохранения наши средства связи изменились. В этом контексте инфлюенсеры приобрели популярность, зарекомендовав себя как лучшие представители и предпочтительные сторонники брендов, которые продвигают и рекомендуют свои продукты.

Из результатов рассмотренных исследований одно ясно, что несмотря на всю неопределенность, вызванную COVID в 2020 году, Influence-маркетинг по-прежнему остается очень популярной и эффективной формой. Действительно, мы можем рассматривать это как часть базового маркетингового комплекса. Хотя средства массовой информации иногда публикуют передовые статьи от скептиков, критикующих отрасль, те, кто активно участвует, хорошо осведомлены об эффективности Influence-маркетинга. По крайней мере, теперь все больше людей понимают, что означает Influence-маркетинг.

**Literature:**

1. 2020 Influencer Marketing Report: A Marketer's Perspective. (Influencer Marketing Hub <https://socialpubli.com/blog/2020-influencer-marketing-report-a-marketers-perspective/>)
2. 100 Influencer Marketing Statistics For 2021. Influencer Marketing Hub <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-statistics/>
3. The manipulation of the American mind: Edward Bernay. 2015
4. 2021 Social Media Industry Benchmark Report. <https://www.rivaliq.com/blog/social-media-industry-benchmark-report/>
5. Influencer Marketing Statistics You Should Know in 2021. (SocialPubli)
6. <https://socialpubli.com/blog/influencer-marketing-statistics-2021/>
7. Breaking from Tradition: The Four Ms of Influence Marketing. <https://www.convinceandconvert.com/social-media-case-studies/breaking-from-tradition-the-four-ms-of-influence-marketing/>
8. 38 Fascinating Influencer Marketing Statistics for 2021. <https://backlinko.com/influencer-marketing-stats>
9. **What is influencer marketing: How to develop your strategy.** <https://sproutsocial.com/insights/influencer-marketing/>
10. Unlock the power of Instagram influencer marketing. <https://influencers.heepsy.com/instagram-influencers/>
11. <https://www.adweek.com/category/influencers-creators/>
12. <https://www.insales.ru/blogs/university/influence-marketing>

## გაყიდვების თანამედროვე კონცეფციები საკრედიტო დაწესებულებებში

*ქუთათელაძე რუსუდან*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

*კოჭლამაზაშვილი ლეო*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

### აბსტრაქტი

მარკეტინგი წარმოადგენს თანამედროვე მართვის საბაზრო ინსტრუმენტს, ახალი პროდუქტების შემუშავებისა და დანერგვის, კონკურენტუნარიანობის დაძლევის მნიშვნელოვან შემადგენელს და გავლენას ახდენს საფინანსო-საკრედიტო დაწესებულებების შედეგიანობის ამაღლებაზე. უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს კომერციული ბანკების უდიდესი ნაწილი, არასაბანკო საფინანსო საკრედიტო ინსტიტუტები სთავაზობენ იდენტურ მომსახურებას, რაც გარდაუვლად იწვევს კონკურენციის გაძლიერებას და შესაბამისად ზემოქმედებს მათ შემოსავლიანობაზე. ეს და სხვა ასპექტები იწვევს საბანკო მარკეტინგის როგორც კომპლექსური სისტემის დანერგვის აუცილებლობას, აყალიბებს ბანკის მმართველობით და მარკეტინგულ საქმიანობას საბანკო პროდუქტებზე და მომსახურებაზე მომხმარებელთა მოთხოვნების და ინტერესების გათვალისწინებით.

საბანკო სისტემას ესაჭიროება ახალი ორგანიზაციული ტექნოლოგიები, რომელიც დაფუძნებული იქნება თანამედროვე ინფორმაციული შესაძლებლობების საფუძველზე საბაზრო მექანიზმების და ინსტრუმენტების გამოყენებაზე. კერძოდ, კომერციული ბანკების საბაზრო შესაძლებლობების ზრდა მდგომარეობს სწორედ ახლად შექმნილ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში და შესაძლებლობას აძლევს გააუმჯობესონ ხარისხი, ხელმისაწვდომობა, გაყიდვების განვითარება. საბანკო მარკეტინგის განვითარების ერთ-ერთ პერსპექტიულ მიმართულებას წარმოადგენს ინტერნეტ-ტექნოლოგიები, რომელიც კლიენტებთან უფრო მჭიდრო და ნდობითი ურთიერთობების დამყარების საშუალებას იძლევა, ამცირებს რისკებს და ამაღლებს შეთავაზებული საბანკო პროდუქტების ხარისხს.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალური გაყიდვები, პირდაპირი მარკეტინგი, გაყიდვების სტიმულირება, საბანკო რეკლამა, საზოგადოებასთან ურთიერთობები, მარკეტინგის კომპლექსი.

### შესავალი

მარკეტინგის კომპლექსი წარმოადგენს ძირითად მარკეტინგულ ინსტრუმენტარებს, რომლის საშუალებითაც საკრედიტო დაწესებულება აკმაყოფილებს თავისი კლიენტების მოთხოვნილებებს და აღწევს დასახულ მიზნებს. ის მოიცავს გარკვეულ პრაქტიკულ ღონისძიებებს, რომლის მეშვეობითაც საკრედიტო დაწესებულება აყალიბებს თავის საბაზრო შეთავაზებებს, აძლიერებს საბაზრო პოზიციას და ბაზრის მუდმივ ცვლილებებზე სწრაფად ადაპტირდება. მარკეტინგის კომპლექსის შემუშავება და მუდმივი მოდიფიცირება წარმოადგენს მაღალ კონკურენტულ საფინანსო ბაზარზე ბანკის წარმატების განუყოფელ პირობას. კომპლექსი შეიძლება შეიქმნას როგორც ცალკეული პროდუქტისათვის, ისე საფინანსო ბაზრის ცალკეული სეგმენტისათვის.

საქართველოს საბანკო სექტორში, გამძაფრებული კონკურენციის შედეგად სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მარკეტინგულ საქმიანობას, შექმნილი აქვთ ძლიერი მარკეტინგული სამსახურები (თიბისი ბანკი, საქართველოს ბანკი, ვითობი ბანკი), რომლებიც აქტიურად იყენებენ გაყიდვების კონცეფციას. ამ კონცეფციის თანახმად, მომხმარებელი არ იყიდის საკმარისი რაოდენობის პროდუქტს მანამ, სანამ ორგანიზაცია გაყიდვების ხელშემწყობ ინტენსიურ ღონისძიებებს არ წარმართავს, ანუ მან უნდა გასწიოს სათანადო ღონისძიებები სტიმულირების სფეროში. აღსანიშნავია რომ სტიმულირება წარმოადგენს რამდენიმე მეთოდის ერთობლიობას, რომლის საბოლოო მიზანია გაავრცელოს გასაგები, თანამიმდევრული და გამორჩეული შეტყობინება საკრედიტო დაწესებულებასა და მის პროდუქტებზე. სულ უფრო აქტიურად გამოიყენება რეკლამა, გაყიდვების სტიმულირება,

საზოგადოებასთან ურთიერთობა, პირდაპირი მარკეტინგი და პერსონალური გაყიდვები. [1]

რეკლამის უპირატესობას წარმოადგენს პოტენციური კლიენტებისთვის მაქსიმალური რაოდენობისათვის ინფორმაციის მიწოდება. თუმცა დიდია იმის ალბათობაც, რომ ბანკის ეს ძალისხმევა ვერ მიაღწევს ადრესატამდე. დღეს საკრედიტო დაწესებულებები წარმოადგენენ რეკლამის ერთ-ერთ ყველაზე დიდ შემკვეთებს, ამასთან ცდილობენ სარეკლამო კამპანიებს მისცენ მიზნობრივი ხასიათი. სარეკლამო განცხადებები განთავსებულია სპეციალურ გამოცემებში, ინტერნეტ-საიტებზე, მსხვილ სავაჭრო ქსელებში და ქუჩის ბილბორდებზე და ბანერებზე.

სარეკლამო კამპანიის შინაარსი და მიზნები იცვლება საბანკო პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ცვლილებასთან ერთად, აგრეთვე საბანკო სექტორში კონკურენციის გაძლიერების შესაბამისად. რეკლამირებულ ობიექტების მიხედვით ქართული საბანკო სექტორი იყენებს საბანკო რეკლამის შემდეგ სახეებს, როგორცაა ბანკის რეკლამა, საბანკო პროდუქტის რეკლამა, საიმიჯო რეკლამა.

გაყიდვების სტიმულირებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ნებისმიერი საბანკო დაწესებულებისათვის. გასაღების სტიმულირება მოიცავს მომხმარებელთა სტიმულირების ისეთ საშუალებებს, როგორებიცაა: ნიმუშები, კუპონები, თანხის ნაწილის ანაზღაურება, ერთიანი ფასი, პრემიები, სარეკლამო ატრიბუტიკა, სპეციალური ჯილდოები, შესყიდვის ადგილზე სტიმულირება და პროდუქციის დემონსტრირება, ასევე, შეჯიბრებები, კონკურსები და თამაშები.

გაყიდვების სტიმულირების მენეჯერი პოტენციურ მყიდველებს აწვდის საბანკო პროდუქტზე და მომსახურებაზე ინფორმაციას. იმ შემთხვევაში, თუ სემინტი და პროდუქტი მოცემულობაა, გაყიდვების სტიმულირების მენეჯერმა შემდეგი ამოცანები უნდა გადაჭრას:

1. ინფორმაციის გავრცელების ეფექტური მეთოდების/არხების შექმნა/განვითარება;
2. ინფორმაციის შინაარსის, კონტენტის, ფორმის განვითარება;
3. გაყიდვების სტიმულირების აქციების, ღონისძიებების ორგანიზება.

სამივე ამოცანის გადაწყვეტას ჭირდება შემოქმედებითობა, ბევრი კრეატიული იდეა. ერთ ადამიანს, რაც არ უნდა შემოქმედებითად აზროვნებდეს, რაღაც დროის შემდეგ იდეები ამოეწურება, ერთგვაროვანი გახდება, ამიტომ გაყიდვების სტიმულირების მენეჯერი მაქსიმალურად უნდა რთავდეს სხვა თანამშრომლებს იდეების გენერაციაში, თვითონ კი ფასილიტაციას უწევდეს ამ პროცესს. ამ ამოცანის გადაწყვეტა შეიძლება მუდმივმოქმედი ჯგუფების ჩამოყალიბებით, რომლებიც სხვადასხვა ამოცანაზე პერიოდულად შეიკრიბებიან და ახალ ინოვაციურ, საინტერესო იდეებს მოიფიქრებენ.

ასევე მნიშვნელოვანია და არ შეგვიძლია არ აღვნიშნოთ, რომ სრული წარმატებების მისაღწევად მხოლოდ ამ ამოცანების გადაჭრა არ იქნება საკმარისი ქმედითი უკუკავშირის სისტემის გარეშე. უკუკავშირი კლიენტებისგან, რას ფიქრობენ საბანკო პროდუქტებსა თუ მომსახურებებზე და შემდეგ ამ ყველაფერზე რეაგირება უკვე პროდუქტების განვითარების მენეჯერებისგან შექმნის უწყვეტ ჯაჭვს გაყიდვების გასაზრდელად.

საბანკო სექტორში მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება საზოგადოებასთან ურთიერთობას, რაც გულისხმობს კომპანიის მიერ საზოგადოების სხვადასხვა ფენასთან კეთილგანწყობილი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. ასევე, არასასურველი ჭორებისა და ხმების თავიდან აცილება სპეციალური ღონისძიებების საშუალებით. ამ დროს შეტყობინება მიეწოდება მყიდველს, როგორც `ახალი ამბავი და არა როგორც გაყიდვებზე მიმართული კომუნიკაცია. საზოგადოებრივი ურთიერთობების პროფესიონალები რამდენიმე საშუალებას იყენებენ. ესენია ახალი ამბები; სიტყვით გამოსვლა; საგანგებო მოვლენები საინფორმაციო კონფერენციებით, პრეს-ტურნეებით, პრეზენტაციებით, საგანმანათლებლო პროგრამებით, რომელნიც მიზნობრივი საზოგადოების მოცვისა და დაინტერესებისათვისაა შექმნილი; მობილური მარკეტინგი და სხვა.

პირდაპირი მარკეტინგი გულისხმობს პირდაპირ კავშირს მიზნობრივი ბაზრის ინდივიდუალურ პირებთან, როგორც მყისიერი საპასუხო რეაქციის, ასევე გრძელვადიანი ურთიერთობისათვის. ტელეფონის, ელ-ფოსტის, ფაქსის, ფოსტის, ინტერნეტისა და სხვა საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენებით, ბანკის სპეციფიკურ მომხმარებელთან პირდაპირ დასაკავშირებლად.

საბანკო სფეროში ტექნიკური პროგრესის დაჩქარებული ტემპით განვითარების მიუხედავად,

ბანკის მუშაკი – ანუ საბანკო მომსახურების გამყიდველი რჩება ძირითად ფიგურად, რომელზეც ბევრად არის დამოკიდებული საბანკო მარკეტინგის მრავალმხრივი და მიზანმიმართული საქმიანობის წარმატებით დაგვირგნება, სწორედ ამ გარემოებით არის შესაძლებელი იმის ახსნა, რომ საბანკო პროცესის დაჩქარებას, კომუნიკაციისა და სხვადასხვა მასტიმულირებელ ღონისძიებებთან ერთად, მნიშვნელოვნად განაპირობებს მომსახურების პერსონალური გაყიდვა.

საკრედიტო დაწესებულების კომუნიკაციური პოლიტიკის გატარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფორმას პერსონალური გაყიდვები წარმოადგენს, რომელიც ითვალისწინებს ბანკის მიერ მომხმარებელთან ურთიერთობაში ინდივიდუალური არხების გამოყენებას. იგი გულისხმობს გაყიდვების აგენტების მიერ პოტენციური მომხმარებლისადმი მომსახურების ზეპირსიტყვიერ წარდგენას პირისპირ შეხვედრის, სატელეფონო კავშირების, ვიდეო ან ინტერნეტ კონფერენციებისა თუ სხვა საშუალებების გამოყენებით. მაშასადამე იგი არის კომუნიკაციის თავისებური არხი, რომლის საშუალებითაც ბაზრის ძირითადი სუბიექტები, მყიდველი და გამყიდველი, ერთმანეთთან ამყარებენ უშუალო საქმიან ურთიერთობასა და უკუკავშირებს. ორგანიზაციული თვალთახედვით, საბანკო მომსახურების პერსონალური გაყიდვა მოიცავს ოპერაციათა ერთობლიობას, რომელსაც ასრულებს ბანკის მუშაკი ან შტატგარეშე თანამშრომელი (გაყიდვების აგენტი) მომხმარებელზე მომსახურების მიყიდვისა და მასთან დაკავშირებული მომსახურების დროს. [1]

გაყიდვების პერსონალი ბანკსა და მყიდველს შორის მნიშვნელოვან რგოლს წარმოადგენს. ისინი მყიდველს წარუდგენენ ბანკს: ავრცელებენ ინფორმაციას პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ, პოულობენ ახალ მყიდველებს, უკავშირდებიან მათ, აცნობენ პროდუქციას, პასუხს სცემენ შეკითხვებზე, ასრულებენ გაყიდვას. მათ მიერ მოპოვებული ინფორმაცია ეხმარება მარკეტინგისა და პროდუქტის მენეჯერებს განახორციელონ მარკეტინგული კვლევა და დაზვერვა, შეიმუშაონ ახალი, ან გააუმჯობესონ გაყიდვების ძველი სტრატეგიები.

პერსონალური გაყიდვები, განსხვავებით რეკლამირებისგან ან გაყიდვების პრომოუშენისგან, გულისხმობს პირდაპირ ურთიერთობებს გამყიდველსა და კლიენტს, მომხმარებელს შორის. ზოგადად, პერსონალური გაყიდვები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ორმაგი კომუნიკაცია პოტენციურ მყიდველსა და გამყიდველს შორის, რომლის დროსაც უნდა შესრულდეს სულ მცირე სამი ამოცანა: (1) პოტენციური მყიდველის მოთხოვნების იდენტიფიცირება; (2) ამ მოთხოვნების შესაბამისობა ფირმის პროდუქტებთან ან მომსახურებასთან; (3) ამ შესაბამისობის საფუძველზე, მყიდველის დარწმუნება რომ შეისყიდოს პროდუქტი. საბოლოო ჯამში, ეს არის კომპლექსური საკომუნიკაციო პროცესი, რომელიც მარკეტოლოგებს ბოლომდე ახსნილი ჯერ კიდევ არ აქვთ.

პერსონალური გაყიდვების მნიშვნელობა ნაწილობრივ დამოკიდებულია პროდუქტის ტიპზე. ზოგადად, ახალი ან განსხვავებული, ტექნიკურად რთული ან ძვირი პროდუქტი საჭიროებს პერსონალური გაყიდვების უფრო დიდ მცდელობას. გამყიდველი ამ პროცესში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. მაგალითად, საკმაოდ რთული და ტექნიკური პროდუქტია დაზღვევა, რომელიც ხშირად საჭიროებს სერიოზულ პერსონალურ გაყიდვებს.

პერსონალური გაყიდვები მარკეტინგის სისტემის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც ორ მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებს: ერთს კლიენტებისთვის და მეორეს კომპანიებისთვის. შესაბამისი მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დეფიციტმა შესაძლოა გამოიწვიოს ნაკლები ხარისხის ან მოცულობის გაყიდვები. მაგალითად: ექიმებს გაუჭირდებოდათ ახალ წამლებში და პროცედურებში გარკვევა, რომ არა ფარმაცევტულ სექტორში მომუშავე გაყიდვების თანამშრომლები. მარკეტინგული წარმატება დამოკიდებულია მომხმარებლების მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე. თუ არსებული პროდუქტი არ აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნებს, მაშინ უნდა განხორციელდეს სპეციალური პროცედურები, რათა მოხდეს ამ პროდუქტების განახლება ან გაუმჯობესება. თუ კონკრეტულ კომპანიაში არსებობს გარკვეული პრობლემები ამ კუთხით, მაშინ მენეჯმენტმა უნდა მოახდინოს სწრაფი რეაგირება.

დასასრულს დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოაღნიშნული გაყიდვების სტიმულირების მეთოდები საბანკო სექტორში ზოგიერთი ბანკის მიერ გამოიყენება ნაწილობრივ. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ ამ პრობლემის გადაჭრისათვის საჭიროა ინტეგრირებული მიდგომა, რაც საგრძნობლად

გაზრდის გაყიდვების ეფექტიანობას და საქართველოს საბანკო სისტემის სტაბილურობას.

1. ამსტრონგი გარი, კოტლერი ფილიპ. მარკეტინგის საფუძვლები. მეშვიდე გამოცემა. თბ., 2007;
2. კოჭლამაზაშვილი ლ., ყანდაშვილი თ. გაყიდვების მენეჯმენტი. სალექციო კურსი, CD გვ. 254, 2011
3. Котлер Филип 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер/Пер. с англ. — М.: ЗАО „Олимп—Бизнес“, 2006. —224 с.
4. Розенвальд, Питер Дж. «Маркетинг, приносящий прибыль» (перевод с англ. Ю.В.Шпакова) – М.: ГроссМедия,2008. -384 с.
5. А.В. Тютюнник. Как заставить банковские отделения эффективнее продавать продукты. Аналитический журнал «Управление в кредитной организации» №5/2008

### **Modern concepts of sales in credit institutions**

*Rusudan Kutateladze*  
*Georgian Technical University, Professor*

*Lela Kochlamazashvili*  
*Georgian Technical University, Professor*

### **Summary**

Marketing is a modern management market tool, an important component of developing and introducing new products, overcoming competitiveness and influencing the efficiency of financial and credit institutions. It should be noted that most of the commercial banks in Georgia, non-bank financial credit institutions offer identical services, which inevitably leads to increased competition and, consequently, affects their profitability. These and other aspects lead to the need to introduce banking marketing as a complex system, shape bank governance and marketing activities for banking products and services taking into account the needs and interests of consumers.

The banking system needs new organizational technologies based on the use of market mechanisms and tools based on modern information capabilities. In particular, the growth of market capacity of commercial banks lies in the newly created information technologies and provides an opportunity to improve quality, accessibility, sales development. One of the most promising areas for the development of banking marketing is Internet technologies, which allow for closer and more trusting relationships with customers, reduce risks and increase the quality of banking products offered.

## ექსტრემალური ორგანიზაციის მართვის წარმატების მოდელი

ლამბაშიძე თამარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

რობაქიძე მაყვალა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ექსტრემალური პროექტი ეს არის ენერჯის განსაკუთრებული ტიპის ლოკალიზებული ველი (შედგენილი აზრების, ემოციების და ურთიერთობებისგან, რომელიც ფიზიკურ ფორმაში პოულობს გამოხატულებას). ეს არის რთული, მაღალქაროსნული, თვითკორექტირებადი წარმოება, რომლის მონაწილეებიც სასურველი შედეგის ძიებაში ერთმანეთთან ურთიერთობენ განუსაზღვრელობის, მუდმივი ცვლილებების და ძლიერი სტრესის პირობებში.

საკვანძო სიტყვები: პროექტის ხასიათი სინქრონიზებული ქაოსი ქაოტური პერსპექტივა პროექტის დინამიკა ორგანიზაციული შესაძლებლობა

### ძირითადი ტექსტი

მარტივი, მკაფიო მიზნები და პრინციპები წარმოშობს გააზრებულ კომპლექსურ ქცევას. რთული წესები და მოთხოვნები წარმოშობს მარტივ, გააზრებულ ქცევას.

(დი ხოკი, „ორგანიზაცია მარკეტინგის საუკუნეში“)

პროექტების ექსტრემალური მართვა - ეს არის აზროვნების და მართვის ახალი ტიპი რომელიც შეესაბამება „მაღალი ტურბულენტობის“, სწრაფი ცვლილებებისა და მუდმივი განუსაზღვრელობის პირობებში რალიზებადი პროექტების ხასიათს. ეს არის კონტროლის შენარჩუნება და შედეგების მიღწევა სწრაფად ცვალებად გარემოში. ჩვენ ძირითად ყურადღებას იმ ფაქტორებს დავუთმობთ, რომლებზეც დამოკიდებულია ექსტრემალური პროექტის წარმატებული განხორციელება.

იმისათვის რომ მივაღწიოთ წარმატებას, აუცილებელია გავიზიაროთ სამყაროს კვანტური ხედვა, ანუ აზროვნების ისეთ ტიპი, რომელიც ადაპტირებულია მუდმივი ცვლილებებისადმი და ინოვაციური გადაწყვეტების შესაქმნელად. ცვლილებებისადმი მდგრადი აზროვნების ტიპის არჩევას, საჭიროა ახალი მსოფლმხედველობის სისტემა, რომელიც არაგანჭვრეტადია და „სინქრონიზებულია“ ქაოსთან, ხოლო მთავარ ფოსონ ადამიანები წარმოადგენენ და არა ინსტრუმენტები და პროცესები. კვანტური ტიპის აზროვნება წარმატებისკენ პირველი ნაბიჯებია.

წარმატების კიდევ ერთი, გადამწყვეტი ფაქტორი მდგომარეობს უნარში - უზრუნველყოთ და შევინარჩუნოთ პროექტის მისიის განუხრელი მხარდაჭერა რთულ, არამდგრად პირობებში, რომლებიც ხასიათდება მაღალი სიჩქარით, მუდმივი ცვლილებებით და უკიდურესი არაწინასწარმეტყველებით.

მარგარეტ უიტლიმ მოგვცა მცირეოდენი მინიშნება, რომ ხელმძღვანელები და ლიდერები არიან 'ქაოსის ფასილიტატორები'. მაგრამ როგორ არის შესაძლებელი დავიმორჩილოთ ქაოსი? დი ხოკი და დენიელ გოულმანი, რიჩარდ ბოიატისი და ენნი მაკ კი გვიხსნიან წარმატების მიღწევის საიდუმლოებებს:

საიდუმლო 1: მიეცით ხალხს თავისუფლება და სივრცე ინტელექტუალური მონაცემების გამოსაყენებლად;

საიდუმლო 2 : ყურადღება გაამახვილოთ ორგანიზაციის ემოციური მდგომარეობის მართვაზე.

ამგვარად, პროექტის ხელმძღვანელი უნდა მიმართავდეს აზრების, ემოციების და ურთიერთობების ნაკადებს ღირებული რეზულტატის მიღწევაზე. თუ როგორ მივაღწიოთ ამას პროექტების ექსტრემალური მართვისას, საჭიროა პასუხები შემდეგ მნიშვნელოვან კითხვებზე:

- რა არის „პროექტი“?
- რა არის „პროექტების მართვა“?



- რა არის „ექსტრემალური პროექტი“?
- რა არის „პროექტების ექსტრემალური მართვა“?
- როგორ გავზომოთ ექსტრემალური პროექტის წარმატებულობა?
- ვინ განსაზღვრავს პროექტის წარმატებულობას?
- რა არის წარმატების მიღწევის ექსტრემალური მოდელის ძირითადი ელემენტები?

პროექტის ოფიციალური განსაზღვრება რომელიც აღებულია წიგნიდან Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) და წარმოადგენს PMI-ის მიერ დადგენილ სტანდარტს: „პროექტი - ეს არის დროებითი წარმოება, რომლის ამოცანასაც წარმოადგენს უნიკალური პროდუქტის ან სერვისის შექმნა“

ტექნიკურად ეს აბსოლუტურად მართებულია, მაგრამ, ამავდროულად, ეს ფორმულირება წარმოადგენს სტერილურ და უსიცოცხლო განსაზღვრებას იმისა, თუ რა არის პროექტი. ის არ ასახავს პროექტის რეალიზაციის დინამიკას (აზრებს და ემოციებს). მასში არაა ადამიანური ფაქტორი. ამიტომ ის უნდა შევადაროთ ახალ, ადამიანებზე ორიენტირებულ განმარტებას: „პროექტი - ეს არის ლოკალიზებული ენერგეტიკული ველი, შედგენილი აზრების, ემოციების და ურთიერთობების ნაკრებისგან, რომელიც პოულობს მუდმივ გამოხატულებას ფიზიკურ ფორმაში“.

**ენერგია** - ეს არის სამუშაოს შესრულების უნარი. აზროვნების, ემოციური მდგომარეობის და ურთიერთობების ხარისხის მატებასთან ერთად იზრდება სამუშაოს შესრულების ეს უნარი. როცა ენერგეტიკული ველი „მოწამლულია“, ანუ სავსეა ნეგატიური ემოციებით, სამუშაოს შესრულების უნარი ქვეითდება, რაც ასახავს ჰპოვებს პროექტის რეზულტატზე (ფიზიკური ფორმა), რომელიც სრულებით არ შეესაბამება მოლოდინებს, ან უარყოფილი ხდება დამკვეთის მხრიდან.

ტერმინის **ლოკალიზებული** ქვემ იგულისხმება რომ პროექტს გააჩნია თავისი დაწყების და დასრულების წერტილი.

**აზრები** პოულობს თავის გამოხატულებას იდეების, გადაწყვეტილებების, ახალი ფაქტების, მონაცემების და მიღწევების სახით. როდესაც აზრები და ემოციები კონვერგენციის წერტილში იკვეთება.

**ემოციები** მუდმივად პოულობს თავის გამოხატულებას ფიზიკურ და საგნობრივ ფორმებში: როცა ადამიანები იღუშებიან ან ილიმიან, როდესაც ისინი ელექტრონული ფოსტით გაბრაზებულ წერილს აგზავნიან ან ექსპერიმენტული სამუშაოს პირველ წარმატებულ შედეგთან დაკავშირებულ გამარჯვებას ზეიმობენ. ტრადიციული მართვა პირიქით, ძირითადად *მექანიკურ* მიდგომას ემყარება და უარს ამბობს ადამიანის ფაქტორს დაუთმოს ყურადღება. მისი ინტელექტუალური საფუძველი შედგება პრაქტიკებისგან, პროცედურებისაგან და პოლიტიკისგან, რომელიც ადამიანებს პროცესის მონებად აქცევს.

**ურთიერთდამოკიდებულებები** წარმოადგენს ურთიერთობის რთულ ქსელს რომელიც იქმნება ახალი ინფორმაციის გაჩენისას, იმ აზრების და ემოციების ჩათვლით, რომელთა მიმოცვლასაც ახდენენ პროექტის მონაწილეები ერთმანეთში. როცა ვუყურებთ პროექტის შედეგებს, ვხედავთ აზრების, ემოციების და ურთიერთობების ჯამს, რომელმაც განხორციელა პოვა ფიზიკურ ფორმაში. ამგვარად, პროექტი არის პროცესი, რომლის შედეგადაც აზრები და ემოციები იძენს გარკვეულ ფორმას.

**თვითკორექტირებადი** - ერთ-ერთი საკვანძო ცნებაა მოცემულ განმარტებაში. ის მიუთითებს, რომ პროექტის მიმდინარეობისას არსებობს მრავალი, როგორც შიდა, ასევე გარე ცვლადი და უცნობი სიდიდეები. არავის არ ძალუძს ყველა მათგანისთვის ერთდროულად თვალის მიდევნება. არავინ არ ფლობს იმ რაოდენობის ცოდნას, რომელიც მას მთელი პროცესის მართვის საშუალებას მისცემდა. ეს უკვე აღარ არის ტრადიციული მართვის ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მოდელი. ექსტრემალური პროექტი არ შეიძლება იმართებოდეს ძალაუფლების მკაცრი ვერტიკალით. მას შეუძლია მხოლოდ მიმართულება მიიღოს ზემოდან და იმართებოდეს ქვემოდან მისი ცალკეული მონაწილეების ან მონაწილეთა ჯგუფების მიერ, იმავდროულად სასურველი შედეგის დადგომაზე ორიენტირებით.

ფრაზაში „**სასურველი შედეგის ძიება**“ იმალება წარმატების კიდევ ერთი საკვანძო ფაქტორი. ეს ნიშნავს რომ ექსტრემალური პროექტი, არსებითად წარმოადგენს კვლევის პროცესს: საბოლოო რეზულტატის შინაარსი და მისი მიღწევის გზები თავად პროექტის რეალიზაციის პროცესში იკვეთება.

**პროექტების ექსტრემალური მართვა** - ეს არის მეცნიერება და ხელოვნება აზრების, ემოციების და

ურთიერთობების ნაკადების მიმართვისა მნიშვნელოვანი შედეგების მისაღწევად რთულ პირობებში, რომლებიც ხასიათდება სამუშაოების მაღალი სიჩქარით, მუდმივი ცვლილებებით, უკიდურესი არაპროგნოზირებადობით და ძლიერი სტრესით.

თავის წიგნში „**მოქნილი პროგრამული უზრუნველყოფა-ეკოსისტემის შემუშავება**“ (Agile Software, Development Ecosystems 2012), ჯიმ ჰაისმიტი იყენებს ტერმინს *ეკოსისტემა* იმ ერთიანი სისტემის ასაღწერად, რომელიც სამი ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტისგან შედგება: „მოწესრიგებულად-ქაოტური პერსპექტივები, საერთო ღირებულებები და საკმარისად წარმატებული მეთოდოლოგიები“.

ტერმინი **მოწესრიგებულად-ქაოტური** ეკუთვნის წარმოებას ან ორგანიზაციას, რომელსაც გააჩნია როგორც ქაოსის, ასევე წესრიგის ნიშნები და თავისი სამუშაო მიყავს იმ სახით, რომელიც არ აძლევს მართვას საშუალებას მიზეზ-შედეგობრივი მიდგომის ჩვეულ კალაპოტში მოექცეს.

პროექტების ექსტრემალური მართვა წარმატებას აღწევს სამი მიზეზის გამო.

**პირველი** - ასეთი პროექტის ხელმძღვანელობის მიერ გააზრებულია, რომ განუსაზღვრელის და არაწინასწარმეტყველებადის მართვა იგივე მეთოდებით, რომლითაც ცნობილი და მოსალოდნელი იმართება, არ შეიძლება. ეს შესაძლებელს ხდის რეალური დროის რეჟიმში მუდმივი კორექტირებების გატარებას.

**მეორე** - ექსტრემალური მართვა კონცენტრირებულია პროექტის მისიასთან მიკუთვნებულობის შექმნასა და შენარჩუნებაზე. პროექტის ძირითად მონაწილეებს შორის მდგრადი, ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობების ხარჯზე.

**მესამე** - პროექტების ექსტრემალური მართვა შემოწმებული მეთოდოლოგიების, პროგრამული ინსტრუმენტების და შაბლონების გამოყენებაზე მეტია: ექსტრემალური მართვა იყენებს ერთიან, ჰუმანურ, ადამიანებზე ორიენტირებულ, ბიზნესზე კონცენტრირებულ და რეალობაზე დამყარებულ მიდგომას.

**პროექტების ექსტრემალური მართვა - ეს არის ერთიანი პროცესი.**

ის წარმოადგენს ერთიან მოდელს რომელიც აგებულია ურთიერთინტეგრირებულ პრინციპებზე, ღირებულებებზე და პრაქტიკებზე, რომლებიც ზრდის ეფექტიანობას კერძო, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეზე. ამ დროს გამოიყენება გარკვეული მეთოდები, ინსტრუმენტები და ხერხები;

**პროექტების ექსტრემალური მართვა - კონცენტრირებულია ადამიანებზე.**

ის ფსონს დებს პროექტის დინამიკის მართვაზე, ე.ი. მის მონაწილეებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებებზე, ასევე მათ ცვალებად მოლოდინებზე. გუნდის უუნარობა მიიღოს ტექნიკურად მიღწევადი რეზულტატი, იშვიათად ხდება პროექტის ჩავარდნის მიზეზი. მრავალი ლამაზი გადაწყვეტა, სისტემა და პროდუქტი დღემდე იმტვერება თაროზე მხოლოდ იმ მიზეზით, რომ ის არ აკმაყოფილებს გარკვეული დამკვეთის რეალურ მოთხოვნებს.

**პროექტების ექსტრემალური მართვა - კონცენტრირებულია ბიზნესზე.**

პროექტი არის პირველი, თუ არა უმნიშვნელოვანესი, საქმიანი წარმოება. საპროექტო გუნდი ღირებული რეზულტატების სწრაფ და ხშირ მიღწევაზეა მობილიზებული. ხოლო პროექტების ექსტრემალური მართვა საპროექტო გუნდების მიღწევებს პრაქტიკაში ახორციელებს.

**პროექტების ექსტრემალური მართვა - დაფუძნებულია რეალობაზე.**

ის იყენებს ინსტრუმენტებს და მეთოდებს რომელთაც რეალური პრაქტიკული ღირებულება გააჩნიათ საპროექტო გარემოში, რომლისთვისაც მუდმივი ცვალებადობა და მაღალი განუსაზღვრელობა დამახასიათებელი.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. EXtreme Project Management Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility Doug DeCarlo Foreword by James P. Lewis Afterword by Robert K. Wysocki
2. Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 2000 Edition, Project Management Institute, Inc., 2000. Copyright and all rights reserved.
3. Material from this publication has been reproduced with the permission of PMI.

4. Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams*, are adapted and reprinted by permission of Harvard Business School Press, Boston, MA. Copyright 2003 by McKinsey & Company, Inc. All rights reserved.

### **EXtreme Project Management Model**

*Ghambashidze Tamar, Associate Professor of Georgian Technical University  
Makvala Robakidze PhD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

The Flexible Project Model is Critical Success Factor 3 of the eXtreme Project Management Model. People often have the mistaken notion that the difference between traditional and eXtreme project management is an argument about planning versus not planning. That's far from the truth. Both involve planning. And in both arenas, the goal is to keep the project under control. The discussion really needs to center around which approach will give you the most control given the nature of the project. The Flexible Project Model is designed to enable you and the stakeholders to keep your project under control and deliver business value in the face of volatility. Under conditions of volatility, flexibility, not rigidity, is called for. Another fundamental distinction between the traditional and eXtreme project management approach is that traditional project management looks at a project from design to delivery.

## Olympic Games- benefits or risks?

**Gurtskaia Tatia**

*associate professor of Georgian Technical University*

**Gogoladze Maka**

*ATSU-s associate professor*

**Gurtskaia Karlo**

*Academic Doctor of Economics*

### **Summary**

Why do countries attach such importance to the Olympic Games and sports events of this scale? This has both direct and indirect economic benefits. Direct benefits-capital and infrastructure construction, long-term benefits(including reduced transport costs associated with the development of highways and railways) and the money spent on the Olympics by tourists arriving from other cities. Indirect benefits may include the effect of advertising: the host city and the entire country seems to be a potentially interesting destination and place to do business. In addition, thanks to the Olympics, the image of the city and the country as a whole is improving. But there is a risk associated with overspending of the Olympic budget, inefficient use of land, inadequate planning and in the future useless construction of facilities. It is difficult to assess the economic and non-economic consequences of holding such large-scale events at the Olympic Games. At the same time, everything may depend on the situation. It is impossible to draw unambiguous conclusion.

Key words: Olympic Games, IOC, benefits, risk, International olympic committee.

### **Basic text**

The whole world is watching the Olympic Games with great interest. Globalization and international business play an important role in the modern world in all its manifestations, so it is not surprising that the Olympic Games clearly reflect the principles of international business. The Olympic Games are organized by the International Olympic Committee(IOC), which is headquartered in Switzerland. The International Olympic Committee decides where the next Olympic Games will be held, as well as the sports that will be present at them. The IOC also oversees the selection process for judges. Each country that is going to send athletes to the Olympics should create a National Olympic Committee, whose task is to prepare athletes for long-term events under its leadership.

The host countries applying to host the Olympic Games must submit to the International Olympic Committee a carefully prepared plan of appropriate implementation measures. In addition, they need to build the necessary sports facilities. For example, 1998. In its bid to host the Winter Olympics, Japan pledged to build a high-speed rail line between Tokyo and Nagano, where the Olympic Games were supposed to be held. As you know, in the end, Nagano was chosen as the venue for the Olympic Games.

It should be noted that the rivalry between countries can be negative. For example, the US Senate passed a resolution that dramatically reduced in 2000. The chances of hosting the Olympic Games in Beijing. It was won by Sydney, Australia. This caused the Chinese authorities to threaten to start a trade war with the United States.(Beijing subsequently won the right to host the Olympic Games in 2008.)

Why is this or that country trying to become the host country of the Olympic Games? For example, the 1984 Olympic Games that took place in Los Angeles brought a profit of \$ 2.3 billion, which setting off a trade war for the future Olympic Games. Most cities are fighting with each other to get this right, as the host country of the Olympic Games makes a bid on the international stage, cities have the opportunity to upgrade and employment is growing. In addition, a particular country or state receives long-term benefits from hosting the Olympic Games

from the point of view of the tourism business. For example, skiers, speed skaters and snowboarders enjoy using the sports facilities that were built for the previous Winter Olympics, in such places as Nagano, Calgary, Albertville and Lake Placid, generously investing in the local economy for a long period after it extinguished the Olympic flame. Among other things, the Olympic Games in many cases accelerate the process of improving the city's infrastructure. For example, a high-speed rail line has halved the distance between Tokyo and Nagano. After the Olympic Games in Los Angeles, the economic benefits were announced by Barcelona (1992), Atlanta(1996), Sydney(2000), Athens(2004) and Beijing(2008).

2001. Beijing won the right to host the 2008 Olympic Games. In the same year, China successfully concluded negotiations with the World Trade Organization and formally signed an agreement on trade liberalization.

Rome was lucky enough to host the 1960 Olympic Games in 1955. In the same year, Italy became a member of the UN and, most importantly, began negotiations that two years later culminated in the creation of the European Economic Community.

The huge costs associated with hosting the Olympic Games are explained by the fact that the International Olympic Committee and the National Olympic Committee also pay special attention to revenue generation methods. Showing Olympic events is one of the most important sources of income on television. For example, in 2000, NBC paid \$ 1.27 billion. For the broadcast of the Olympic Games in Sydney, USA, also in 2002. During the Winter Olympics in Salt Lake City, the company allocated an additional \$ 2.3 billion to retain the rights to broadcast the Olympic Games in 2004, 2006, and 2008, as well as \$ 2.2 billion for broadcasts in 2010 and 2012. However, the venue of the Olympiad has not yet been determined. In Europe, Australia, Asia, and the Americas, broadcast rights are sold to a local TV and radio broadcaster at a lower, but no less impressive, price. NBC and other local broadcasters, in turn, sell advertising time to those companies that are trying to attract Olympic fans around the world to their customers.

Another important source of revenue that the International Olympic Committee and National Olympic Committees use is the conclusion of contracts with corporate sponsors who want to increase the brand's prestige and profit from the fact that their brand is associated with the Olympic Games in the eyes of consumers. Such contracts are signed by world-famous companies such as Coca-Cola, Kodak, Panasonic and Samsung. For example, Coca-Cola-m paid \$ 60 million in addition to payments made as advertising sponsors to gain access to the 1996 and 2000 AD television broadcasts of the Olympic Games.

It is difficult to assess the economic and non-economic consequences of holding such large-scale events at the Olympic Games. At the same time, everything may depend on the situation. It is impossible to draw unambiguous conclusion.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. კ.ი. ლურჯკაია, ა. აბრალავა, მ. გოგოლაძე, თ. ლურჯკაია-„საერთაშორისო ბიზნესის აქტუალური საკითხები“-2017 წ;
2. კ.ი. ლურჯკაია, თ. თურჯკაია, საერთაშორისო ბიზნესი-2013 წ;
3. კ.ლურჯკაია, თ. ლურჯკაია, მაკროეკონომიკა-2013 წ;
4. კემპბელ რ. მაკკონელი, სტენლი ლ. ბრიუ, ეკონომიკსი-2003 წ.

## ოლიმპიური თამაშები-სარგებელი თუ რისკები?

*თათია ლურჯაია, სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი  
მაკა გოგოლაძე, აწსუ-ს ასოცირებული პროფესორი  
კარლო ლურჯაია, ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი*

### აბსტრაქტი

რატომ ანიჭებენ ქვეყნები ასეთ მნიშვნელობას ოლიმპიური თამაშების და მსგავსი მასშტაბის სპორტული ღონისძიებების ჩატარებას? ამას აქვს როგორც პირდაპირი, ასევე ირიბი ეკონომიკური სარგებელი. პირდაპირი სარგებელი-კაპიტალური და ინფრასტრუქტურული მშენებლობაა, ხანგრძლივადიანი უპირატესობა(მათ შორის სატრანსპორტო ხარჯების შემცირება, რაც დაკავშირებულია საავტომობილო და სარკინიგზო მაგისტრალების განვითარებასთან) და ფული, რომელსაც ხარჯავენ ოლიმპიადაზე სხვა ქალაქებიდან ჩამოსული ტურისტები. ირიბ სარგებელს შეიძლება მივაკუთვნოთ რეკლამის ეფექტი: თამაშების მასპინძელი ქალაქი და მთლიანად ქვეყანა პოტენციურად საინტერესო მიმართულებად და ბიზნესის წარმოების ადგილად წარმოჩინდება. ამასთან, ოლიმპიადის წყალობით უმჯობესდება ქალაქის და მთლიანად ქვეყნის იმიჯი. მაგრამ არსებობს რისკიც, დაკავშირებული ოლიმპიური ბიუჯეტის შესაძლო გადახარჯვასთან, მიწის არაეფექტურად გამოყენებასთან, არაადეკვატურ დაგეგმვასთან და მომავალში უსარგებლო ობიექტების მშენებლობასთან. ოლიმპიური თამაშების მსგავსი მასშტაბური ღონისძიების ჩატარების ეკონომიკური და არა ეკონომიკური ეფექტის შეფასება რთულია. ამასთან, ის შეიძლება დამოკიდებული იყოს სიტუაციაზე. ცალსახა დასკვნების გაკეთება შეუძლებელია.

## მარკეტინგის როლი მცირე ბიზნესის განვითარებაში

*ყანდაშვილი თეიმურაზ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*აბრალავა თინათინ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია განვითარებაზე ორიენტირებული მცირე ბიზნესის მარკეტინგული საქმიანობის გაუმჯობესების აქტუალური საკითხები, მცირე ბიზნესის სპეციფიკური თავისებურებები და მისგან გამომდინარე ის მიზეზები, რომელიც ართულებს მარკეტინგის ინსტრუმენტარიების გამოყენებას მცირე საწარმოებში. მცირე ბიზნესისათვის თეორიული მარკეტინგის მოდელის არარსებობა, ფინანსური რესურსის შეზღუდული რაოდენობა, შედარებით მაღალი მოთხოვნები იმ თანამშრომლების კვალიფიკაციის მიმართ, რომლებზეც დაკისრებულია მარკეტინგის ფუნქციები, იწვევს მცირე ბიზნესის საქმიანობაში მარკეტინგის შეზღუდვას. ყოველივე ეს აისახება მარკეტინგულ კვლევებზე, სასაქონლო, ფასების გაყიდვებისა და კომუნიკაციის პოლიტიკაზე, აგრეთვე მარკეტინგის ორგანიზებასა და კონტროლში. მოცემულია არსებული რესურსების პირობებში მცირე ბიზნესის მარკეტინგის გაუმჯობესების მიმართულებები, და მათი გამოყენების რეკომენდაციები. განხილულია ინსტრუმენტარიები, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია მცირე ბიზნესის მარკეტინგი უფრო ეფექტური გახდეს და ეხება ისეთ საკითხებს, როგორცაა დაბალბიუჯეტის მარკეტინგული კომუნიკაციური ტექნოლოგიების გამოყენება; მარკეტინგული კვლევები მათი შეზღუდული ფინანსური მხარდაჭერის პირობებში; დასასრულს მოცემულია სარეკომენდაციო ხასიათის წინადადებები, რომელზეც უნდა გაამახვილონ ყურადღება მცირე საწარმოების მენეჯმენტმა მარკეტინგული საქმიანობის სრულყოფის პროცესში.

საკვანძო სიტყვები: მცირე საწარმო, მარკეტინგი, მარკეტინგული ინსტრუმენტარიები, მარკეტინგული შეზღუდვები

### ძირითადი ტექსტი

მცირე ბიზნესი, როგორც ეკონომიკის ინსტიტუციური სექტორი, მრავალი წელია დომინირებს განვითარებულ ქვეყნებში როგორც რაოდენობით, ასევე წარმოების მოცულობით. განვითარებულ ქვეყნებში (მათ შორის ევროკავშირის ქვეყნებში), მცირე და საშუალო საწარმოებს მოქმედ საწარმოებში დიდი წილი უკავია, ქმნის სამეწარმეო სექტორის მთლიანი ბრუნვის 50%-ზე მეტს და ყოველი სამი სამუშაო ადგილიდან ორს კერძო სექტორში. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) ქვეყნებში, კომპანიების 99%-ზე მეტს მცირე და საშუალო საწარმოები წარმოადგენენ და საშუალოდ ქმნიან მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 2/3-ს. განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, მცირე და საშუალო საწარმოები საწარმოების მთლიანი რაოდენობის 90%-ზე მეტს წარმოადგენენ, თუმცა მათი წილი მშპ-ში ზოგადად საკმაოდ დაბალია - ხშირ შემთხვევაში 20%-ზე ნაკლები.[1]

საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარებას, მისი საზოგადოებრივი, ეკონომიკური და სოციალური მნიშვნელობიდან გამომდინარე, უკანასკნელ წლებში დიდი ყურადღება ექცევა მთავრობის მხრიდან. განახორციელდა მნიშვნელოვანი რეფორმები, მათ შორის, ეკონომიკური რეფორმები, რომელთა მთავარი მიზანი ეკონომიკის ლიბერალიზაციის, ადმინისტრაციული ბარიერებისა და საგადასახადო ტვირთის შემცირების, სახელმწიფო სერვისების გაუმჯობესების, კორუფციასთან ბრძოლისა და სხვა გზებით ბიზნესის კეთების და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა იყო. ამის ნათელი დადასტურებაა პროგრამა „აწარმოე საქართველოში“, რომლის ფარგლებშიც, შემუშავებულია რეგიონში სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობაზე ორიენტირებული

მიკრო და მცირე მეწარმეობის ხელშეწყობის კომპონენტი. აღნიშნული 2015 წლიდან წარმატებით ხორციელდება და 2018 წლის კონკურსის შედეგების გათვალისწინებით, დაფინანსებული იქნა 9 203 ბენეფიციარი, თანადაფინანსების თანხამ კი 47 მლნ. ლარზე მეტი შეადგინა[2]. ხოლო 2020 წელს პროგრამის ფარგლებში მხარდაჭერილი იქნა 6 212 პროექტი, რომელთა ჯამური ინვესტიცია 61 მლნ ლარზე მეტია. თუ მოკლევადიან პერიოდში მცირე საწარმოებისათვის პრიორიტეტულ საკითხებს წარმოადგენს დაფინანსების დეფიციტი, საბუღალტრო და საგადასახადო აღრიცხვა, ადმინისტრაციული ბარიერები, გრძელვადიანი პერიოდისთვის სხვა პრიორიტეტებია - გამკაცრებულ საბაზრო პირობებზე მორგებული ბიზნესის შემდგომი განვითარება, მარკეტინგული ინსტრუმენტების გამოყენებით კონკურენტული პოზიციების განმტკიცება. დღეს თანამედროვე მომხმარებელი ორიენტირებულია შედარებით რთულ პროდუქციაზე, გაიზარდა პროდუქციის ხარისხზე მოთხოვნა. ეს კი აიძულებს მცირე ბიზნესს გადახედონ ასორტიმენტს, შეიმუშაონ პროდუქციის ახალი სახეობები და იზრუნონ მათი ბაზარზე წინააღმდეგობისთვის, გამოიყენონ მომხმარებელთა მოზიდვის გზები. ბევრი მეწარმე სერიოზულად ფიქრობს მარკეტინგულ გარემოში წარმატებული საქმიანობისათვის ჩამოაყალიბოს მარკეტინგის მიმართულელებით სრულყოფილი სამსახური, აამაღლოს თანამშრომელთა კვალიფიკაცია, საქმიანი ეთიკა თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად.

მცირე ბიზნესს გააჩნია რიგი თავისებურებები. კერძოდ, დასაქმებულთა მცირე რაოდენობა, წარმოების მასშტაბის შეზღუდულობა, რისკის მაღალი დონე. როგორც წესი, მცირე ბიზნესი ძირითადად ერთი პირის მფლობელობაშია და იგი არის პასუხისმგებელი ბიზნესსაქმიანობის შედეგებზე. მცირე ბიზნესის თავისებურება იმითაა განპირობებული, რომ მათი მარკეტინგული საქმიანობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება მსხვილი კომპანიების ანალოგიური საქმიანობისგან, ამიტომ მცირე ბიზნესის მესაკუთრეები მარკეტინგის ზოგადი მეთოდების გამოყენებისას განიცდიან გარკვეულ სიმძნელებს.

მცირე ბიზნესისათვის მარკეტინგის, როგორც საწარმოს ძირითადი ფუნქციის დანერგვა აუცილებელია, რადგან მომხმარებლისთვის მსხვილ კომპანიებთან ბრძოლაში იგი უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობას. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მცირე ბიზნესის წარმომადგენლების მარკეტინგული მიზნები ყოველთვის არ არის მსხვილი საწარმოების მომხმარებლებისთვის ბრძოლა და მცირე საწარმოს განვითარების გეგმაში არ არის ჩადებული სხვა ზომის კატეგორიაში გადასვლა. ამ მხრივ, საინტერესოა რ. სიდორჩუკის მიერ მარკეტინგის თვალსაზრისით მოცემული მცირე ბიზნესის კლასიფიკაცია[3], რომელშიც გამოირჩევა მცირე ბიზნესის სამი ტიპი:

1. „ლოკალური“ მცირე საწარმოები, რომელთა მიზანს არ წარმოადგენს ბიზნესის სხვა, უფრო მაღალ კატეგორიაში გადაყვანა (მაგ. ინდივიდუალური საწარმოები, საზკვება, სასტუმროები და სხვა). ასეთი საწარმოები მიეკუთვნება საოჯახო საწარმოებს, რომლებიც საქმიანობას ეწევიან ლოკალურ ბაზარზე და მათი საქმიანობა დამოკიდებულია მოცემული ბაზრის თავისებურებებზე და აგებულია მომწოდებლებთან, რაიონის ადმინისტრაციასთან და სხვა სტრუქტურებთან პირად ურთიერთობებზე. „ლოკალურობა“ იცავს ამ კატეგორიის მცირე საწარმოებს სხვა, „გარედან“ შემოსული კონკურენტებისაგან, ამიტომ ადგილობრივი მომხმარებლების მაქსიმალურად დაკმაყოფილების მიზნით ახდენენ საქონლისა და მომსახურების ოპტიმიზაციას და მათი მარკეტინგული ძალისხმევა მიმართულია ამავე დარგში დასაქმებულ ადგილობრივ საწარმოებთან კონკურენციაში პოზიციების შენარჩუნებისაკენ.

2. „სატელიტი“ მცირე საწარმოები, რომლებიც გამოდიან მსხვილი საწარმოების მომწოდებლების როლში. ამ შემთხვევაში, მათი წარმატება დამოკიდებულია პარტნიორი მსხვილი საწარმოს საქმიანობაზე. ამას გააჩნია როგორც დადებითი ისე უარყოფითი მხარე. ერთი მხრივ, ასეთი თანამშრომლობა უზრუნველყოფს მცირე საწარმოს შეკვეთებით, მეორე მხრივ კი მცირე საწარმოს არ შეუძლია ანალოგიური საქონელი და მომსახურება შეთავაზოს სხვა მომხმარებლებს შესაძლო ინტერესთა კონფლიქტის გამო. ასეთი მცირე საწარმოს მარკეტინგისთვის მნიშვნელოვანია უზრუნველყოს პარტნიორი-კომპანიის ქვედანაყოფების დაკმაყოფილების ხარისხის მუდმივი კონტროლი.

3. „დინამიკურად განვითარებადი“ მცირე საწარმოები - ისინი ყველაზე დაუცველები არიან, მათ არ იცავს არც ბაზრის ადგილობრივი სპეციფიკა და არც მსხვილ პარტნიორთან ურთიერთობა. მათი



საქმიანობა და განვითარება დაკავშირებულია მაღალ რისკთან და დამოკიდებულია ბაზრის მოთხოვნის გაფართოების შესაძლებლობაზე, ამიტომ კონკურენტებთან დაპირისპირებისას მთავარი რესურსი მარკეტინგი და შემოთავაზებული საქონლისა და მომსახურებისადმი ინოვაციური მიდგომა ხდება.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ნათელია, რომ სწორედ „დინამიკურად განვითარებადი“ მცირე საწარმოებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია გონივრულად გამოიყენოს სამეცნიერო მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებული სისტემატური მარკეტინგი. ამასთან, მსხვილი საწარმოებისგან განსხვავებით, არსებობს მთელი რიგი მიზეზები, რომლებიც ართულებს მარკეტინგის გამოყენებას მცირე საწარმოებში. ასეთი მიზეზებიდან შეიძლება აღინიშნოს:

1. მცირე საწარმოსათვის არ არსებობს მარკეტინგის თეორიული მოდელი.

2. ფინანსური რესურსების სიმცირე, რაც გამოწვეულია შედარებით ნაკლები შემოსავლებით, მაღალი დანახარჯებით და არასაკმარისი დაკრედიტებით, აიძულებს მცირე მეწარმეს მაქსიმალურად შეამციროს მარკეტინგული საქმიანობის ხარჯები.

3. მარკეტინგული საქმიანობით დაკავებული თანამშრომლების კვალიფიკაციისადმი მოთხოვნები ძალიან მაღალია. როდესაც მცირე საწარმო განიცდის რესურსების სიმცირეს, მას არ შეუძლია მოიწვიოს მაღალი კვალიფიკაციის მარკეტოლოგი, ვერ უზრუნველყოფს მარკეტინგული სამსახურის თანამშრომლებს.

ზემოაღნიშნულის გამო მცირე საწარმოებს მარკეტინგული საქმიანობის შეზღუდული შესაძლებლობა აქვთ. კერძოდ: მარკეტინგული კვლევისას არ შეუძლიათ ინფორმაციის მისაღებად ძვირადღირებული მეთოდების გამოყენება, მათი კვლევები სტიქიური ხასიათისაა; შეზღუდულები არიან დივერსიფიცირებული საქონლის შეთავაზების თვალსაზრისით (შეზღუდული ასორტიმენტი); პრინციპულად ახალი პროდუქტის შექმნის და ბაზარზე წინწაწევისათვის არ გააჩნიათ მინიმალური რესურსები; არ შეუძლიათ მსხვილ კომპანიებთან „საფასო ომებში“ მონაწილეობა, ფასდაკლების სისტემას შეზღუდულად იყენებენ; გასაღების პოლიტიკის განხორციელება შეზღუდულია, ვინაიდან მსხვილ საწარმოებთან შედარებით არ გააჩნია ფართო სადისტრიბუციო ქსელი; შეზღუდული აქვს ბიუჯეტი სარეკლამო საქმიანობისათვის, რის გამოც ვერ ახორციელებს ფართომასშტაბიან სარეკლამო კამპანიას, უჭირს სპეციალიზირებული სარეკლამო სააგენტოს შერჩევა, ხელი არ მიუწვდება საქონლის ბაზარზე წინწაწევის ისეთ ინსტრუმენტებზე, როგორცაა პიარ-კომპანია, საიმიჯო აქციები და სხვა;

ჩამოთვლილი შეზღუდვების მიუხედავად მცირე ბიზნესის გონივრული მართვის პირობებში მარკეტინგი შეიძლება ეფექტურიც გახდეს, თუ ძალისხმევას მოახდენენ მცირე საწარმოების უპირატესობების კონცენტრაციაზე, მაგალითად გადაწყვეტილებების სწრაფი მიღების შესაძლებლობა, ცვლილებებზე სწრაფი ადაპტაციის უნარი, მოქმედების თავისუფლება, მობილურობა, უშუალო კავშირი მომხმარებლებთან და სხვა. აქედან გამომდინარე, მცირე ბიზნესის მარკეტინგული შესაძლებლობები გამოიხატება მოთხოვნის ცვლილებებზე მის სწრაფი რეაგირების უნარში. ამ შემთხვევაში მცირე ბიზნესი წარმომადგენლები შეძლებენ წარმოების სწრაფ გადაწყობას და ახალი პროდუქციის გამოშვებას მსხვილი კომპანიებისგან განსხვავებით. მცირე საწარმო, კონკრეტული მომხმარებლის ინტერესებიდან გამომდინარე, ყოველთვის მზად არის შეცვალოს საქონლის სტანდარტული მოდელი და ამის წყალობით ძალიან წარმატებით უწევს კონკურენციას მსხვილ საწარმოებს, რომლებიც გვთავაზობენ მაღალი ხარისხის, მაგრამ ძირითადად ტიპურ საქონელს. ამრიგად, მყიდველთან მჭიდრო ურთიერთობა და მის სურვილებზე სწრაფი რეაგირება მცირე ბიზნესის მთავარი კონკურენტული უპირატესობაა. იმისათვის, რომ ამ უპირატესობით სრულად ისარგებლოს, აუცილებელია მუდმივი კონტროლი მომხმარებელთა პრეფერენციების ცვლილებების შესახებ, ბაზრის კვლევის საშუალებით. უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ მკაფიოდ შემუშავებული მარკეტინგული პროგრამა არ გააჩნიათ, მცირე ბიზნესის წარმომადგენლები ინტუიციურად ახორციელებენ მარკეტინგულ კვლევას, ისეთი საშუალებების გამოყენებით, როგორცაა მომხმარებლებთან საუბარი მათი სურვილებისა და შედავათების გასარკვევად; ყოველდღიური შესყიდვებისა და გაყიდვების რაოდენობის ანალიზი; კონკურენტი საწარმოების მუშაობის თავისებურებების, ხელფასისა და ფასების დონის გამოსარკვევად მარკეტინგული დაზვერვა.

დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ პრაქტიკულად მარკეტინგული საქმიანობის ყველა

მიმართულებით ჩამოთვლილი შეზღუდვების არსებობის მიუხედავად, მცირე ბიზნესის მარკეტინგი შეიძლება საკმაოდ წარმატებული იყოს ფირმის განვითარების პოტენციალის გახსნის თვალსაზრისით. ჩვენი აზრით მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზებისას, მცირე ბიზნესის მესვეურებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ შემდეგ საკითხებზე:

- მარკეტინგული აქტივობების ფოკუსირება უნდა მოახდინონ იმ შესაძლებლობებზე, რომელიც მცირე საწარმოების კონკურენტული უპირატესობებითაა გამოწვეული;
- ეფექტურად გამოიყენონ დაბალ ბიუჯეტური ტექნოლოგიების ინსტრუმენტები;
- მარკეტინგის პრობლემების ერთობლივად გადასაჭრელად საკმარისი ურთიერთობები უნდა დაამყარონ სხვა მცირე საწარმოებთან;
- პოპულარულ საძიებო სისტემები გამოიყენონ საკუთარი პროდუქციის რეკლამირებისათვის.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ევროკომისია 2010: დიალოგი „მცირე და საშუალო მეწარმეობის პოლიტიკაზე“ აღმოსავლეთ პარტნიორობის მრავალმხრივი ფორმატის ფარგლებში (Dialogue on «SME Policy» with regard to the multilateral framework of the Eastern Partnership)
2. <http://www.enterprisegeorgia.gov.ge/ka/>
3. Сидорчук Р. Р. Маркетинговое управление деловой активностью предприятий малого и среднего бизнеса : монография. – М. : Спутник+, 2012. – 237 с.
4. Котлер Филип. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер/Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2006. — 224 с.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2007. — 800 е.:
6. Гурьянов П., Критерии определения размеров малого и среднего бизнеса. №10, 2011.
7. Сирополис К. Николас Управление малым бизнесом, "Дело", М 1997
8. <https://commersant.ge/ge>

### **The role of marketing in small business development**

*TeimurazKandashvili, Professor of Georgian Technical University  
Tinatin Abralva, Professor of Georgian Technical University*

#### **Summary**

The article discusses current issues in improving development-oriented small business marketing activities, specific features of small business and the reasons that make it difficult to use marketing tools in small enterprises. Lack of theoretical marketing model for small business, limited amount of financial resources, relatively high requirements for the qualifications of employees who are assigned marketing functions, leads to marketing restrictions in small business activities. All of this is reflected in marketing research, commodity, pricing, sales and communication policies, as well as marketing organization and control. Here are some tips to help you improve your small business marketing, and some recommendations for using them. Discusses tools that can make small business marketing more effective and address issues such as the use of low-budget marketing communication technologies; Marketing research in the face of their limited financial support; At the end, there are recommendations that should be focused on by the management of small enterprises in the process of improving their marketing activities.

## ინოვაციური ეკონომიკისათვის კრეატიული მენეჯერების მომზადების თავისებურებანი

*ყურაშვილი გუგული*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

*მჭედლიშვილი ნინო*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ინოვაციური ეკონომიკის პირობებში მმართველობითი მეცნიერების განვითარების უმნიშვნელოვანეს სტრატეგიულ მიმართულებას წარმოადგენს კრეატიული მენეჯმენტი, რომელიც ტექნოლოგიური ინოვაციების ცვლის ტემპების დაჩქარების პირობებში ასახავს თანამედროვე დარგებისა და საწარმოების მართვის სპეციფიკურ ასპექტს. დღეს მკვეთრად იზრდება მოთხოვნა შემოქმედებით მენეჯერებზე, რომლებიც ფლობენ გენერირების უნარს, სწრაფად მოახდინონ არასტანდარტული და ორიგინალური იდეების რეალიზება, სწრაფად და ეფექტურად გადაწყვიტონ პრობლემური სიტუაციები. კრეატიული მენეჯმენტის ოსტატის დევიზია: „მე ზუსტად ვიცი, რომ შეუძლებელი შესაძლებელია!“ ასეთი მენეჯერი დღეს ვირტუოზულად უნდა ფლობდეს არასტანდარტული, ორიგინალური მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ხერხებს, მეთოდებს, წესებსა და ტექნიკას.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯერი, კრეატიული, პოტენციალი, პროექტი, კრეატიული განათლება.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე პირობებში მსოფლიოში კრეატიული განათლება წარმოადგენილია სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროგრამით, რომელთაგან ყველაზე უფრო ცნობილს წარმოადგენს Liberal Arts (აშშ, ევროპის ქვეყნები და სხვა.) საგანმანათლებლო პროგრამა „კრეატიული მენეჯმენტის ოსტატი“. მისი პრინციპული თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ მსმენელები არ იღებენ ტრადიციულ ვიწრო სპეციალიზაციას, არამედ იძენენ დიციპლინათაშორისი ხასიათის ცოდნის ფართო სპექტრს არჩეული მიმართულების ჩარჩოებში, რაც უზრუნველყოფს მათთვის პროფესიული იდენტურობის შესაძლებლობასა და ადაპტაციის პროფესიულ მოღვაწეობაში მუდმივი ცვლილებების მიმართ.

კრეატიული განათლება თავის მხრივ განათლების ახალ ტიპია. მენეჯერის კრეატიული განათლება წარმოადგენს სხვა მიმართულებათა თავისებურ გამაერთიანებელს თანამედროვე მმართველობითი კადრების პროფესიული მომზადების საქმეში.

მენეჯერების კრეატიული განათლების მიზანი დღეს - ესაა პრაქტიკაში მმართველთა კრეატიული პოტენციალის ფორმირება, განვითარება და ეფექტური გამოყენება. კრეატიულმა განათლებამ თანამედროვე მენეჯერს უნდა ჩამოუყალიბოს შემდეგი უნარები:

- ექსტრემალური დაგეგმვის მიმართ ანუ ღონისძიებათა ადაპტიური სისტემის სწრაფად შექმნის უნარი ახლად წარმოქმნილ უცნობ პრობლემათა გადაწყვეტისათვის;
- სწრაფი და მოქნილი რეაგირების უნარი რეალურობის ყველა ცვლილებებზე ადრე მიღებული და დამტკიცებული გეგმების მიუხედავად; დასმული ამოცანების შესრულების მიზნით მუდმივად მათი კორექტირების შესაძლებლობის უნარი;
- არასტანდარტულ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში სპონტანური იმპროვიზაცია, როდესაც გადაწყვეტილებები მოიცავს მაღალ კრეატიულობას და ინოვაციურობას;
- არასტანდარტული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება რაც შეიძლება სწრაფად და შემჭიდროებულ ვადებში;
- პროგრამების, გეგმებისა და პროექტების რეალიზაციის პროცესის აქტივიზაცია, რომელებიც ხორციელდებიან სწრაფად ცვლადი პირობების ექსტრაორდინალობის,
- მიზნებისა და ამოცანების კორექტირების, ვადების ცვლილებების, რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების, შემსრულებლების, ხარჯების, რესურსებისა და ა. შ.

- გათვალისწინებით;
- პრაქტიკაში მოტივაციის ინსტრუმენტებისა და მეთოდების გამოყენების, რომლებიც დაფუძნებულია უპირატესად სულიერ ემოციებზე, ნეგატიური და პოზიტიური ემოციების შეცვლაზე, საკუთარი წარმოშობის შეგნებაზე, პრობლემების არაჩვეულებრივი საშუალებებისა და გზებით გადაწყვეტის ხერხებსა და მეთოდებზე;
- მოქნილი, დიფერენცირებული, სიტუაციური კონტროლის გამოყენების, რაც საშუალებას იძლევა შეფასებულ იქნას მიღებული შედეგების ადეკვატურობის ხარისხი მათი შექმნილი რეაქციების გათვალისწინებით შემდგომი კორექტირებისათვის და სხვ.

კრეატიული მენეჯერის მომზადება მიმართული უნდა იყოს მმართველი - შემოქმედის ჩამოყალიბებაზე, რომელსაც შესწევს უნარი წინასწარ განჭვრიტოს და იპოვოს სხვადასხვა პრობლემის ორიგინალური გადაწყვეტა. მომზადება უნდა ხორციელდებოდეს რეპროდუქტიულიდან კრეატიულ განათლებაზე გადასვლის საშუალებით.

კრეატიულმა განათლებამ მენეჯერებში უნდა მოახდინოს ცოდნის, უნარების, ჩვევებისა და კომპეტენციების სისტემის ფორმირება, რომლებიც აუცილებელია მმართველობითი კადრების ეფექტური მოღვაწეობისათვის ინფორმაციული საზოგადოების პირობებში. ასეთი კადრები უნდა ფლობდნენ მაღალ პროფესიონალიზმს, ყველა აუცილებელ მახასიათებლებსა და თვისებებს სხვადასხვა განსხვავებულ პირობებში მენეჯერის ეფექტური მუშაობისათვის. კრეატიული განათლება წარმოადგენს მრავალი ასწლეულის განმავლობაში არსებული რეპროდუქტიული განათლების ალტერნატივას, რომლის საფუძველსაც შეადგენს ცოდნის დაგროვილი გამოცდილების პრაგმატული გადაცემა.

**კრეატიული განათლება არის ისეთი განათლება, რომელიც ორიენტირებულია, უპირველეს ყოვლისა, მენეჯერის შემოქმედებითი უნარების განვითარებაზე, მისი ცოდნის, უნარებისა და ჩვევების ინოვაციურ ანალიზზე და პრობლემების გადაწყვეტაზე.** ასეთი განათლება წარმოადგენს, უპირველეს ყოვლისა, მმართველთა პიროვნებების განვითარების ინსტრუმენტს.

კრეატიული განათლება ახდენს როგორც ცალკეული მენეჯერების შემოქმედებითი პოტენციალის ფორმირებას, ისე მთლიანად ორგანიზაციის მმართველობითი პერსონალისას. საბოლოოდ სწორედ კრეატიული განათლება განსაზღვრავს ორგანიზაციის პერსონალის განვითარების წარმატებას.

კრეატიული განათლება მმართველობითი პერსონალის პროფესიონალური განათლების, მისი პროფესიონალური მომზადებისა და გადამზადების, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესის განუყოფელი შემადგენელი ნაწილია.

კრეატიული განათლება ახდენს სპეციალური ცოდნის სისტემის, უნარების, ჩვევების ფორმირებას, ასევე მენეჯერის კრეატიული უნარებისა და სპეციფიური პიროვნული თვისებების პროფესიონალური კომპეტენციის, მიზანდასახულებისა და მითითების, მმართველების უნარებისა და მზადყოფნის ფორმირებას მონაწილეობა მიიღოს არასტანდარტული მმართველობითი გადაწყვეტილებების და მმართველობითი ნოვაციების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში.

კრეატიული განათლება წარმოადგენს მაკორდინერებელს, რამდენადაც ის აერთიანებს მთლიან სისტემაში მთელ რიგ სპეციფიკურ ცოდნას, ჩვევებსა და ხერხებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მენეჯერში და მმართველ პერსონალში არასტანდარტული აზროვნების ჩამოყალიბებას, არასტანდარტული და ორიგინალური იდეების გენერირების უნარს.

კრეატიული განათლება ახდენს ფორმირებასა და უზრუნველყოფს:

- ალტერნატიულ განათლებას- შემოქმედებითი აზროვნების პროცესების შეცნობისა და აქტივიზაციის სფეროში არასტანდარტულ, კრიზისულ და საგანგებო სიტუაციებში, რაც საერთო ფუნდამენტალურ კლასიკურ განათლებასთან ერთად ინდივიდუალისთვის უზრუნველყოფს ცოდნის, უნარებისა და ჩვევების სტაბილურ სისტემას;
- არასტანდარტული, მმართველობითი შემოქმედებითი უნარების განვითარებას, კრეატიული მენეჯმენტის ხელოვნების ათვისებას: მიიღოს და განახორციელოს ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილებები გაურკვეველ, პრინციპულად ახალ, ადრე უცნობ ვითარებებში;

- მენეჯერის შემოქმედებითი პოტენციალისა და შესაძლებლობების, უნარებისა და ჩვევების განვითარებას, მათ პროფესიონალურ შეცნობასა და ეფექტურ გამოყენებას კრეატიული მენეჯერის პროფესიონალურ საქმიანობაში;
- ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობათა დამოუკიდებელ პრაქტიკულ გამოყენებას, თვითმოტივაციასა და ცოდნის გარდაქმნას შემოქმედებით პოტენციალად და თვითგანვითარებისა და თვითსრულყოფას მენეჯერის საქმიანობის არასტანდარტული აზროვნებითი აქტივობის ფაქტორის ფორმირებაში;
- პრობლემათა არსის ხელოვნების ათვისებას, გამოვლენასა, გამოყოფას და ყველაზე უფრო ეფექტურ არასტანდარტულ ორიგინალური ვარიანტების განსაზღვრას და მათ წარმატებით გადაწყვეტას.

#### გამოყენებული ლიტერატურა

1. ემოციური ინტელექტი, 10 ნაშრომი ჰარვარდ ბიზნეს რევიუდან ბიზნესლიტერატურა, თბ. 2018.
2. როჭიკაშვილი მ., კრეატიულობა, რას ნიშნავს იყო კრეატიული და რას ამბობენ ფსიქოლოგები კრეატიულობის შესახებ? <http://intermedia.ge/> სტატია. 6 სექტემბერი 2017 .
3. მალაშხია გ. მეტაეკონომიკა-ეკონომიკის ფილოსოფია. თბ., 2017
4. მალაშხია გ., სოციალური ენერჯია -სიმდიდრე, კეთილდღეობა, თბ. „უნივერსალი“, 2013.
5. Christian Ketels - *Cluster Mapping as a Tool for Development*, Institute for Strategy and Competitiveness , Harvard Business School, 2017.
6. Nizharadze D. (2012). Competitiveness of Multinational Company on a Global Scale. Economics and Business, N1, 2012

#### Training Peculiarities of creative managers in innovative Economcs

*Guguli kurashvili, Associate Professor of Georgian Technical University*

*Nino Mchedlishvili, PhD student of Georgian Technical University*

#### Summary

Creative management is of the most important strategic directions for the development of management skills in the conditions of innovative economy, which reflects the specific aspect of modern industries and enterprise management in the conditions of accelerating the change of technological innovations. Today there is a growing demand for creative managers who have the ability to generate, quickly implement non-standard and original ideas, quickly and effectively solve problematic situations. The motto of the Master of Creative Management: "I know for sure that the impossible is possible!" Such a manager today must virtuously master the methods, methods, rules and techniques of making non-standard, original management decisions.

Keywords: Manager, Creative, Potential, Project, Creative Education.

## სახელმწიფოს როლი ეკონომიკის ანტიკრიზისულ მართვაში პანდემიის პირობებში

*შენგელია ქეთევან  
ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ხელისუფლების როლი ქვეყნის კრიზისიდან გამოყვანაში პანდემიის პირობებში უმნიშვნელოვანესია. მას აქვს ძირითადი ვალდებულებები: შეუნარჩუნოს საზოგადოებას მშვიდობა, ნორმალური ცხოვრების და მუშაობის პირობები; ხელი შეუწყოს ბიზნესის განვითარებას, ინვესტიციების მოზიდვას, წარმოების და ექსპორტის ზრდას.

სწორ ანტიკრიზისულ მართვას შეუძლია პრობლემების შერბილება, როგორც მესაკუთრეთა, ისე პერსონალის, საზოგადოების და სახელმწიფოს ინტერესების შესაბამისობაში მოყვანა და ეკონომიკის წონასწორობის შენარჩუნება გრძელვადიანი პერიოდისათვის.

ეკონომიკური ზრდის საფუძველი ტექნოლოგიურ პროგრესში მდგომარეობს, რომელსაც უნდა ასტიმულირებდეს სახელმწიფო და მსხვილი ბიზნესი საზოგადოების ფართო ფენების მხარდაჭერით. ტექნოლოგიური განვითარებისათვის საჭიროა დიდი ოდენობით კაპიტალი, რაც მსხვილ კორპორაციებს და მონოპოლიებს გააჩნიათ. თავისუფალი ბაზრის პირობებში კი ტექნოლოგიური პროგრესი არაეფექტიანი იქნება სახელმწიფო რეგულირების გარეშე. უნდა განვითარდეს კვლევები უნივერსიტეტებში და მათ ამისათვის დაფინანსება სჭირდებათ. სახელმწიფოს ძირითადი პრინციპები უნდა გახდეს: კანონის უზენაესობა, წესრიგის დამყარება; დემოკრატიის განვითარება და საკუთრების უფლებების დაცვა.

საქართველოს მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკის მოკლევადიანი პრიორიტეტი უნდა იქნეს: Covid-19-ის პანდემიით გამოწვეული დანაკარგების მინიმიზაცია; აღდგენა და სწრაფი ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა.

საშუალოვადიან პერიოდში მთავარ პრიორიტეტი უნდა გახდეს: ქვეყნის რეგიონული და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესება; კონკურენტუნარიანი ადგილობრივი წარმოებისა და ექსპორტის ხელშეწყობა; შიდა და უცხოური ინვესტიციების ხელშეწყობა.

სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია საზოგადოების კეთილგანწყობის შენარჩუნება და მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება. კრიზისულ სიტუაციაში მკაფიოდ უნდა იყოს განაწილებული უფლებამოსილებანი. საზოგადოებრივი ინტერესები უნდა გახდეს პრიორიტეტული კერძო ინტერესებთან შედარებით. მაქსიმალურად შენარჩუნდეს სამუშაო ადგილები, რათა მიღწეულ იქნას შიდა გარემოს სტაბილიზაცია, მცირე უსამართლობამ შეიძლება სოციალური აფეთქება გამოიწვიოს. საზოგადოება უნდა ენდობოდეს სამთავრობო ღონისძიებებს და მუდმივად გრძნობდეს მის მხარდაჭერას. წინააღმდეგ შემთხვევაში რყევები გარდაუვალი გახდება.

საკვანძო სიტყვები: სახელმწიფოს როლი, ეკონომიკური კრიზისი, ანტიკრიზისული მართვა, უმუშევრობა, სოციალური პრობლემები.

### ძირითადი ნაწილი

თანამედროვე ეტაპზე საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის გაჯანსაღებისათვის მნიშვნელოვანია ხელისუფლება, ბიზნესი და საზოგადოება ერთობლივად ახდენდნენ კრიზისული სიტუაციების კოორდინირებას ეფექტიანი შედეგების მისაღებად. კრიზისი საფრთხეს უქმნის ეკონომიკური სისტემის სიცოცხლისუნარიანობას. ამიტომ ხელისუფლების როლი ქვეყნის კრიზისიდან გამოყვანაში უმნიშვნელოვანესია. მას აქვს ძირითადი ვალდებულებები: შეუნარჩუნოს საზოგადოებას მშვიდობა, ნორმალური ცხოვრების და მუშაობის პირობები; ხელი შეუწყოს ბიზნესის განვითარებას, ინვესტიციების მოზიდვას, წარმოების და ექსპორტის ზრდას.

სწორ ანტიკრიზისულ მართვას შეუძლია პრობლემების შერბილება, როგორც მესაკუთრეთა, ისე პერსონალის, საზოგადოების და სახელმწიფოს ინტერესების შესაბამისობაში მოყვანა და ეკონომიკის წონასწორობის შენარჩუნება გრძელვადიანი პერიოდისათვის. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია

საზოგადოების კეთილგანწყობის შენარჩუნება და მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება. კრიზისულ სიტუაციაში მკაფიოდ უნდა იყოს განაწილებული უფლებამოსილებანი. საზოგადოებრივი ინტერესები უნდა გახდეს პრიორიტეტული კერძო ინტერესებთან შედარებით. მაქსიმალურად შენარჩუნდეს სამუშაო ადგილები, რათა მიღწეულ იქნას შიდა გარემოს სტაბილიზაცია, მცირე უსამართლობამ შეიძლება სოციალური აფეთქება გამოიწვიოს. საზოგადოება უნდა ენდობოდეს სამთავრობო ღონისძიებებს და მუდმივად გრძნობდეს მის მხარდაჭერას. წინააღმდეგ შემთხვევაში რყევები გარდაუვალი გახდება.

მენეჯმენტის მეცნიერების უძლიერესი წარმომადგენლები ჯ.მეიო და ფ.როტლისბერგელი სამართლიანად ასაბუთებდნენ ანტიკრიზისულ მართვაში ადამიანურ ურთიერთობათა უპირატესობას. მნიშვნელოვანია საზოგადოების თითოეული წევრის სწორი და ეფექტიანი ინფორმირება არსებული პრობლემების შესახებ, რაშიც დიდი როლი ეკისრებათ პროფესიონალებს.

თანამედროვე პანდემიამ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში გამოიწვია ეკონომიკური, სოციალური, ორგანიზაციული, ფსიქოლოგიური კრიზისი. პრობლემებია საქონლის წარმოებასა და რეალიზაციაში, გართულებულია კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება და დაქვეითებულია გადამხდელუნარიანობა. საფინანსო დისბალანსი უარყოფითად მოქმედებს ეკონომიკურ ზრდაზე, რის გამოც 2020 წლის მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) ზრდა არის ნეგატიური 5%. დარღვეულია ფინანსური და ეკონომიკური წონასწორობა. ეროვნული ვალუტა სულ უფრო მეტად განიცდის დეველვაციას. ეროვნული ბანკი ხარჯავს რეზერვების მნიშვნელოვან რაოდენობას, თუმცა შედეგი უმნიშვნელოა. კრედიტორებს უჭირთ სესხის დაფარვა, რაც ასევე უარყოფითად აისახება კომერციული ბანკების ფუნქციონირებაზე. იზრდება სახელმწიფო საგარეო ვალი და მისმა მოცულობამ 6 მლრდ 143 მლნ შეადგინა 2020 წლის მონაცემებით<sup>1</sup>. ჩვენი გადამხდელუნარიანობა ძირითადად დამოკიდებული იყო საგარეო გადმორიცხვებზე და ტურიზმის სექტორზე, რაც იმთავითვე არასწორი მიდგომა გახლდათ. ტურიზმმა კოლაფსი განიცადა პანდემიის გამო არა მხოლოდ ჩვენს ქვეყანაში, არამედ მსოფლიოში. გაიზარდა უმუშევრობა, შემცირდა შემოსავლები, რაც უარყოფითი მულტიპლიკატორის ეფექტით აისახა ერთობლივი მოთხოვნის შემცირებაზე. მთავრობის მიერ დაანონსებული იმპორტის ჩანაცვლების და ადგილობრივი წარმოების ხელშეწყობის პოლიტიკა, საკმაოდ დაგვიანებული აღმოჩნდა.

ეკონომიკური კრიზისის გაღრმავებას მიყვავართ სოციალურ კრიზისამდე. მწვავედება სიტუაცია საზოგადოებას, ბიზნესსა და სახელმწიფოს შორის. საზოგადოება კარგავს ნდობას მთავრობის მიმართ, რაც კიდევ უფრო მეტად ართულებს მართვის პროცესებს. სახელმწიფოს შეუძლია უფრო აქტიურად გამოიყენოს ისეთი ბერკეტები, როგორცაა ქონების გადასახადი, მოგების გადასახადი, პროგრესული გადასახადი და დივიდენდები. საგადასახადო სისტემა ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია რესურსების მობილიზებისთვის, რათა გაიზარდოს სოციალური პაკეტები. სოციალური დახმარების პაკეტები 721 ათასმა მოქალაქემ მიიღო, თუმცა ბევრი დარჩა ამ დახმარების მიღმა. უნდა გავიმყაროთ პოზიციები საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და ასევე ადგილობრივ მსხვილ ბიზნესთან.

მწვავედება ორგანიზაციული ურთიერთობები. იწყება კონფლიქტები და უწყესრიგობა, რასაც მოხერხებულად იყენებენ ოპოზიციური ძალები. იზრდება უპასუხისმგებლობა და რთულდება სისტემის კონტროლი. სახელმწიფოს როლი ამ მიმართულებით კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. უნდა აღიკვეთოს ჯანდაცვის სექტორში ზოგიერთი არაკეთილსინდისიერი ბიზნესის „პრივილეგიები“ სახელმწიფოს მფარველობაზე. ეკონომიკურ კრიზისთან გასამკლავებლად საერთაშორისო ორგანიზაციებმა გამოგვიყვეს 3,5 მილიარდი ლარის ექვივალენტი დოლარში, რომლის განაწილება და განკარგვა არ არის გამჭვირვალე პროცესი. შეიმჩნევა ინტერესთა ლობირება, რითაც სარგებლობს ზოგიერთი არაკეთილსინდისიერი „ბიზნესი“. ასევე არ არსებობს გამჭვირვალე ინფორმაცია აგვისტოს ომის შემდეგ შემოსული 4 მილიარდი დოლარის განაწილების შესახებ. საზოგადოებამ ზუსტად უნდა იცოდეს რა მიზნებით და როგორი პრიორიტეტულობით ხდება განაწილება, ეს კი სამწუხაროდ ბუნდოვანია. უნდა გამოირიცხოს ლობირება და ნეპოტიზმი. (თუმცა საქართველოში ეს როგორ მოხდება გაურკვეველია).

ეს ყოველივე გადადის ფსიქოლოგიურ კრიზისში. საზოგადოებას მუდმივად უხდება სტრესულ

<sup>1</sup> <https://mof.ge/images/File/2020>

და პანიკურ გარემოში ყოფნა, რასაც ერთვის სოციალური დაუცველობის, გაურკვევლობის შიში.

ანტიკრიზისულ გეგმაში სწორად არის დასახული ვექტორი მცირე მეურნეობათა დაფინანსებისა, რაც სოციალურ მიდგომას წარმოადგენს, თუმცა აქაც გარკვეული ბუნდოვანებაა... ანტიკრიზისული გეგმის სოციალური ნაწილი ეთმობა უმუშევრობის პრობლემას. გაურკვეველია როგორ გარდაიქმნება შრომითი ბაზარი კორონავირუსის კრიზისის ფონზე. სამწუხაროდ დღეისთვის მხოლოდ საარსებო შემწეობის სისტემა გვაქვს, თუმცა უმუშევრობის შემწეობაზე გადასვლა დიდ თანხებთან არის დაკავშირებული და არსებული ბიუჯეტის პირობებში თითქმის შეუძლებელი ხდება. მით უმეტეს, დღეისთვის არ ხდება არაფორმალურ სექტორში ჩართულ ადამიანთა აღრიცხვა, რის გამოც ძალიან ხშირად ეს ადამიანები სოციალური უსაფრთხოების სისტემის მიღმა რჩებიან. გართულებულია ბიუროკრატიული პროცედურებიც. რეალურად არ არსებობს ზუსტი მონაცემები შემოსავლის გარეშე დარჩენილი ადამიანების შესახებ, რის გამოც მათი მყისიერი დახმარება გართულებულია.

ასე რომ, ჩვენს ქვეყანას რადიკალური რეფორმები სჭირდება, განსაკუთრებით უმუშევრობის და სიღარიბის შემცირების კუთხით. მართალია მრავალი პოზოტიური რეფორმა განხორციელდა, მაგრამ პრობლემები ისევ რჩება. მთავრობის მიზანი ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდა, ისევ მიუღწეველი რჩება.

ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის მთავარი პრინციპის თანახმად, კერძო სექტორი გვევლინება ეკონომიკური განვითარების მთავარ მამოძრავებელ ძალად. ხოლო სახელმწიფო უზრუნველყოფს თითოეული ადამიანის თავისუფალ განვითარებას და კეთილდღეობას. ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკა ეფექტიანობასთან ერთად უზრუნველყოფს სოციალური უსაფრთხოების გარანტიებს, რაც გულისხმობს ხელმისაწვდომ განათლებას, ჯანდაცვას, საბაზისო სოციალური უზრუნველყოფის სისტემების ინკლუზიურობის უზრუნველყოფას. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ეკონომიკის სოციალური ორიენტირებულობის ხარისხს, რომელიც დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე: სამომხმარებლო კალათის შემადგენლობაზე, საშუალო ხელფასის და საარსებო მინიმუმის თანაფარდობაზე, სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ არსებული მოსახლეობის რაოდენობაზე, სოციალურ პროგრამებზე გაწეული ხარჯების წილზე მთლიან შიდა პროდუქტში, შემოსავლების განაწილებაში უთანაბრობის ხარისხზე და სხვა. მათ გაუთვალისწინებლობას უარყოფითი მულტიპლიკაციური ეფექტი მოაქვს ეკონომიკის განვითარებისათვის და ხელს უშლის ეროვნული დამოუკიდებლობის შენარჩუნებას. ეკოლოგიური და სასურსათო პრობლემები გარკვეული თვალსაზრისით არყევენ ქვეყნის სახელმწიფოებრიობას. რთული ხდება ეკონომიკური წონასწორობის დაცვა, რაც კიდევ უფრო გაამწვავა თანამედროვე პანდემიამ.

კაცობრიობის განვითარებამ მიაღწია გარკვეულ ზღვარს, სამეურნეო საქმიანობით გამოწვეულმა ბუნების დეგრადაციამ, მსოფლიოს უთანაბრო განვითარების გაღრმავებამ მოგვიტანა ალბათ დღევანდელი პანდემია, რასაც შეიძლება კაცობრიობისათვის შეუქცევადი შედეგები მოჰყვეს. ჩვენ შევქმენით დამახინჯებული სამყარო, დავაბინძურეთ იგი როგორც სულიერად, ასევე ეკოლოგიურად.

საერთო ეროვნული წარმატების მისაღწევად დიდი როლი ეკისრება მოცემულ სიტუაციაში რეგიონულ განვითარებას, რისთვისაც საჭირო ხდება კონკრეტული რეგიონების შედარებითი უპირატესობების დადგენა და პრიორიტეტების სწორად განაწილება.

ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია 2020 -ის მიხედვით მიზნად იყო დასახული შემდეგი მაჩვენებლების მიღწევა:<sup>1</sup> მშპ ერთ სულ მოსახლეზე ნომინალური 13 000 ლარი, დღეისთვის გვაქვს 13 239 ლარი; მშპ ერთ სულ მოსახლეზე მუდმივ ფასებში 9 200 ლარი, დღეისთვის გვაქვს იგივე, რაც ნიშნავს, რომ ინფლაციამ გაზარდა ეს მაჩვენებელი, მუდმივ ფასებში კი მაჩვენებელი უცვლელია თითქმის. ჯინის კოეფიციენტი 0,35-მდე უნდა შემცირებულიყო, გვაქვს 0,41; ინფლაცია 3,0 ფარგლებში უნდა ყოფილიყო, გვაქვს 5,2%; უმუშევრობა 12%-ზე ნაკლები იყო დაგეგმილი, გვაქვს 17,6% ; ექსპორტის წილი მშპ-ში 65%-მდე უნდა გაზრდილიყო; მიმდინარე ანგარიშის დეფიციტის წილის შემცირება მშპ-ში 6% -მდე იყო დაგეგმილი, გვაქვს 9,1%-ზე მეტი; სახელმწიფო ვალის მიმართება მშპ-სთან 40%-ზე უნდა ჩამოსულიყო,

<sup>1</sup> <https://napr.gov.ge/source>



თუმცა გვაქვს 59,9 %.

ეს პრობლემები სხვა მიზეზებთან ერთად კოვიდ-19-ის პანდემიით გამოწვეულმა კრიზისმა შექმნა ძირითადად და მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენა როგორც ქვეყნის ეკონომიკას, ისე საზოგადოებრივი ცხოვრების პრაქტიკულად ყველა მხარეს.

2020 წლის ბიუჯეტის მხოლოდ საგადასახადო შემოსავლები შემცირდა 1.3 მლრდ ლარით. ბიუჯეტის ხარჯვით ნაწილში დამატებითმა საჭიროებებმა 1.6 მლრდ ლარს მიაღწია. საერთო ჯამში, 2020 წლის ბიუჯეტის დეფიციტი მშპ-ის 9.1%-მდე გაიზარდა.

მთავრობის მიერ განხორციელდა საერთაშორისო დახმარების სწრაფი მობილიზება და 1.7 მლრდ აშშ დოლარის ოდენობით. ეს რესურსები მიმართული იყო შემცირებული საბიუჯეტო შემოსავლების და ანტიკრიზისული ხარჯების დასაფინანსებლად, რამაც გამოიწვია სახელმწიფო ვალის მშპ-სთან მიმართებით ზრდა 59.9%-მდე. ეს კრიტიკული ნიშნულია. მთავრობა ცდილობს ვალის მაჩვენებელი მომდევნო წლებში არ აღემატებოდეს 40%-ს.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2021 წლისთვის საქართველოს ეკონომიკა დაუბრუნდება პოზიტიურ დინამიკას და ზრდა იქნება 4.3%. ამისათვის საქართველოს მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკის მოკლევადიანი პრიორიტეტი იქნება: Covid-19-ის პანდემიით გამოწვეული დანაკარგების მინიმიზაცია; აღდგენა და სწრაფი ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა.

საშუალოვადიან პერიოდში მთავარ პრიორიტეტად დარჩება: ქვეყნის რეგიონული და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესება; კონკურენტუნარიანი ადგილობრივი წარმოებისა და ექსპორტის ხელშეწყობა; შიდა და უცხოური ინვესტიციების ხელშეწყობა.

2020 წელს, მიზნობრივი სოციალური პროგრამების მონაცემთა ბაზაში რეგისტრირებული ოჯახების რაოდენობამ 330 943 ერთეული შეადგინა, ხოლო საარსებო შემწეობის მიმღები ოჯახების რაოდენობამ - 146 619. რეგიონების მიხედვით ყველაზე მეტი რეგისტრირებული ოჯახი თბილისში დაფიქსირდა და 63.1 ათასი შეადგინა, მიმღებთა რაოდენობა კი 32.7 ათასით განისაზღვრა. სოციალური პაკეტის მიმღებ პირთა საერთო რიცხოვნობამ 174 612 შეადგინა, საიდანაც 35.0 პროცენტს ქალები შეადგენენ, ხოლო 65.0 პროცენტს - მამაკაცები. სოციალური პაკეტის მიმღებთაგან 72.5 პროცენტს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები წარმოადგენენ, 12.6 პროცენტს - მარჩენალდაკარგული ოჯახის წევრები, 8.9 პროცენტს - ომის მონაწილეები, 5.7 პროცენტს - სახელმწიფო კომპენსაციის მიმღები პირები, ხოლო 0.3 პროცენტს - სხვა სახის სოციალური პაკეტის მიმღები პირები.<sup>1</sup>

პანდემიისა და გლობალური ეკონომიკური კრიზისის მიუხედავად, სარეიტინგო კომპანია Fitch-მა საქართველოს სუვერენული საკრედიტო რეიტინგი „BB“ დონეზე უცვლელი დატოვა.<sup>2</sup>

ცნობილია, რომ 2020 წლის ოქტომბერ-ნოემბერში „Fitch“-მა შეამცირა სომხეთის საკრედიტო რეიტინგი, ხოლო სლოვაკეთის, ბელარუსისა და ლატვიის შემთხვევაში, შეამცირა რეიტინგის პერსპექტივა. სარეიტინგო კომპანიის პროგნოზით, საქართველოს ეკონომიკა 2021 წელს 4.3 პროცენტით, ხოლო 2022 წელს 5.8 პროცენტით გაიზრდება. ეკონომიკის აღდგენა და მთავრობის მიერ გაცხადებული ვალდებულება, უზრუნველყოს 2024 წლისთვის მშპ-ის 3.0%-ზე ნაკლები დეფიციტის მიღწევა, ხელს შეუწყობს საშუალოვადიან პერიოდში ვალის დონის შემცირებას.

### **დასკვნა**

პროგნოზი დამაიმედებელია, მაგრამ მისი მიღწევა მხოლოდ სამთავრობო ძალისხმევით გართულდება. აუცილებელია მსხვილი ბიზნესის აქტიური ჩართვა აღნიშნულ პროცესებში. მით უმეტეს საქართველოს ყავდა ცნობილი მეცენატები, რომლებიც დიდ როლს ასრულებდნენ ხელმოკლე ოჯახთა დასახმარებლად. სარაჯიშვილების, ზუბალაშვილების და სხვების ქველმოქმედება მაგალითი უნდა იყოს თანამედროვე ბიზნესმენებისთვის. მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის გამოჩენა სწორედ ახლა არის საჭირო.

ზუბალაშვილთა სხვადასხვა თაობამ თავისი საქმიანობით დაგვანახეს ნიჭიერება, ენერგიულობა

<sup>1</sup> <https://www.geostat.ge/media/36401>

<sup>2</sup> <http://gov.ge/index.php>

და სასარგებლო ქმედებები. ქველმოქმედი ძმების ხელშეწყობით მრავალმა ადამიანმა მიიღო განათლება. მათ შორის იყვნენ: ალექსანდრე ჯანელიძე, სარგის კაკაბაძე, ალექსანდრე ფაღავა, გერონტი ქიქოძე, პავლე ინგოროყვა, ლეო ქიაჩელი და სხვები.

ასევე დიდი მეცენატი იყო დავით სარაჯიშვილი. მისი თანამემამულენი ამტკიცებდნენ, რომ სიმდიდრე მისი მსახური იყო და არა ბატონი. მან პირველმა კავკასიაში დაიწყო საკონიაკე სპირტის ფრანგული ტექნოლოგიით გამოხდა და მუხის კასრებში დაძველება. იგი კონიაკის წარმოების პიონერი და ფუძემდებელი იყო. დავითის ხელშეწყობით მრავალმა ახალგაზრდამ მიიღო განათლება საზღვარგარეთ: დიმიტრი არაყიშვილი, მელიტონ ბალანჩივაძე, პროფესორები სოლომონ ჩოლოყაშვილი, მიხეილ შალამბერიძე, სარგის კაკაბაძე, ფილიპე გოგიჩაიშვილი, ილია ყიფშიძე, შემდგომში კათალიკოს-პატრიარქი კალისტრატე (ცინცაძე). ფულად დახმარებას უწევდა აკაკი შანიძეს, დავით კასრაძეს, თედო სახოკიას, გერონტი ქიქოძეს და სხვებს. დავით სარაჯიშვილს კარგად ესმოდა, რომ განათლებული ადამიანები აშენებენ განვითარებულ საზოგადოებას. დიდი წვლილი შეიტანა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მშენებლობაში. მისი ოცნება იყო სამოქალაქო ცნობიერების ამაღლება, ცხოვრების პატიოსანი წესი და ის ღირებულებები, რომლებსაც ამკვიდრებდა დიდი ილია და ყველა მათი თანამოაზრენი.

დიდია ნიკო ნიკოლაძის ღვაწლი. მან ჭუჭყიანი, წუმპე-ტალახიანი ფოთი გადააქცია უმშვენიერეს ქალაქად, მან აამოძრავა ფოთის სიცოცხლის ძარღვი. თუმცა რანი ვართ ქართველები ძალიან კარგად ჩანს მისი წერილიდან, რომელიც მან დაწერა 1913 წლის მარტში გაზეთ „იმერეთში“: „პასუხისგებაში ვარ მიცემული. ამ გასაჭირში მშველელი არსად ჩანს, თორემ დამწიხვებული, უთვალავია. ყოველ ჭინჭრაქას, ყოველ ლაწირაკს და ქვემძრომს შეუძლია მავნოს, თვალდახელშეუა სიცრუის თქმითაც...“ მას ბრალად დასდეს ქრთამის აღება, რომელიც არც კი გაუფიქრებია. სასამართლოზე იგი გაამართლეს, თუმცა გული კი ძალიან ატკინეს.

მეცენატები ქველმოქმედებას აგრძელებენ.... სწორედ ასე გადავრჩებით. სახელმწიფოს და ბიზნესის ერთობლივი ძალისხმევით, საზოგადოების მხარდაჭერით იქნება შესაძლებელი იმ პრობლემების დაძლევა, რაც დაგროვდა ამ ხნის განმავლობაში.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. პაპავა ვ. „საქართველოს ეკონომიკა: რეფორმები და ფსევდორეფორმები“. თბილისი, „ინტელექტი“, 2015;
2. სილაგაძე ა. „ეკონომიკური დოქტრინები“. თბილისი, „ინოვაცია“, 2012;
3. ქ. შენგელია, „ცხოვრების დონის გაუმჯობესების ძირითადი მიმართულებები საქართველოში“, ჟურნ. ეკონომიკა, 2017წ. №6.
4. ქ. შენგელია, „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლების ძირითადი ტენდენციები საქართველოში“, საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „სეუ და მეცნიერება“, 2018 წ.
5. Galbraith J.K. Economics in the Century Ahead. “The Future of Economics.” Oxford, Blackwell, 1992;
6. Porter M. Competitvite Advantages of Nations. “Harvard Business Review”, 1990, v 2;
7. Stiglitz J. The Price Inequality. “W.W. Norton & Company”, New York-London, 2012;
8. <http://gov.ge/index.php>. გადამოწმებულია 20/02/2021.

## **The Role of the State in the Anti-Crisis Management of the Economy In a pandemic**

*Ketevan Shengelia, Associate Professor of Technical University*

### **Summary**

The government's role in pulling the country out of the crisis is critical. It has the main responsibilities in: maintaining peace in society, normal living and working conditions; fostering business growth, attracting investment, increasing productivity and exports.

Proper anti-crisis management can mitigate challenges by aligning the interests of both owners and employees, the public and the state, and by sustaining the long-term balance of the economy..

The source of economic development is technological progress, which should be stimulated by the state and big business with the support of broad sections of society. Technological advancement requires massive amounts of capital owned by large corporations and monopolies. Even in a free market environment, without state regulation, technological progress would be counterproductive. Research in universities should be developed and support is required for this. The fundamental values of the State should be: the rule of law, the establishment of order; the development of democracy and the protection of property rights.

The short-term goal of the Georgian government's economic policy should be: to minimize the losses caused by the Covid-19 pandemic; to recover and ensure rapid economic growth.

In the medium term, the ultimate objectives should be: enhancing regional and international competitiveness; facilitating truly sustainable production and exports; promoting domestic and foreign investment.

It is vital to maintain the goodwill of the society and to satisfy their needs. The powers should be clearly dispersed in a crisis situation. Public interests must be granted preference over private interests. Minor injustices will lead to a socioeconomic explosion unless jobs are preserved as much as possible in order to achieve the stability of the internal climate. The public should trust and continually feel the support of government initiatives. Otherwise, fluctuations will become inevitable.

Keywords: role of the state, economic crisis, anti-crisis management, unemployment, social issues.

## მრავალფეროვნების მენეჯმენტი, როგორც დისციპლინათაშორისი სფერო

*ჩეჩლაშვილი მათა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია მრავალფეროვნების პრობლემები - ინტერკულტურული, ისტორიული, საგანმანათლებლო, პოლიტიკური და ა.შ. ავტორი პრობლემას აფასებს იმ განსხვავებების თვალსაზრისით, რომელიც არსებობს მრავალფეროვნებასა და ჰომოგენურობას შორის დიალექტურ წინააღმდეგობაში. ამიტომ, სტატიაში ავტორი გთავაზობს თანამედროვე საზოგადოების გაერთიანებისა და დიფერენცირების პროცესების განხილვას დიალექტურ ერთიანობაში. ავტორი ასკვნის, რომ სოციალურ, პოლიტიკურ და პედაგოგიურ წინაპირობებზე დაყრდნობით, მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ეტაპს ახასიათებს ცალკეული მიმართულებებიდან, ცნებებიდან და მოდელებიდან მრავალფეროვნების ჰოლისტიკური მეტაეორია და მისი მართვა. ეს მეტაეორია ყალბდება როგორც აშშ და დასავლეთ ევროპის მეცნიერთა თეორიული მემკვიდრეობის გავლენით, ასევე აქტიური საერთაშორისო პროექტების განხორციელების შედეგად.

საკვანძო სიტყვები: მრავალფეროვნება, მეტაეორია, დიფერენციაცია.

### ძირითადი ტექსტი

ნებისმიერ საზოგადოებაში, მისი კულტურული და ისტორიული მახასიათებლების, სოციალურ-კლასობრივი, სახელმწიფო სტრუქტურისა და სოციალური სისტემის მიუხედავად, არსებობს მრავალფეროვნება. მრავალფეროვნება სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულად აღიქმება. ამასთან, არსებობს კულტურული გარემოს გაერთვაროვნების საერთო სურვილი, რაც დამახასიათებელია სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებისთვის. ასეთი ერთგვაროვნება ნიშნავს ადამიანისთვის სიცხადეს, პროგნოზირებადობას და სანდოობას. ბევრ ადამიანს ურჩევნია თავისუფალი დრო გაატაროს მათთან, ვისაც იგივე შეხედულებები, იდეები და ინტერესები გააჩნია. ადამიანები თავს უფრო კომფორტულად გრძნობენ ერთგვაროვან, ვიდრე ჰეტეროგენულ ჯგუფში. ყველა საზოგადოება გადის პროცესებს, რომლებიც მიდრეკილია გაერთიანებისა და დიფერენცირებისკენ. იდენტურობა და განსხვავება ერთსა და იმავე პრობლემურ სფეროს განეკუთნება და მასზე ცალმხრივად მსჯელობა არ შეიძლება. უპირველეს ყოვლისა, საუბარია მრავალფეროვნებასა და ჰომოგენურობას შორის დიალექტიკურ წინააღმდეგობაზე. ამიტომ, თანამედროვე საზოგადოებაში გასათვალისწინებელია დიალექტიკური ერთიანობის გაერთიანებისა და დიფერენცირების პროცესები.

ხალხთა და კულტურათა მრავალფეროვნება არ არის „კარგი“ ან „ცუდი“. ეს არის რეალობა, რომელიც ყველა საზოგადოებაში არსებობს და პრობლემად მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქცევა, თუ განსხვავებები ოფიციალურად იქნება დაყოფილი „კარგად“ და „ცუდად“, თუ ისინი იქცევიან ჯგუფურ პოლიტიკად ან აღიქმული იქნებიან, როგორც ვინმესთვის ხელისშემშლელი ფაქტორი. მაშინაც კი, როცა ადამიანი თავს უფრო კომფორტულად გრძნობს ერთგვაროვან გარემოში, ცხოვრების უმეტეს სფეროში ჩვენ ვდგავართ მრავალფეროვნების წინაშე და უნდა ვაღიაროთ, რომ მრავალფეროვნება და პლურალიზმი დღეს მნიშვნელოვან პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სოციალურ-კულტურულ აუცილებლობას წარმოადგენს მთელ მსოფლიოში. ამიტომ, იდეოლოგიური და პოლიტიკური მრავალფეროვნების პრინციპი მრავალი ქვეყნის კანონმდებლობაშია ჩადებული.

იდეოლოგიური მრავალფეროვნება ნიშნავს განსხვავებული (მათ შორის საპირისპირო) ფილოსოფიური, პოლიტიკური, იურიდიული, ეკონომიკური, რელიგიური შეხედულებების, იდეების, თეორიების საზოგადოებაში ნორმალური თანაცხოვრების შესაძლებლობას. ყველას აქვს უფლება დამოუკიდებლად ანდა სხვებთან ერთად თავისუფლად შექმნას, გაავრცელოს, დაიცვას საკუთარი შეხედულებები და იდეები. იდეური მრავალფეროვნების პრინციპია ადამიანის აზროვნების, სიტყვის,

ინფორმაციის, სინდისისა და რელიგიის თავისუფლების განუყოფელი უფლებები.

ნებისმიერი იდეოლოგიის სახელმწიფოებრივი ან სავალდებულო დამკვიდრების შეუძლებლობა იდეოლოგიური მრავალფეროვნების პრინციპის აუცილებელი გარანტიაა. ეს გარანტია ნიშნავს, პირველ რიგში, რომ სახელმწიფო არ უნდა ჩაერიოს იდეოლოგიის სფეროში, არ უნდა დაემორჩილოს რომელიმე იდეოლოგიურ მიმართულებას, მათ შორის პოლიტიკურს, და, მეორეც, სახელმწიფოს არ აქვს უფლება, დაადგინოს რაიმე იდეოლოგია, როგორც საყოველთაოდ სავალდებულო, შეზღუდოს ადამიანის სინდისის, აზრისა და სიტყვის თავისუფლება. პოლიტიკური მრავალფეროვნების ან მრავალპარტიული სისტემის პრინციპია პოლიტიკური პარტიების ფორმირებისა და საქმიანობის თავისუფლება. პოლიტიკური პარტიები პოლიტიკური ურთიერთობების, აგრეთვე სამართლებრივი ურთიერთობების ყველაზე მნიშვნელოვანი სუბიექტები არიან სამთავრობო ორგანოების ჩამოყალიბებაში.

პარტიების ძირითადი მიზანი არის მოსახლეობის ან მისი ცალკეული ჯგუფების გამოვლენა. პოლიტიკურად განვითარებულ საზოგადოებაში პარტიებს უკავიათ შუალედური პოზიცია ინდივიდსა და სახელმწიფოს შორის, მათ შორის დამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენენ. მრავალპარტიული სისტემის პრინციპი ნიშნავს, რომ დაუშვებელია პარტიების შექმნის შეზღუდვა მათ მიერ გამოთქმული იდეების საფუძველზე, დაუშვებელია ერთი ან შეზღუდული რაოდენობის მხარეთა არსებობა სხვების აკრძალვის პარალელურად. ასევე შეუძლებელია რომელიმე პარტიის „წამყვანად“ გამოცხადება, თუნდაც სხვა მხარეებთან შედარებით იგი რაიმე უპირატეს პოზიციას იკავებდეს.

პოლიტიკური მრავალფეროვნების პრინციპი გულისხმობს საზოგადოებრივი გაერთიანებების თავისუფლებას, რომლებიც წარმოადგენს მოქალაქეთა ნებაყოფლობით ფორმირებებს, გაერთიანებულებს საზოგადოებრივი ინტერესების საფუძველზე, საერთო მიზნების განსახორციელებლად.

ჩვენ წარმოვადგენთ მრავალფეროვნების რამდენიმე მნიშვნელოვან მახასიათებელს. მრავალფეროვნების ძირითადი ნიშნებია „თანდაყოლილი“ განსხვავებები, ან ის, რაც ხანგრძლივ გავლენას ახდენს ადამიანზე მთელი ცხოვრების მანძილზე. ძირითადი განსხვავებები მოიცავს ასაკს, ეროვნებას, სქესს, ფიზიკურ შესაძლებლობებს, რასას და სექსუალურ ორიენტაციას. ეს მახასიათებლები არის ძირითადი ელემენტები ინდივიდუალური იმიჯისა და მსოფლმხედველობის ფორმირებისათვის. მრავალფეროვნების მეორადი ნიშნები შექმნილია და ინდივიდუალური ცხოვრების პროცესში შეიძლება ცვლილება განიცადონ. ისინი ნაკლები სიძლიერით ახდენენ ზეგავლენას, ვიდრე პირველადი ნიშნები, მაგრამ ადამიანის თვითშეგნებისა და მსოფლმხედველობის ფორმირების სერიოზულ ფაქტორს წარმოადგენენ. მაგალითად, ქორწინებაში მყოფი ადამიანი შეიძლება განსხვავებულად აღიქვან, ვიდრე მარტოხელა. ანალოგიურად, სამხედრო სამსახური, რელიგია, მშობლიური ენა, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, განათლება და სამუშაო გამოცდილება გავლენას ახდენს ადამიანის დამოკიდებულებაზე საკუთარი თავის მიმართ და საზოგადოების თვალში მის იმიჯზე. მაგალითად, მამაკაცებს, რომლებიც მსახურობდნენ ჯარში, შეიძლება ჰქონდეთ უფრო მაღალი სოციალური სტატუსი, ვიდრე ახალგაზრდებს, რომლებსაც არ აქვთ სამხედრო სამსახურის გამოცდილება. ორგანიზაციის თვალსაზრისით, ძალიან მნიშვნელოვანია ისეთი მეორადი მახასიათებლები, როგორცაა მუშაობისა და კომუნიკაციის სტილი, განათლების დონე, კვალიფიკაცია. დღეს ლიდერებმა უნდა გაითვალისწინონ, შეაფასონ და გამოიყენონ ის უნიკალური თვისებები და გამოცდილება, რომლის მოტანასაც შეძლებს თითოეული თანამშრომელი ორგანიზაციისათვის.

დღევანდელ ბიზნეს და არაკომერციულ ორგანიზაციებში მრავალფეროვნების საკითხის იგნორირება შეუძლებელია. მრავალი ქვეყნის კონსტიტუციის თანახმად, ისეთი ნიშნები, როგორცაა რასა, ეროვნება და რელიგია, არ შეიძლება იყოს დისკრიმინაციის საფუძველი, თუმცა დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა აზრით, ისინი საშიში და არასასურველია. ევროპის ქვეყნებში ქალთა და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა კვოტების სისტემა იმდენად კარგად არის გააზრებული და ორგანიზებული, რომ, როგორც ჩანს, გაუგებრობები არ უნდა არსებობდეს. მაშინაც კი, თუ სამუშაო რეკლამებში არ არის აღნიშნული შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა და ქალთა დაშვების შეღავათიანი უფლება, სინამდვილეში, თანაბარი კვალიფიკაციის შემთხვევაში, მათ უპირატესობა მაინც აქვთ. ეს ჯგუფები განიხილება საზოგადოებისა და სახელმწიფოს მიერ, როგორც „განსაკუთრებული“ ან „პრობლემატური“.

ჩვენი საუკუნის დასაწყისში დიდ ბრიტანეთში ჩატარებული გამოკვლევების თანახმად, შრომის ბაზარზე „თეთრკანიანი თანამშრომელი“ კვლავ ნორმად ითვლება. ასაკის პრობლემა წყდება ვადამდელი პენსიაზე გასვლის ან სამსახურიდან გათავისუფლების პროცედურის საშუალებით, სექსუალური ორიენტაციის შემცირება თანამედროვე ანტიდისკრიმინაციული კანონმდებლობის გათვალისწინებით ხდება. დამსაქმებელთათვის ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკაში კორპორაციული მახასიათებლები ხშირად სხვაზე მნიშვნელოვანია, ხოლო ყველა დანარჩენი ხშირად იგნორირებულია. შრომის ანაზღაურება ხორციელდება პიროვნების გარე და შინაგანი მახასიათებლების გათვალისწინების გარეშე. მხედველობაში მიიღება მხოლოდ მისი საწარმოო წარმატება: თანამშრომელი უნდა ფუნქციონირებდეს სამუშაო ადგილის მოთხოვნების შესაბამისად. ამავე დროს, თანამშრომლების მოლოდინები მეორეხარისხოვანია მათთვის, ვინც საკადრო პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი, რადგანაც მათთვის გაცილებით მნიშვნელოვანია თანამშრომლების შედარება საწარმოო მიღწევების მიხედვით. ფაქტიურად, ადამიანი, როგორც მანქანა, ედრება სხვა მანქანებს. არაპერსონალური საზოგადოების ერთგვაროვანი იდეალისთვის ასეთი პოლიტიკა შეიძლება სასარგებლოც კი იყოს, მაგრამ მრავალფეროვნების წარმატებული მართვის იდეას ეს ეწინააღმდეგება. ეს რეალურად იწვევს დისკრიმინაციას, ვინაიდან ადამიანის ბუნების მრავალფეროვნება პროფესიული საქმიანობის პროფილისთვის მნიშვნელოვან რამდენიმე ნიშანდღა დაყვანილი.

როგორც აღვნიშნეთ, მრავალფეროვნება მნიშვნელოვანი თემაა ორგანიზაციებისათვის. ერთი მხრივ, მრავალფეროვნება არის დადებითი ფაქტორი, რომელიც იწვევს შემოქმედებითი მიდგომების განვითარებას და ინოვაციების ზრდას, მეორე მხრივ, ეს იწვევს კონფლიქტების ზრდას და ქაოსს. ჰ. ფარპუნმა, ე. სკოვრონმა და ნ. ციმერმანმა შეადარეს გუნდები, რომლებიც ძირითადად ერთგვაროვანი და ჰეტეროგენული ჯგუფებისგან შედგებოდა და მივიდნენ დასკვნამდე, რომ შემოქმედებითი დავალებების შესრულებისას, ჰეტეროგენული ჯგუფების შედეგები ორივე მიმართულებით უფრო მეტი ვარიაციის ერთობლიობაა. მათ აქვთ პოტენციალი ან საშუალოზე დაბალი, ან საშუალოზე მაღალი დავალების შესრულებისთვის. ჰეტეროგენული ჯგუფები ყოველთვის გამოირჩევიან იმით, რომ ამოცანებს საშუალოზე ბევრად უკეთესად ართმევენ თავს. ამ მკვლევარების აზრით, მრავალფეროვნება ზრდის კრეატიულობას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გუნდი ეფექტურად იმართება.

მრავალფეროვნება ეხება არა მხოლოდ ინდივიდებს, არამედ კულტურებს, სოციალურ ჯგუფებს, პოლიტიკურ პარტიებს, იდეოლოგიურ და მსოფლმხედველობრივ დამოკიდებულებებს, ქცევის წესებს, ღირებულებებსა და ტრადიციებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მრავალფეროვნება ობიექტურად არსებული ფენომენია, მიუხედავად სხვადასხვა ისტორიული პერიოდის მმართველი ელიტისა და მთლიანად საზოგადოების განსხვავებული დამოკიდებულებისა. თუ ჩვენ ვსაუბრობთ სოციალურ განვითარებაზე, მრავალფეროვნებისადმი დამოკიდებულება ყოველთვის განისაზღვრებოდა, ერთი მხრივ, დემოკრატიზაციისა და ჰუმანიზაციის, და მეორე მხრივ, ცენტრალიზაციისა და სტანდარტიზაციის ტენდენციებით. პირველი ტენდენციის გათვალისწინებით, საზოგადოება ცდილობდა მრავალფეროვნებისა და კულტურული პლურალიზმის გაფართოებას, ხაზს უსვამდა ჰეტეროგენურობას, როგორც დადებით მოვლენასა და სოციალური განვითარების კატალიზატორს. დემოკრატიზაციის ტენდენციის მთავარი იმპერატივი არის პოსტულატი „რაც მეტია მრავალფეროვნება, მით უკეთესი საზოგადოებისთვის“. ცენტრალიზაციის ტენდენციის შესაბამისად, საზოგადოება და სახელმწიფო ცდილობენ, შეამცირონ მრავალფეროვნება, მასში ხედავენ არა მხოლოდ პოზიტიურ ასპექტებს, არამედ დიდ საფრთხეებს სოციალური სტაბილურობისა და ერთიანი ღირებულების სივრცისა და კულტურული და ეროვნული თვითმყოფადობის შენარჩუნებისათვის.

დასკვნა. დემოკრატიზაციისა და სტანდარტიზაციის განხილული ტენდენციები ცდილობენ მიაღწიონ ერთგვარ კომპრომისს იმ მრავალფეროვნებასთან, რაც არსებობს როგორც საზოგადოებაში და განათლების სისტემაში. ამ კომპრომისის მნიშვნელობა მდგომარეობს მრავალფეროვნების, როგორც ობიექტურად არსებული ფენომენის, აღიარებაში და მასთან ურთიერთობის საჭიროებაში, როგორც სოციალური, ასევე პოლიტიკური საშუალებებით. თეორიასა და პრაქტიკაში ტენდენციების ეს კომპრომისი აისახება მრავალფეროვნების მართვის კონცეფციების მეტათეორიის ჩამოყალიბებაზე

გადასვლაში, რაც მოიცავს ორ მნიშვნელოვან კომპონენტს: მრავალფეროვნების პედაგოგიკასა და მრავალფეროვნების მართვას.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Cohendet, P. Llerena, P. (2001). Routines and the theory of the firm: the role of communities / P. Cohendet // Nelson and Winter Conference in Aalborg, June 12–15: DRUID.
2. Gardner, H. A multiplicity of intelligences: In tribute to Professor Luigi Vignolo [Electronic resource]//Mode of access: <http://www.howardgardner.com/Papers/documents/T-101%20A%20Multiplicity%20REVISED>.
3. Gharajedaghi, J. (2012). Systems Thinking:Managing Chaos&Comple-xity: A Platform for Designing Business Architecture. Elsevier, 376 p.
4. Kotter, J.P. (2007). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. Vol. 85. P.96–103.
5. Lazonick, W. (2002). Innovative Enterprise and Historical Transformation // Enterprise&Society. March. Vol. 3, № 1. P. 3–47.
6. Porter, M.E. (1985). Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.715 p.
7. Stadnyk, V., Veshko, O. (2016). Cross-cultural aspects of “organization diversity” in joint international enterprises activity // Scientific letters of Academic society of Michal Baludansky, № 4, vol. 6. P. 140–144.

**Diversity management as an interdisciplinary area**

*Maia Chechelashvili, Associate Professor of Georgian Technical University*

**Summary**

Abstract. The article deals with the problems of diversity - intercultural, historical, educational, political, etc. The author examines various concepts of diversity in the article and classifies them according to certain criteria. The author assesses the problem by comparing the points of view of the differences that exist in the dialectical contradiction between diversity and homogeneity. Therefore, in the article, the author proposes to consider the processes of unification and differentiation of modern society in dialectical unity. The author concludes that, based on social and political preconditions, the modern stage of development of science is characterized by a transition from separate directions, concepts, and models to a holistic metatheory of diversity and its management. This metatheory is formed both under the influence of the theoretical heritage of scientists from the USA and Western Europe, and thanks to active international project activities.

Keywords: variety, metatheory, differentiation.

# ხელოვნური ინტელექტის მეთოდების გამოყენების ტენდენციები თანამედროვე მენეჯმენტში

*ჩიკვილაძე ნინო*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*გოდერძიშვილი თეიმურაზ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

## აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია ხელოვნური ინტელექტის მეთოდების გამოყენების ტენდენციები თანამედროვე მენეჯმენტში. მსოფლიო ტექნიკური შესაძლებლობები მკვეთრად გაიზარდა. კომპიუტერებმა პროგრამირების ენაზე, მიცემულ დავალებებზე დაყრდნობით, უამრავი რთული ამოცანის შესრულება შეძლეს. კომპიუტერული ტექნოლოგიები გამუდმებით უმჯობესდება, კომპიუტერის მეხსიერება, სისწრაფე მატულობს. მათემატიკური, სტატისტიკური გამოთვლები ალგორითმს ბევრად უფრო სწრაფად შეუძლია, ვიდრე ადამიანს. თუმცა ადამიანივით გონებრივი მოქნილობა და აბსტრაქტული აზროვნება, კომპიუტერს ჯერ არ აქვს. ორგანიზაციებს ყოველდღიურად უწევთ, სხვადასხვა სირთულის ამოცანების გადაჭრა. არსებულმა კოვიდ პანდემიამ შეცვალა მსოფლიო ბიზნესის ორბიტა. მსხვილი კომპანიების მენეჯერები იძულებულნი არიან სწრაფად მიიღონ გადაწყვეტილებები და დაინახონ ბიზნესის განვითარების საერთო სურათი. მონაცემების სიმრავლიდან გამომდინარე, მათი დამუშავება და სწრაფად გადაწყვეტილების მიღება ხშირ შემთხვევაში დაგვიანებული ხდება, რაც ქმნის საჭიროებას ამოცანის გადასაჭრელად უფრო სწრაფი მეთოდის დანერგვის. წამყვანი უნივერსიტეტები და კომპანიები, დღეს უკვე მუშაობენ ხელოვნური ინტელექტის მეთოდების ინტეგრაციაზე სხვადასხვა რგოლის მენეჯმენტში, რითაც ცდილობენ დააჩქარონ გადაწყვეტილებების მიღება ბიზნეს პროცესებში და შესაძლებელი გახადონ რისკების პროგნოზირება.

საკვანძო სიტყვები: (Artificial Intelligence, შემოკლებით AI) ხელოვნური ინტელექტი; ბიზნეს პროცესები; მენეჯმენტი (საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერები); ინტეგრაცია; ავტონომიურობა; ადაპტირება;

## ძირითადი ტექსტი

იზადება კითხვა რა არის ხელოვნური ინტელექტი? ხელოვნური ინტელექტი, მარტივად რომ განვმარტოთ, არის კომპიუტერის უნარი, რომელსაც აქვს შესაძლებლობა ისწავლოს ჩვენთვის მნიშვნელოვანი საკითხი და მიიღოს დამოუკიდებლად სხვადასხვა გადაწყვეტილება მის ირგვლივ. იმისათვის, რომ ხელოვნურმა ინტელექტმა ისწავლოს, მას სჭირდება რეალური მაგალითები და ეს მაგალითები უნდა იყოს ძალიან ბევრი. მაგალითისთვის განვიხილოთ ჭადრაკის თამაში. როგორ ხდება მისი სწავლა, პროგრამაში იტვირთება ყველა წესი, რაც ვრცელდება ჭადრაკზე და ასევე, მაგალითები სვლების, რომელიც იყო გამოყენებული სხვადასხვა თამაშის დროს, პროგრამა ქმნის გაურკვეველ ალგორითმს, რითაც შემდგომში ხელმძღვანელობს. მიზანი არის მხოლოდ ერთი, მოუგოს მეთოქეს. ხელოვნური ინტელექტი იწყებს თამაშს, რა დროსაც ხდება როგორც თამაშის წაგება, ასევე მოგება. ყოველი წაგებით პროგრამა იმახსოვრებს თავის შეცდომას და არსებულ კომბინაციას, ხოლო შემდგომ იგივე შეცდომას აღარ იმეორებს. ასე ეტაპობრივად ხდება თამაშის შესწავლა და სწორი მოდულის ჩამოყალიბება. ხელოვნურ ინტელექტს აქვს შესაძლებლობა დაიმახსოვროს სწორი კომბინაცია და იქიდან გამომდინარე მოახდინოს სხვადასხვა სიტუაციაში გადაწყვეტილებების მიღება. რატომაუნდა ეს არის ყველაზე მარტივი მაგალითი ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების. დღეს ხელოვნური ინტელექტი გამოიყენება შემდეგ სფეროში:

- ვირტუალური ასისტენტი ან ჩატბოტი
- სოფლის მეურნეობა და მეურნეობა
- ავტონომიური მფრინავი



- საცალო ვაჭრობა, შოპინგი და მოდა
- უსაფრთხოება და მეთვალყურეობა
- სპორტული ანალიტიკა და აქტივობები
- წარმოება და საწარმოები
- ცოცხალი მარაგების და ინვენტარის მენეჯმენტი

მსხვილი კორპორაციები აქტიურად ნერგავენ ხელოვნური ინტელექტის მეთოდებს სამედიცინო სფეროში, სხვადასხვა დიაგნოზის დასასმელად და ექიმის მიერ შეცდომების ალბათობის შესამცირებლად. რობოტექნიკაში, სადაც მონაცემების სიმრავლე არის ძალიან დიდი. საფონდო ბირჟებზე, აქციების ტენდენციების გამოსავლენად.

1955 წელს ამერიკელმა მეცნიერმა ჯონ მაკარტმა პირველად გამოიყენა ტერმინი "ხელოვნური ინტელექტი". მან ეს უკანასკნელი განმარტა, როგორც პროგრამა ან კომპიუტერი, რომელსაც შეუძლია იაზროვნოს, როგორც ადამიანმა და მიიღოს ლოგიკური გადაწყვეტილებები. რა არის ლოგიკური გადაწყვეტილება? ჩვენ ვისაუბრეთ სწავლის მეთოდებზე, მაგრამ როგორ ხდება მათი გამოყენება და რას აკეთებს ხელოვნური ინტელექტი, რატომ არის გაიგივებული ის ადამიანთან და რა საერთო თვისება გააჩნია მას. განვიხილოთ, მაგალითი როგორც არის ავტოტრანსპორტის მართვა, ადამიანი პრაქტიკასთან ერთად, ახდენს მართვის უნარების ავტომატიზაციას, კერძოდ: სიჩქარეების ავტომატურად გადართვა, ზოლიდან ზოლში გადაწყობა და სხვა ტექნიკური მხარე, რაზეც მძღოლი ადარ ფიქრობს, ის ამას აკეთებს ლოგიკურად. ზუსტად იგივე უნარი გააჩნია ხელოვნურ ინტელექტს, მრავალი მაგალითის ნახვის შემდეგ, სადაც დალექილია არსებული ინფორმაცია, რომელსაც შეგვიძლია პირობითად ვუწოდოთ „მავი ყუთი“ იქიდან ის იწყებს ლოგიკური გადაწყვეტილებების მიღებას, სხვა სტანდარტულ პროგრამებში შესაძლებელია გაკონტროლდეს გადაწყვეტილების მიღების გზა, ხოლო ხელოვნურ ინტელექტში ეს შეუძლებელია, შესაძლებელია მხოლოდ სწავლების მეთოდის გაკონტროლება და მთავარი ამოცანის გადასაჭრელად გზის დასახვა.

ხელოვნურ ინტელექტს განსაზღვრავს ორი ძირითადი თვისება:

- **ავტონომიურობა:** მრავალი ცვლადი მონაცემების პირობებში, დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღება.
- **ადაპტირების უნარი:** სწავლაზე და გამოცდილებაზე დაყრდნობით, მიღებული შედეგების გაუმჯობესება.

მსოფლიო მასშტაბით, უამრავი მსხვილი კორპორაცია, აფინანსებს ხელოვნური ინტელექტის კვლევებს და პრაქტიკაში მათ დანერგვის გამოყენებას. იგი გახდა განუყოფელი ნაწილი, თანამედროვე ტენოლოგიური ხელსაწყოების, როგორც არის „მარტ ტელეფონები“, ინტერნეტ სივრცეში საძიებო სისტემები, როგორც არის GOOGLE, სოციალური ქსელები Facebook და ონლაინ სავაჭრო პლატფორმა Amazon-ნი. მომავალი, რომელიც გააჩნია ხელოვნურ ინტელექტს, ეს არის განუსაზღვრელი და მიმდინარე ტენდენციები უფრო უახლოვდება ადამიანებთან ინტეგრაციას. ბიზნესში ეს ხდება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომლითაც შესაძლებელია უფრო სწრაფად მოხდეს ბიზნეს პროცესების გადაწყვეტილებების მიღება და სწრაფად რეაგირება. ბოლო ერთი წლის განმავლობაში, კოვიდ პანდემიამ მკვეთრად გაართულა ბიზნესის მართვა და შედეგების პროგნოზირება, რაც თავისთავად აისახა უამრავი კომპანიის მდგომარეობაზე და ფინანსურ პარამეტრებზე. ამიტომაც განიხილება ხელოვნური ინტელექტის დანერგვა სხვადასხვა რგოლის მენეჯმენტში, რომელიც მისცემს საშუალებას მონაცემების სიმრავლიდან გამომდინარე, უფრო სწრაფად მოახდინოს მონაცემების დამუშავება და შედეგების პროგნოზირება. აღნიშნული მოდული შეიძლება დაინერგოს, როგორც ლოკალურად, კომპანიის კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებში, რომელიც დაეხმარება დაბალი და საშუალო რგოლის მენეჯერს, სწრაფად მიიღოს გადაწყვეტილება და მოახდინოს შესაბამისი მყისიერი რეაგირება ბიზნეს პროცესის გასაუმჯობესებლად. აგრეთვე გლობალურად მაღალი რგოლის მენეჯერებისთვის, რომ სწორედ განსაზღვრონ კომპანიის სტრატეგია და ბაზარზე არსებული მდგომარეობა. მთავარი იდეა ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების არის მაქსიმალურად მოხდეს ადამიანური ფაქტორების ჩანაცვლება, უფრო სწრაფი მექანიზმებით, რომელიც უმოკლეს დროში აისახება ციფრულ პარამეტრებში

და ინტეგრირებული იქნება ორგანიზაციის მართვის სადავეებში. ხელოვნური ინტელექტი იძლევა შესაძლებლობას უსაზღვრო მონაცემების ანალიზს და ბიზნესის სწორი ტრაექტორიის განსაზღვრის.

Harvard Business Review გამოცემაში, სტატიის სახელწოდებით „ორგანიზაციის მშენებლობა ხელოვნური ინტელექტის უზრუნველყოფით, კარგად არის აღწერილი ხელოვნური ინტელექტის მნიშვნელოვანი ასპექტების გამოყენების, დანერგვის და შესაძლო რისკების შეფასების ელემენტები.

### დასკვნა

უახლოეს ათწლეულში მენეჯმენტში ხელოვნური ინტელექტის მეთოდების გამოყენება, იქნება განუყოფელი ნაწილი ნებისმიერი ორგანიზაციის. ყველა ორგანიზაცია ჩადებს ინვესტიციას და დანერგავს არსებულ პლატფორმას, რომ გააუმჯობესოს მართვის სისტემური ნაწილი, მოახდინოს ბიზნეს პროცესების პროგნოზირება, მიიღოს სწრაფი და მომგებიანი გადაწყვეტილებები, რაც დაეხმარება ამოცანების და ბარიერების გადალახვაში, მათი ეფექტური გზების მოძიებაში. რატომ უნდა სრულად ვერ მოხდებოდა, მენეჯერების ჩანაცვლება, მაგრამ ეს იქნება საქმის გამარტივებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილი. კორპორაციების აქციონერები, უფრო მარტივად შეძლებენ რისკების დანახვას და გაკონტროლებას. ეს იქნება ალტერნატიული პროგნოზის შესაძლებლობა ტოპ მენეჯერებისთვის.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. IDFI ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი, ხელოვნური ინტელექტი: არსი, საერთაშორისო სტანდარტები, ეთიკური ნორმები და რეკომენდაციები. თბილისი 2021.
2. Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2018). Artificial Intelligence. <https://plato.stanford.edu/entries/artificial-intelligence>
3. A Research Perspective: Artificial Intelligence, Management and Organizations, Peter Duchessi University at Albany, Albany, NY, USA Robert O'Keefe Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, NY, USA Daniel O'Leary University of Southern California, Los Angeles, CA, USA Received 24, November 1992. <https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/doleary/intellcont/Artificial%20Intelligence%20Management%20and%20Organizations-1.pdf>
4. Artificial Intelligence's Impact on Management, MALIN ERIKSSON CAMRAN DJOWEINI, 2020-06-11.
5. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1461811/FULLTEXT01.pdf>
6. Knowledge in Artificial Intelligence Systems: Searching the Strategies for Application, Alla A. Kornienko, Anatoly V. Kornienko, Oleg B. Fofanov, Maxim P. Chubik, January 2015
7. Harvard Business Review, Building the AI-Powered Organization.
8. <https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>
9. Goldberg K. (2000). The Robot in the Garden: Telerobotics and Telepistemology in the
10. Age of the Internet. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts London, England.

### Trends in the use of artificial intelligence methods in modern Management

*Nino Chikviladze, Associate Professor of Georgian Technical University,  
Teimuraz Goderdzishvili, PhD student of Georgian Technical University*

### Summary

This study discusses the trends in the use of artificial intelligence methods in modern management. World technical capabilities have increased very fast. Computers are able to perform many complex tasks based on the given tasks in the programming language. Computer technology is constantly improving, computer memory, speed is increasing. Mathematical, statistical calculations Algorithm can do much faster than humans. However, like humans, the computer does not yet have the mental flexibility and abstract thinking. Organizations have to solve tasks of different complexity on a daily basis. The current Covid Pandemic has changed the orbit of world business. Managers of large companies are forced to make decisions quickly and see the overall picture of business development. Due to the abundance of data, their processing and fast decision making is often delayed, which creates the need to introduce a faster method to solve the task. Leading universities and companies today are already working on integrating artificial intelligence methods into various levels of management, thus trying to speed up decision-making in business processes and make it possible to predict risks.

## ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა არაპროგნოზირებად გარემოში

ციმაკურიძე სალომე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სწრაფად ცვალებად გარემოში ორგანიზაციების მენეჯმენტის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევას წარმოადგენს მართვის ეფექტიანობის ამალღების გზების ძიება, იმისათვის რომ მარტივად შეძლოს გარემოში არსებულ ტენდენციებზე სწრაფი რეაგირება და შეძლოს კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება. დღევანდელ არაპროგნოზირებად გარემოში აქტუალურ საკითხს წარმოადგენს ორგანიზაციების მზაობა მოსალოდნელი ცვლილებების სამართავად. მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, გაანალიზდეს, თუ რა ფაქტორები განაპირობებს ორგანიზაციის სიძლიერეს, გამართულ ფუნქციონირებას, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციებს შესწევთ უნარი იყვნენ, შეძლებისდაგვარად, მზად სხვადასხვა სახის გამოწვევების გასამკლავებლად. აღნიშნულისთვის საჭიროა ორგანიზაციების მართვის ეფექტიანობის ამალღების გზების ძიება, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ორგანიზაციულ მზაობასა და სიძლიერეს გახდნენ მოქნილნი და სწრაფად ადაპტირებადნი არაპროგნოზირებად გარემოში. ამასთან, გასათვალისწინებელია, ორგანიზაცია ფლობდეს ინფორმაციას, თუ რა ტიპის ცვლილებებთან შეიძლება ჰქონდეს შემხებლობა და როგორ შეიძლება განსაზღვროს ახალი პროცესების მასშტაბები. ორგანიზაციები საჭიროებენ იყვნენ მუდმივ მზადყოფნაში უპასუხონ არასტაბილურ, ცვალებად გარემოს.

წინამდებარე სტატიაში განხილულია სწორედ ცვალებად გარემოსთან ადაპტაციის ორგანიზაციული უნარები, რომლებიც წარმატებისკენ სწრაფისთვის და კონკურენტუნარიანობის მოპოვებისათვის ნებისმიერ ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს. წარმოდგენილი საკითხების მიზანია რაციონალური მართვის გზა დაანახოს მენეჯერებს, თუ როგორ გააუმჯობესონ ორგანიზაციების მზაობა გაუმკლავდნენ სხვადასხვა ტიპის ცვლილებებს. განხილული საკითხები მსოფლიოში არსებულ ტენდენციებს, წარმატებით ფუნქციონირებადი ორგანიზაციების პრაქტიკულ გამოცდილებასა და საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანიის რეკომენდაციებს ასახავს.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი; ცვლილების მართვის ორგანიზაციული უნარები; ორგანიზაციული ცვლილებები; ცვლილებების ტიპები; ADKAR მოდელი.

### ძირითადი ტექსტი

მსოფლიო მუდმივ დინამიკაშია და მიმდინარე პროცესებიც სწრაფი ცვლილებების რეჟიმში მიმდინარეობს. როდესაც თანამედროვე სამყარო სიახლეებით არის აღსავსე, საჭიროა ორგანიზაციები მზად იყვნენ სიახლეებთან ადაპტირებისათვის და, ამასთან, მოტივირებულნი, სწრაფი ცვლილებების პირობებში, თავადაც შექმნან რაიმე ახალი და საინტერესო. ცვლილებების მართვის ორგანიზაციული უნარები (OCC, Organizational Capacity for Change) არის ძლიერი ინდიკატორი იმის შესახებ, შეფასდეს შეძლებს თუ არა ორგანიზაცია წარმატებულად ფუნქციონირებას ცვალებად გარემოში. არსებობს OCC-ის რვა საკვანძო განზომილება:

1. სანდო ლიდერები (Trustworthy leaders) - ორგანიზაციაში გრძელვადიანი და პროდუქტიული ცვლილება თითქმის არასდროს ხდება თანამშრომლებისთვის სანდო ლიდერების გარეშე. ორგანიზაციული ცვლილებები რისკის შემცველი პროცესია. იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა შეცვალონ თავიანთი ქცევა, ისინი უნდა ენდობოდნენ თავიანთ ლიდერებს.
2. მიმდევრების ნდობა (Trusting followers) - როდესაც საქმე ორგანიზაციულ ცვლილებებს ეხება ლიდერები განტოლების მხოლოდ ერთ ნახევარს წარმოადგენენ, ხოლო მეორეს მიმდევრები (დაქვემდებარებულები). სამუშაო პროცესში თანამშრომლების ნდობას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. თანამშრომლები, რომლებიც ხასიათდებიან ცვლილებებისადმი

ოპტიმიზმითა და საქმისადმი ერთგულებით შთაბეჭედავ შედეგებს იღებენ, ხოლო როდესაც ორგანიზაციაში დომინირებენ ინდივიდები, რომლებიც არიან პესიმისტური განწყობით სიახლეებისადმი, რასაკვირველია, ართულებს თანამშრომელთა სამუშაო პროცესში ჩართულობას.

3. ქმედუნარიანი ჩემპიონები (Capable champions) - ცვლილება დამატებით ენერჯის მოითხოვს და ამიტომ, ინდივიდებისთვის ბევრად უფრო ადვილია გააკეთონ საქმე ისე, როგორც აქამდე აკეთებდნენ. ორგანიზაციებმა უნდა განსაზღვრონ საკადრო პოლიტიკა, განავითარონ და შეინარჩუნონ ისეთი ადამიანური კაპიტალი, რომლებსაც შეუძლიათ ჩაერთონ ცვლილებების ინიციატივების განხორციელებაში. მცირე ორგანიზაციების ფარგლებში, ქმედუნარიანი ჩემპიონები ხშირად თავად ორგანიზაციის ტოპ-ხელმძღვანელები არიან, ხოლო საშუალო და უფრო დიდი ორგანიზაციების ფარგლებში, აღნიშნული ჩემპიონები ხშირად ხდებიან საშუალო რგოლის მენეჯმენტის რიგებიდან.
4. საშუალო რგოლის მენეჯმენტი (Involved middle management) - დეპარტამენტის ხელმძღვანელები საშუალო რგოლის მენეჯერების კლასიკური მაგალითია. მათი როლი ცვლილებების შეტანაში საკვანძო მნიშვნელობისაა. მათ შეუძლიათ პასიურად ან აქტიურად დაბლოკონ ცვლილებების ინიციატივები ორგანიზაციაში მათი უნიკალური იერარქიული პოზიციონირებით.
5. სისტემური აზროვნება (Systems thinking) - ეს არის არსებული წესები, სტრუქტურული შეთანხმებები და საბიუჯეტო პროცედურები, რომლებიც მოქმედებენ თანამშრომელთა აზროვნებაზე და განაწყობენ ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი სხვადასხვაგვარად. „სისტემური აზროვნება“, რაც ხელს უწყობს ცვლილებების ინიციატივების განხორციელებას ან პირიქით, აფერხებს მათ.
6. საკომუნიკაციო სისტემები (Communication systems) - ინფრასტრუქტურის მეორე განზომილება და ის, რაც ავსებს „სისტემური აზროვნების“ განზომილებას არის საკომუნიკაციო სისტემები. ორგანიზაციული ცვლილებები მოითხოვს აზროვნებასა და მოქმედებას. მაგალითად, ჯონ კოტერი ამტკიცებს, რომ ცვლილების ლიდერების უმეტესობა ზუსტად ვერ საზღვრავს კომუნიკაციის სიხშირესა და დიაპაზონს, რომელიც საჭიროა ცვლილების განსახორციელებლად (კოტერი (1996)).
7. ანგარიშვალდებული კულტურა (Accountable culture) - აღნიშნული განზომილება არის ის სტანდარტი, რომლის მიხედვითაც თანამშრომლები პასუხისმგებელნი არიან მიღებულ შედეგებზე. ანგარიშვალდებული კულტურის კიდევ ერთი ტერმინი არის „შედეგებზე დაფუძნებული“ (results-based) კულტურა, რომელიც არ აკეთებს აქცენტს სამუშაოს შესრულებაზე (პროცესზე), ისინი მონიტორინგს აკეთებენ მიაღწიეს თუ არა სასურველ შედეგს განსაზღვრულ ვადასა და ბიუჯეტის ფარგლებში.
8. ინოვაციური კულტურა (Innovative culture) - ზოგიერთი ორგანიზაციული კულტურა აფასებს ინოვაციასა და ცვლილებებს, ზოგი კი სტაბილურობასა და წონასწორობას. ჯამში, ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ხაზს უსვამს ორგანიზაციული ცვლილებებისა და ინოვაციების საჭიროებას, ის ინფრასტრუქტურული განზომილებაა, რომელიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისთვის.

ზემოხსენებული ფაქტორების გათვალისწინებით ორგანიზაციები შეძლებენ გარემოში არსებულ არაპროგნოზირებად ტენდენციებთან სწრაფი რეაგირებები გამოავლინონ. ამასთან, მნიშვნელოვანია მენეჯერები ფლობდნენ ინფორმაციას მასშტაბების მიხედვით, თუ რა ტიპის ცვლილებებთან აქვთ შემხებლობა:

*დაუგეგმავი (რეაქტიული) vs. დაგეგმილი (პროაქტიული) ცვლილება.* პროაქტიული ცვლილების დროს ცვლილება მიზანმიმართულად ხდება, როცა ლიდერები აცნობიერებენ ცვლილების დაწყების საჭიროებას და შეიმუშავენ ცვლილების განსახორციელებლად შესაბამის გეგმებს. ამის საპირისპიროდ, ცვლილებები გარკვეულ შემთხვევებში სპონტანურად და დაუგეგმავად ვითარდება. ამ

ტიპის ცვლილება ცნობილია როგორც რეაქტიული (დაუგეგმავი) ცვლილება. ასეთი ცვლილებების მიზეზი შეიძლება იყოს ორგანიზაციის გარეთ არსებული ძალები, რომლებიც ცვლიან ყოველდღიურობას სხვადასხვა მიმართულებებით.

*ტრანსფორმაციული (რადიკალური/ძირეული) vs. ინკრემენტალური (ნაბიჯ-ნაბიჯ/ეტაპობრივი) ცვლილება.* ტრანსფორმაციული ცვლილებები მოიცავს ორგანიზაციების ფუნდამენტური სტრუქტურისა და კულტურის შეცვლას, მაგალითად, იერარქიული სტრუქტურიდან თვითმართველ გუნდებზე გადასვლა ან ორი ორგანიზაციის შერწყმის პროცესი. ხოლო ინკრემენტალური ცვლილებები არის დაგეგმილი ნაბიჯების სერია, რომლებიც ეტაპობრივად, შესაძლოა შეუმჩნეველად, დროთა განმავლობაში მიმდინარეობს (მუდმივი გაუმჯობესების პრინციპი).

*ორგანიზაციის მასშტაბით vs. ქვესისტემების ცვლილება.* ორგანიზაციის მასშტაბით განხორციელებული ცვლილებები მოიცავს მნიშვნელოვან რესტრუქტურისა და ახალ კოლაბორაციას. ხოლო ქვესისტემის ცვლილება შეიძლება მოიცავდეს პროდუქტის/მომსახურების დამატებას ან ამოღებას ან გარკვეული დეპარტამენტის რეორგანიზაციას.

*რემედიული vs. განვითარებადი ცვლილება.* რემედიული ცვლილებები უფრო ფოკუსირებული და გადაუდებელია, რადგან ისინი მიმდინარე მნიშვნელოვან პრობლემებს ეხმებიან. ხოლო განვითარებადი ცვლილებები უფრო ზოგადი და გრძელვადიანია, რომელშიც მოიაზრება წარმატებული მდგომარეობის კიდევ უფრო გაუმჯობესება.

ამ პროცესის კვალდაკვალ კომპანიის მენეჯმენტი ფოკუსირებული უნდა იყოს რელევანტურად მიუდგეს ცვლილებების საჭიროებას და მათ ეფექტიან მართვას. ADKAR არის მიზანზე ორიენტირებული ცვლილებების მართვის მოდელი, რომელიც ხელმძღვანელობს ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ცვლილებებს. აღნიშნული მოდელი ინდივიდებისგან მოითხოვს:

1. ცვლილების საჭიროების გაცნობიერებას - მნიშვნელოვანია ადამიანებმა გაიგონ, რატომ არის საჭირო ცვლილება და რა მოხდება, თუ ცვლილება არ განხორციელდება სწორ დროს.
2. სურვილის არსებობას - სურვილი ეხება ადამიანთა შინაგან მოტივაციას, რომ შეიტანონ ცვლილებები ზემოხსენებული გაცნობიერების ეტაპის გავლის შემდგომ. ეს სურვილი შეიძლება გამოწვეული იყოს ცვლილებების აუცილებლობის გააზრებით, ჯილდოს ან სარგებელის მოლოდინით „რა შეიცვლება ჩემთვის?“.
3. ცოდნის მიღებას - ხაზს უსვამს ნოუ-ჰაუს, რომელიც აუცილებელია ცვლილების განსახორციელებლად. წარმატებული პროცესისთვის, საჭირო ცოდნა/ინფორმაცია შესაძლოა გაზიარდეს სხვადასხვა გზით იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც უშუალოდ იქნებიან პროცესში ჩართულნი.
4. უნარების გამომუშავებას - უნარი/შესაძლებლობა ნიშნავს ზემოაღნიშნული ცოდნის მოქმედებად გადაქცევას.
5. გაძლიერებას - წარმოადგენს ყველა ქმედებას, რომელიც მიზნად ისახავს ცვლილებების შენარჩუნებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ადამიანები შეიძლება ისევ დაუბრუნდნენ თავიანთ ძველ ჩვევებს, ან ისინი აქტიურად აღარ ჩაერთონ ცვლილებების აქტივობებში.

წარმატებული ცვლილებებისთვის სწორი მიზნებისა და შედეგების დასახვისთვის ADKAR მოდელი არის ეფექტური ინსტრუმენტი. ცვლილებები ხშირად კომპლექსური და რთული პროცესია - და რაც მთავარია, ეს გარდაუვალია. ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციული ცვლილების მართვის პირველი ნაბიჯი არის იმის გაგება, თუ როგორ უნდა მართოთ ის ცვლილება, რომელსაც ერთი ადამიანი განიცდის. პიროვნებებსა და ორგანიზაციებში წარმატებული ცვლილებების წარმართვა მოითხოვს ახალ აზროვნებას, ცვლილებების ახალ მოდელსა და ახალ ინსტრუმენტებს.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ADKAR: A Model For Change, PROSCI, [www.prosci.com](http://www.prosci.com) - გადამოწმებულია 10.05.2021
2. Colin Carnall, Managing Change in Organizations, Fifth Edition, Pearson Education, Prentice Hall, 2007
3. Esther Cameron & Mike Green, Making Sense of Change Management, Fourth edition, Kogan Page 2013
4. Jr. William Q. Judge, Focusing on Organizational Change, 2012
5. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Fourteenth Edition, Pearson Education, 2018

### **Managing Organizational Change in an Uncertain Environment**

*Tsimakuridze Salome, PhD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

One of the main challenges for the management of organizations in a rapidly changing environment is to find ways to increase the effectiveness of management in order to be able to easily respond quickly to trends in the environment and be able to maintain competitiveness. In today's unpredictable environment, the readiness of organizations to manage the expected changes is a pressing issue. It is important, first of all, to analyze what factors should contribute to the strengthen the organization, the smooth functioning through which organizations will be able, as far as possible, ready to deal with various challenges.

Organizational Capacity for Change a powerful indicator of whether an organization can function successfully in a changing environment. This can be determined by the following factors: Trustworthy leaders, Trusting followers, Capable champions, Involved middle management, Systems thinking, Communication systems, Accountable culture, Innovative culture. Taking into account the above factors, organizations will be able to respond to unpredictable trends in the environment. However, it is important for the organization to have information on what types of changes it may have to deal with and how to scale new processes. There are the following types of changes: Unplanned Versus Planned Change, Organization-wide Versus Subsystem Change, Transformational Versus Incremental Change, Remedial Versus Developmental Change.

ADKAR is a goal-oriented change management model that guides individual and organizational change. The word ADKAR is an acronym for the five outcomes an individual needs to achieve for a change to be successful: Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement. The ADKAR is an effective tool for setting the right goals and outcomes for successful change. Change is often a complex and challenging process - and most importantly, it is inevitable. The first step in managing any type of organizational change is to understand how to manage the change that one person is experiencing. Managing successful change in individuals and organizations requires new thinking, new models of change, and new tools.

## სოციალურ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების როლი ადაპტაციური მენეჯმენტის სისტემაში

*წიკლაური მარიამ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ჭანტურია ნატალია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*მარტინენკო ნათელა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი*

### აბსტრაქტი

კომპანიების საქმიანობა, განსაკუთრებით ცვლილებებთან ადაპტაციურ ვითარებაში, დამოკიდებულია კომუნიკაციური ტექნოლოგიების გაფართოებულ და ეფექტიან გამოყენებაზე, ასევე კომუნიკაციური საქმიანობის დაგეგმვასა და ეფექტიან განხორციელებაზე.

კრიზისულ სიტუაციაში კომპანიის მართვაში წარმატება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია იმ ცვლილებებზე კომპანიის ადაპტაციური მართვის სისტემაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ მიმდინარე მოვლენებზე მენეჯმენტის ადეკვატურ რეაქციას, რაც უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს კომუნიკაციის სისტემის დახვეწას და ეფექტიანად გამოყენებას.

კომუნიკაცია დიდ როლს თამაშობს კომპანიების ეფექტიან ადაპტაციურ ფუნქციონირებაში. კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლასთან ერთად, მის მოპოვებას, ანალიზს და გავრცელებას გულისხმობს. ინფორმაცია ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რომელიც მენეჯერს გააჩნია სწრაფად ცვალეზად მიკრო- და მაკრო- გარემოსთან ურთიერთობისათვის. ადაპტაციური მართვა, მხარდაჭერის მოპოვება და მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება-რეალიზაციის შესაძლებლობა, განპირობებულია მხოლოდ სწორი, გამჭვირვალე და ეფექტიანი კომუნიკაციის საფუძველზე, რომელიც ყალიბდება მმართველ რგოლს, პერსონალს და საზოგადოებას შორის.

საძიებელი სიტყვები: ადაპტაციური მენეჯმენტი, სოციალურ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიები

### ძირითადი ტექსტი

კომპანიების ადაპტაციური მართვა წარმოადგენს რთულ და კომპლექსურ პროცესს, რომელიც მენეჯერისაგან მოითხოვს მრავალი სახის ინსტრუმენტის ამოქმედებას არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მისაღებად. ადაპტაციური მართვის სისტემის ფორმირება წარმოადგენს კომპლექსურ ამოცანას, რომელიც მოითხოვს, პირველ რიგში, კომპანიის დარგობრივი სპეციფიკის ანალიზს, გარემო ფაქტორების გავლენების სათანადო ფილტრაციას და რაც მნიშვნელოვანია, საზოგადოებასთან სიღრმისეული კავშირის დამყარებას, რაც სოციალურ სუბიექტებთან ეფექტიანი სინქრონული და დიაქრონული თანამოქმედების შედეგს წარმოადგენს.

სოციალურ დიალოგს, როგორც სოციალური კომუნიკაციის რეალურად განხორციელების პროცესს, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საზოგადოებრივი ცხოვრების სტაბილიზაციისათვის. სწორედ კომუნიკაცია და ურთიერთობა გვევლინება სოციალურ-მარეგულირებელ და სოციალური კონსტრუქციების ფაქტორად.

სოციალურ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიის *ობიექტი* - სოციალური სივრცე და საზოგადოებაა, მისი რეაქცია, დამოკიდებულება კომუნიკაციის წყაროს მიმართ. შესაბამისად, კომუნიკაციის საბოლოო ეფექტს განაპირობებენ ის ცვლილებები ინფორმაციის ადრესატის ქცევაში, რომლებიც მოხდება შეტყობინების მიღების შედეგად.

სოციალური კომუნიკაცია მჭიდროდაა დაკავშირებული შეტყობინებათა შინაარსთან, მათ მრავალმხრივ საზოგადოებრივ მნიშვნელობასთან, სოციალური კომუნიკაციის საშუალებათა

ფუნქციები კი - ინფორმაციის გადაცემისა და მიღების ტექნიკურ, საგნობრივ, ენერგეტიკულ და ფსიქოლოგიურ მექანიზმებს უკავშირდება.

სოციალური კომუნიკაციის აუდიტორიის სტრუქტურირების, მასში სეგმანტების გამოყოფის უნარი მნიშვნელოვანწილად განსზღვრავს კომუნიკაციის წარმატებით განხორციელებას. ამ ჯგუფებისგან თითოეულზე ზემოქმედება, მოითხოვს შესაბამისი სტრატეგიის, ინფორმირების მეთოდებისა და ურთიერთობის ფორმების შემუშავებას, რაც ბაზირებულია ისეთ ელემენტებზე, როგორცაა მიზნმომართულობა, სტრუქტურირება, ოპერირება, მოქმედებათა კოორდინაცია და ეტაპობრივობა.

სოციალურ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების გამოყენებით, მომხმარებელთან, სოციუმთან პირდაპირი და უკუკავშირების განხორციელება, განსაკუთრებით კრიზისთან ადაპტაციურ ღონისძიებათა დაგეგმვა-განხორციელებისას, ძალზე რთული და მრავალწახნაგიანი პროცესია, რომლის მიღწევა შეუძლებელია დიდი ძალისხმევით და კოორდინირებული მოქმედებების გარეშე. სოციალური კომუნიკაციის თანამედროვე მოდელები მუდმივად მოითხოვენ საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში კომუნიკაციური საქმიანობის კომპონენტის განახლებას, მიღწეული ტექნოლოგიური ღონის შესაბამის მოდერნიზებასა და ტრანსფორმაციას.

თანამედროვე ეტაპზე ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების და ადამიანის ცხოვრების ყველა სფეროში შეღწევის კვალდაკვალ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებების დანერგვასა და ეფექტიანად ექსპლუატაციას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომუნიკაციების როლი კომპანიების კრიზისულ ვითარებაში ადაპტაციური მარკეტინგის მართვაში, როდესაც ქმედებების დინამიურობა და დროულობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ინფორმაციის სისწორესა და საიმედოობაზე. კომპანიების ანტიკრიზისულ-ადაპტაციურ მენეჯმენტში კომუნიკაციის საშუალებების შერჩევისას გამოიყენება კომპლექსური მეთოდი, რომელიც ადაპტირებულია კონკრეტულ ეკონომიკურ სიტუაციასთან.

კომპანიების მარკეტინგის მართვის სისტემის მთავარი ფუნქცია მდგომარეობს მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის მყარი და საიმედო კომუნიკაციური კავშირის შექმნასა და უზრუნველყოფაში. ადაპტაციური მენეჯმენტი ითვალისწინებს გაფართოებულ რეჟიმში საზოგადოებასთან ურთიერთობას, წარმოებული პროდუქტისადმი, თვით მწარმოებლისადმი, მისი საქმიანი კულტურისადმი ნდობის გასაზრდელად და დადებითი საზოგადოებრივი აზრის - იმიჯის შესაქმნელად.

შექმნილი პანდემიური კრიზისის პირობებში, არ არსებობს დასაბუთებული მონაცემები ჯანდაცვის კერძო სექტორის მცირე ბიზნესის მარკეტინგული კომუნიკაციური აქტივობის შესახებ ქართულ ბაზარზე. ცხადია, რომ ნებისმიერ კომპანიას უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციური სისტემების განვითარების შესაბამისი დონე, განსაკუთრებით კრიზისულ ვითარებაში, რათა დროულად მოახდინოს რეაგირება გარემოს ცვლილებებსა და საბაზრო სიტუაციაზე. საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, როგორც ვიცით, აუცილებელია სწორი მარკეტინგული პოლიტიკის ფორმირებისთვის: პროდუქცია და მისი რეკლამა შესაბამისობაში უნდა იყოს საზოგადოების წევრების ინტერესებთან, მცირე გაუთვალისწინებლობამ შეიძლება ორგანიზაცია მწვავე კრიზისის წინაშე დააყენოს.

ჩვენს მიერ ჩატარებული საპილოტე კვლევის მიზანს წარმოადგენდა გაგვეჩვენა, გლობალური პანდემიის პირობებში, საქართველოს ჯანდაცვის კერძო სექტორის (კერძოდ, მცირე ბიზნესის) მიერ განხორციელებულ (ან განსახორციელებელ) ადაპტაციური მენეჯმენტის ფორმირებაში რამდენადაა გამოყენებული კომუნიკაციური სისტემები და ინსტრუმენტები; რა სახის შიდა კორპორაციული კომუნიკაციები გამოიყენება; როგორია საკვლევო ორგანიზაციების მიერ გარე ფაქტორებზე საპასუხო ადაპტაციური ქმედებები და ზოგადად, როგორ აისახება ყოველივე ჩამოთვლილი ორგანიზაციების მარკეტინგულ - კომუნიკაციური პოლიტიკის ფორმირებაში<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ჩატარებული კვლევის დროს გამოყენებული იქნა, რაოდენობრივი და თვისობრივი მეთოდები. ძირითადი ინსტრუმენტი იყო ინტერნეტის-google forms-ის საშუალებით რესპოდენტთა გამოკითხვა. კვლევის ობიექტად შერჩეულ იქნენ მცირე ბიზნესში დასაქმებული პირები, რომელთა უმრავლესობა არ არის მენეჯერული რგოლის წარმომადგენელი. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 72 რესპოდენტმა. გამოკითხულთა სქესობრივი ბალანსი



კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობის (87 პროცენტის) აზრით, საქართველოში ჯანდაცვის სფეროში მოქმედ მცირე და საშუალო ბიზნესებში ანტიკრიზისული და ადაპტაციური მენეჯმენტი ხორციელდება შექმნილი ვითარების კვალდაკვალ. პანდემიის პერიოდმა ცხადყო, ანტიკრიზისული და ადაპტაციური მენეჯმენტის განხორციელებისას, ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობა, რადგან გამოკითხულთა 75 პროცენტმა მეტად მნიშვნელოვნად მიიჩნია ეფექტიანი გამჭვირვალე კომუნიკაციის არსებობა, ხოლო 25 პროცენტმა კი მათ საშუალო მნიშვნელობა მიანიჭა. კვლევის შედეგები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვყალიბოთ:

- გამოკითხულთა აზრით, კომუნიკაციის პროცესის ინტენსივობა გამოკვლეულ კომპანიებში ორგანიზაციული საქმიანობისას საკმაოდ მაღალია (85%) და პირდაპირ კავშირშია მენეჯერების მიერ განხორციელებულ დროის მენეჯმენტთან;
- ჯანდაცვის სექტორის მომსახურების სფეროში ფუნქციონირებად კომპანიებში, მომხმარებელმაც და პერსონალმაც საჭიროდ მიიჩნია ორგანიზაციაში მეგობრული, სანდომიანი ატმოსფეროს ჩამოყალიბება, რაც, მათი აზრით მიიღწევა როგორც უშუალო კონტაქტის, ისე, დისტანციური კომუნიკაციის საშუალებების გამოყენებით;
- კვლევით დაფიქსირდა ორგანიზაციებში კოლეგებს შორის სტრატეგიული ინფორმაციის გაცვლის მაღალი ინტენსივობის საჭიროება, რასაც ინფორმაციის დამახინჯება და არასწორი აღქმა მინიმუმამდე დაჰყავს (90%).
- მნიშვნელოვანი იყო რესპოდენტების მოსაზრება ეფექტიანი კომუნიკაციის განხორციელების დამაბრკოლებელი ფაქტორების შესახებ: რესპოდენტების 40 პროცენტმა განაცხადა, რომ ეფექტურ კომუნიკაციას აფერხებს კომუნიკაციის შეუფერებელი მეთოდები- 25 პროცენტი თვლის, რომ კომუნიკაციას ართულებს მათში ჩართული პირების სტატუსებს შორის სხვაობა, ხოლო 30 პროცენტი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში დაბალია უკუკავშირის დონე;
- კვლევამ კიდევ ერთხელ ცხადყო, კრიზისული ვითარებაში, თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის სოციალური ქსელებით ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობა. გამოკითხულ რესპოდენტთა 80 პროცენტზე მეტი აღნიშნავს რომ სიახლეებს სწორედ სოციალური მედიის საშუალებებით ეცნობა. უფრო მეტიც, ორგანიზაციასთან სწრაფი კავშირის დამყარებისათვის გამოკითხულთა 25 პროცენტზე მეტი იყენებს სოციალურ ქსელებს, 15 პროცენტი- ორგანიზაციის ვებ-გვერდს, 35 პროცენტი ელექტრონულ ფოსტას. საერთო ჯამში, ინტერნეტ კომუნიკაციების საშუალებებს სწრაფი და ეფექტური კომუნიკაციისთვის ამჯობინებს გამოკითხულთა 75 პროცენტი, დანარჩენი 25 პროცენტი ამჯობინებს კომუნიკაციის განსხვავებულ მეთოდებს.
- კომპანიების შესახებ არასასურველ, ნეგატიურ და ზოგადად კრიზისის გამომწვევ ინფორმაციას, რესპოდენტთა 90 პროცენტამდე, ყველაზე სწრაფად და ხშირად, სწორედ სოციალური ქსელების მეშვეობით იგებს. დანარჩენი 10 პროცენტი ინფორმირებულია მასობრივი კომუნიკაციის სხვა საშუალებებიდან (ტელევიზია, რადიო, ბეჭდური მედია).

სოციალური ქსელების მეშვეობით კომუნიკაცია, ადაპტაციური რეაგირების თვალსაზრისითაც ძალზედ მნიშვნელოვანია, რადგან ორგანიზაციები სწრაფად რეაგირებენ გარემო ფაქტორებზე და საჭირო საინფორმაციო გზავნილს ასევე სწრაფად გადასცემენ თანამშრომლებსაც და მომხმარებელსაც. შესაბამისად, ინფორმაციის კონტროლი და განახლება ხდება მოკლე დროში: როცა ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ, ნეგატიური ინფორმაცია ვრცელდება, სოციალურ ქსელებში საჭიროა სწრაფი საპასუხო ქმედებების განხორციელება: პოზიციის დაფიქსირება, ინფორმაციული უზრუნველყოფა, მცდარი მოსაზრებების გაბათილება და უარყოფითი მუხტის განეიტრალება. სოციალურ მედიის

---

თითქმის თანაბარი აღმოჩნდა. გამოკითხვისას მეტი აქტიურობით გამოირჩეოდნენ ახალგაზრდა, 25-40 წლიანი ასაკის მქონე პირები, თუმცა სხვა ასაკობრივი ჯგუფების წარმომადგენლებიც ჩაერთული იყვნენ კვლევაში.

გამოყენებით ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიიღონ ნაადრევი ნიშნები მოსალოდნელ კრიზისზე, კომუნიკაციით განსაზღვრონ და დაგეგმონ განსახორციელებელი ცვლილებების საჭიროება.

საქართველოს მაგალითზე შეგვიძლია ვთქვათ რომ მსგავსი ღონისძიებების განხორციელება სულ უფრო პოპულარული ხდება, ორგანიზაციები უფრო ხშირად მიმართავენ სოციალურ ქსელებს მომხმარებლებთან კომუნიკაციისთვის და კრიზისული სიტუაციების სამართავად თუ შესამსუბუქებლად. სამწუხაროდ, ბევრს არ აქვს გააზრებული, რომ სოციალური კომუნიკაცია არ შეიძლება იყოს იმპროვიზაციის შედეგი, ის უნდა ითვალისწინებდეს დროის ფაქტორს, შეიცავდეს გადამოწმებულ, სწორ ინფორმაციას და ემსახურებოდეს საზოგადოებაში სიტუაციის დედრამატიზაციასა და დეესკალაციას.

### **დასკვნა**

კრიზისული ვითარების განპირობებულობაში, ადაპტაციური მართვის სისტემაში ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობისა და როლის განხილვისა და შესწავლის შედეგად, შეგვიძლია გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

სოციალურ-კომუნიკაციური ტექნოლოგია, კომპანიების ადაპტაციურ ღონისძიებათა დაგეგმვა-განხორციელებისას, ძალზე რთული და მრავალწახნაგიანი პროცესია, რომლის მიღწევა შეუძლებელია კოორდინირებული მოქმედებებით მომხმარებელთან, სოციუმთან პირდაპირი და უკუ-კავშირების გარეშე.

სოციალურ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების ეფექტიანი გამოყენებისთვის საჭიროა ისეთი ორმხრივი კომუნიკაციური მოდელის შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს კრიზისულ სიტუაციაში მენეჯმენტის საქმიანობის გამჭვირვალობას.

სოციალური კომუნიკაციის თანამედროვე მოდელები მუდმივად მოითხოვენ საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში კომუნიკაციური საქმიანობის კომპონენტის განახლებას, მიღწეული ტექნოლოგიური დონის შესაბამის მოდერნიზებასა და ტრანსფორმაციას.

სოციალური კომუნიკაცია კომპანიების მარკეტინგის მმართველობითი სისტემის მნიშვნელოვანი ელემენტია, მისი მთავარი ფუნქცია მდგომარეობს მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის მყარი და საიმედო კომუნიკაციური კავშირის შექმნასა და უზრუნველყოფაში. ამასთან, სოციალური ქსელები - ადაპტაციური მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია, რომლის მეშვეობით ორგანიზაციები უნდა სწრაფად რეაგირებდნენ გარემო ფაქტორებზე, ახორციელებდნენ ინფორმაციის კონტროლს და საჭირო ინფორმაციის განახლებას დროის მოკლე მონაკვეთში.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., მენეჯმენტის პრინციპები. თბ.: 2010
2. ბარხომენკო თ. რა ბარიერი შეიძლება შეგვექმნას კომუნიკაციისას? თბ.2018.
3. დავითაია ბ. მენეჯმენტის კომუნიკაციური პროცესების მეთოდოლოგიური ასპექტები. ჟურნალი ეკონომიკა №4. 2016. გვ.156-159.
4. N. Katz, D. Lazer, H. Arow Network Theory and Small Groups., 2004.
5. დუდაური თ. კრიზისულ სიტუაციაში ფირმის ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავება. თსუ პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი. სამეცნიერო შრომათა კრებული ტ.VII. თბ. 2014. გვ. 397-403.
6. კალატოზიშვილი გ. ანტიკრიზისული PR. 2012.  
<https://kalatozishvili.wordpress.com/2012/03/25/%E1%83%90%E1%83%9C%90/>
7. ქარჩავა ლ. ბიზნეს კომუნიკაციების განვითარების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში. დისერტაცია.  
[http://www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0002/000426/Disertacia-Loid\\_Karchava-2011.pdf](http://www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0002/000426/Disertacia-Loid_Karchava-2011.pdf)
8. Дворникова Е. Маркетинговые коммуникаций и их роль в построении бренда.М. 2012.  
<https://www.cfin.ru/management/practice/alt2012-2/upr-14.shtml>

## **The role of social-communication technologies in the adaptive management system**

*Mariam Tsiklauri PhD student of Georgian Technical University*

*Natalia Chanturia, associate professor of Georgian Technical University*

*Natela Martinenko Georgian Technical University  
Doctor of Business Administration*

### **Summary**

The activities of companies, especially in adapting to change, depend on the extensive and effective use of communication technologies, as well as on the planning and effective implementation of communication activities.

The success of the company's management in a crisis situation largely depends on changes in the company's adaptive management system, which ensure an adequate management response to current events, which primarily means the refinement and effective use of the communication system.

Communication plays a big role in the efficient adaptive functioning of companies. Communication involves the exchange, retrieval, analysis and dissemination of information. Information is one of the manager's most important tools for working in a rapidly changing micro and macro environment. Adaptive management, support, and the ability to build and implement management solutions are based solely on proper, transparent, and effective communication between management, staff, and the public.

Key words: adaptive management, social and communication technologies.

## ადაპტაციური მენეჯმენტის მოდელების ფორმირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური წანამძღვრები

*წიკლაური მარიამ  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*გოდერძიშვილი ზელა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი*

*ჭანტურია ნატალია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### რეზიუმე

უკანასკნელ პერიოდში განვითარებულმა მოვლენებმა ცხადყვეს, რომ ყველა დარგობრივი სფერო (სერვისების ხარისხი, ფასწარმოქმნის მექანიზმი, ინოვაციურობა, ტექნოლოგიური განვითარება სიტუაციური მოქნილობა და ა.შ.), საჭიროებს სიღრმისეული ცვლილებების გატარებას. თუ აქამდე ითვლებოდა, რომ აღნიშნული ცვლილებები მიიღწევა ღირებულებებზე დაფუძნებული კონკურენციის საშუალებით, გლობალურმა გამოწვევებმა გამოკვეთეს ყველა სისტემაში რთული ადაპტაციურ-მენეჯმენტური რეფორმის განხორციელების უმწვავესი საჭიროება.

ადაპტაციური ბიზნეს-პროცესების მოდელების აგება, ორგანიზაციაში ინტეგრირება და მართვა, გამიზნულია პროდუქციის მომხმარებლების მოთხოვნების, წარმოების ტექნოლოგიის, ბაზარზე კონკურენტების ქცევის ცვლილებებთან სწრაფ ადაპტაციაზე, მომხმარებლის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე, ცვლილებების მართვას ახლავს - ერთის მხრივ, შესაძლებლობის კვალდაკვალ, ინოვაციის იმპულსის დაკარგვამდე, და, მეორეს მხრივ, სანამ დამანგრეველი გავლენა გახდება უმართავი და შეუქცევადი. "ცვლილება" აღიქმება, როგორც სტატიკური, სტაბილური გარემოდან თანდათანობით გადაადგილება, წინსვლა, არასასურველიდან - მომგებიანი ბიზნესის განპირობებულობაში, როცა გარემო ფაქტორები საფრთხეს აღარ უქმნიან ბიზნეს აქტივობის წინასწარ განსაზღვრულ დროისა და ხარჯების ჩარჩოებს.

საკვანძო სიტყვები: ადაპტაციური მენეჯმენტი, ადაპტაციური მენეჯმენტის მოდელები

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე გლობალურმა გამოწვევებმა ცხადყვეს, რომ ყველა დარგობრივი სფერო საჭიროებს სიღრმისეული ცვლილებების გატარებას - გამოიკვეთა ყველა სისტემაში რთული ადაპტაციურ-მენეჯმენტური რეფორმის განხორციელების უმწვავესი საჭიროება.

ადაპტაციური ბიზნეს-პროცესების მოდელების აგება, ორგანიზაციაში ინტეგრირება და მართვა, გამიზნულია პროდუქციის მომხმარებლების მოთხოვნების, წარმოების ტექნოლოგიის, ბაზარზე კონკურენტების ქცევის ცვლილებებთან სწრაფ ადაპტაციაზე და, შესაბამისად, მომხმარებლის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე, მაკრო და მიკრო-გარემოს ხშირად არადინამიური ცვლილებების პირობებში, ამ ცვლილებების ოდენობისა და ამპლიტუდის მინიმუმამდე დაყვანის გზით.

ადაპტაციური მართვა ნიშნავს არა მხოლოდ გარემოს დამანგრეველ გავლენებზე მართლზომიერ რეაგირებას, არამედ ბაზარზე ახლადშექმნილი შესაძლებლობების აღიარებას და გამოყენებას; მრავალი მცირე თუ საშუალო ბიზნესისთვის, განსაკუთრებით, ჯანდაცვის სექტორში - დღის წესრიგის, კონკურენციის ბუნებისა და ხარისხის, შეცვლას.

ეფექტური ადაპტური მენეჯმენტი გულისხმობს ცვლილებების მართვას ახლავს - ერთის მხრივ, შესაძლებლობის კვალდაკვალ, ინოვაციის იმპულსის დაკარგვამდე, და, მეორეს მხრივ, სანამ დამანგრეველი გავლენა გახდება უმართავი და შეუქცევადი. "ცვლილება" აღიქმება, როგორც სტატიკური, სტაბილური გარემოდან თანდათანობით გადაადგილება, წინსვლა, არასასურველიდან - მომგებიანი ბიზნესის განპირობებულობაში, როცა გარემო ფაქტორები საფრთხეს აღარ უქმნიან ბიზნეს აქტივობის წინასწარ განსაზღვრულ დროისა და ხარჯების ჩარჩოებს.

**კვლევის მეთოდოლოგია.** დღეისათვის, ადაპტაციური მენეჯმენტის მოდელების შესწავლის და კვლევის მრავალი მიდგომა არსებობს, მაგრამ არცერთი მათგანი არ არის უნივერსალური, შესასწავლი კატეგორიის სირთულის, მრავალგანზომილებადობისა და ნაკლებად პროგნოზირებადობის პრობლემატურობიდან გამომდინარე. აღნიშნული საკითხის შესწავლის არსებული მიდგომებიდან, გამოყენებული გვაქვს სიტუაციური მიდგომა, რაც გულისხმობს კონკრეტული სიტუაციისთვის მართვის სხვადასხვა მეთოდის ვარგისიანობის დადგენას და მათგან ყველაზე ეფექტიანის შერჩევას. ადაპტაციური მენეჯმენტის თავისებურებების კვლევისა და არსებული მოდელების შედარებითი ანალიზის განხორციელებით, განზოგადებულია ორგანიზაციის ადაპტაციის პოტენციალის გამოვლენის, ფორმირებისა და განვითარების გზები (ძირითადად გაანალიზებულია ლიდერობის- ხელმძღვანელობის სტილისა და ადამიანური რესურსის, ორგანიზაციული სტრუქტურის ურთიერთქმედების თავისებურებები. ზემოაღნიშნულის გარდა, ადაპტაციური მენეჯმენტის მოდელების კვლევისა და ანალიზისას გამოყენებულია სისტემურ-სიტუაციური მიდგომა და პროცესული მიდგომები

**განსჯა.** ადაპტაციური ბიზნეს-მოდელი, აყალიბებს ორგანიზაციის ერთიან სულისკვეთებას, რომელიც სრულად შეესაბამება მისთვის სასურველი ბაზრის საჭიროებებსა და მოთხოვნებს - ზოგ შემთხვევაში, თვითონ ხელს უწყობს ამ საჭიროებების და მოთხოვნების ჩამოყალიბებას, აგრეთვე უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში დასაქმებულების ცვლილებებთან გამკლავებას და სათანადო მხარდაჭერას.

თანამედროვეობაში, შემუშავებისა და ფორმირების პროცესში მყოფი ცალკეული მოდელი ვერ ასახავს თითოეული თანამშრომლის ცვლილებებთან გამკლავების ხასიათსა და ქცევის თავისებურებას: თანამშრომლების რეაქციები ან მკვეთრი და გახანგრძლივებულია, ან სწრაფი და ელასტიური, თითოეული ეტაპის დამღევისა და ცვლილებებთან მორგების პროცესში.

აღნიშნულ მოდელებში, მენეჯერების საკვანძო ქმედებები და ქცევა, მიმართული თანამშრომლების ცვლილებების გზაზე მხარდაჭერასთან, უნდა მოიაზრებდეს მკაფიო და რეგულარულ კომუნიკაციას, მოთმინებას, ემპათიას, პოზიტიურ ხელმძღვანელობასა და ლიდერობას.

ადაპტაციური მენეჯმენტის მოდელის ფორმირებისას, კუბლერ-როსის მოდელებზე<sup>1</sup> დაყრდნობით შემუშავებული ოთხფაზიანი ცვლილების მოდელის<sup>2</sup> (გარდამავალი მატრიცა) გამოყენება, საშუალებას იძლევა თანამშრომლებში ინდივიდუალური ცვლილებების პროცესის უკეთესად აღქმისა და ადექვატური ადაპტაციური მმართველობითი ქმედებების განხორციელებისთვის. შემოთავაზებული მოდელი აღწერს პერსონალის შესაძლო რეაგირების ოთხეტაპიან პროცესს: უარყოფას- წინააღმდეგობას- დაზვერვას- ვალდებულებას.

**"უარყოფის" ფაზისთვის-** დამახასიათებელია თანამშრომლების მხრიდან ცვლილების უარყოფა (პასიურობა, შიში, იგნორირება), ცვლილებაში რაიმე (დადებითი ან უარყოფითი) მონაწილეობის გარეშე. მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ის ფაქტორი, რომ თანამშრომლები განსხვავებული არიან და თითოეულ მათგანს გარკვეული დრო სჭირდება იმის გასაცნობიერებლად, თუ რა ხდება. ამ ეტაპზე უნდა მოხდეს თანამშრომლების ამომწურავი ინფორმირება ცვლილებების შესახებ, გაიმართოს მათთან მსჯელობა, თუ რას ემსახურება აღნიშნული ცვლილებები და რას უნდა ელოდონ მისგან.

**"წინააღმდეგობის" ფაზა** გამოიხატება პერსონალის მხრიდან მწვავე, უმეტეს წილად ნეგატიური გამონათქვამებით და კომენტარებით, რაც ხშირად აღიზიანებს ხელმძღვანელობას, თუმცა მათ, თავის მხრივ უნდა გააცნობიერონ, რომ წინააღმდეგობა უკუკავშირის გამოვლინებაა, რაც სწორი მენეჯმენტის შემთხვევაში დადებითი შედეგების მომტანი შეიძლება გახდეს.

**„დაზვერვის“ ფაზა** -ამ დროს თანამშრომელთა ემოციურობა დადებით ელფერს იძენს:

<sup>1</sup> კუბლერ-როსის მოდელი-ფსიქოლოგ ელისაბედ კუბლერ-როსის მიერ 1969 წელს შემოთავაზებული მოდელი ეძღვნება პაციენტის მიერ „არასახარბიელო პროგნოზის“-მომაკვდინებელი ავადმყოფობის მიღების-ემოციურ-ფსიქოლოგიური შეგუების ხუთ ეტაპს- ადამიანები, რომლებიც გლობალური, მათი სტაბილური არსებობისთვის საფრთხის შემცველი ცვლილებების წინაშე აღმოჩნდნენ, ცვლილებებთან შეგუების, მათი გარდაუვალი მიმღეობის ხუთ ეტაპს გადიან (უარყოფა, რისხვა, ვაჭრობა, დეპრესია, მიღება).

Scott, C. & Jaffe, D. Managing Organizational Change: A Practical Guide for Managers Paperback – April 1, 1989

თანამშრომლები ეძებენ შესაძლებლობებს, ინტეგრირდნენ და ადაპტირდნენ განსახორციელებელ ცვლილებებთან. ამდროს ხდება ახალი სასარგებლო იდეების ფორმირება. მმართველობითი რგოლი ამ ფაზაზე უნდა ფოკუსირდეს ადაპტაციური-მენეჯმენტის მოკლევადიან მიზნებზე და პრიორიტეტებზე-შემუშავდეს და დაიგეგმოს თანამშრომელთა განმავითარებელი პროგრამები და ტრენინგები.

„ვალდებულების“ ფაზა - აღნიშნული ეტაპი იწყება მოკლევადიანი მიზნების მიღწევის, განხორციელების შემდეგ და ორიენტირებულია ადაპტაციური ცვლილებების ძირითად მიზნებზე: ახალ განპირობებულობაში მთლიანი გუნდის ახლებური ქცევის მოდელის შემუშავება - დანერგვასა და თანამშრომელთა მოტივირებაზე ინოვაციებისადმი სწრაფვისაკენ.

„უარყოფის“ ან „წინააღმდეგობის“ ეტაპზე მყოფი თანამშრომლები, ბუნებრივია, ართულებენ ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელების პროცესს, თუმცა, მესამე ეტაპზე გადასვლისას თავად ეხმარებიან მენეჯერებს სირთულეების დაძლევაში, ახალი იდეებისა და წინადადებების შეთავაზებით რაც მათს მწვერვალთან დაშვებას გავს-გუნდის ერთობლივი აჩქარებული მოძრაობა გადადის საქმისადმი, სიახლეებისა და ცვლილებებისადმი „ვალდებულების“ ეტაპზე.

ჯონ კოტტერმა, ბიზნესისა და ცვლილებების მენეჯმენტის იდეურმა ლიდერმა, შეიმუშავა ორგანიზაციაში მიმდინარე ტრანსფორმაციების 8 საფეხურიანი მოდელი, რომელიც უზრუნველყოფდა ცვლილებების დროს აღნიშნული ორგანიზაციის მდგრადობას და განვითარებას.<sup>1</sup> მის მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა გამოავლინა კანონზომიერება, რომ ცვლილებების ინიცირება ორგანიზაციაში, ხშირად ვერ უზრუნველყოფს წარმატების მიღწევას ან მის ხანგრძლივად შენარჩუნებას. (ფაქტობრივად, კოტტერის კვლევებმა აჩვენა, რომ ცვლილებების შედეგად წარმატების მიღწევის ალბათობა 30 პროცენტს არ აღემატებოდა.)

კოტტერმა შეიმუშავა მოდელი "8 ნაბიჯი ცვლილებებისკენ", რაც საფუძვლად დაედო ბიზნეს-ორგანიზაციებში განსახორციელებელ ცვლილებებსა და ამ ცვლილებებისადმი ყველა თანამშრომლის მართლზომიერ ადაპტირებას.

კოტტერის რვასაფეხურიანი ცვლილების მოდელი შეიქმნა ორგანიზაციაში განსახორციელებელი ცვლილებების მდგრადობის უზრუნველსაყოფად და, როგორც შემდგომმა გამოცდილებამ ცხადყო, თითოეული ნაბიჯი თანაბრად მნიშვნელოვანია ამ მიზნის მისაღწევად.

ორგანიზაციის ლიდერებს - პასუხისმგებელს ცვლილებების ინიცირებაზე, განხორციელებაზე და მართვაზე - სრულად უნდა ესმოდეთ თითოეული საფეხურის-ეტაპის არსი და მნიშვნელობა, რომ შეძლონ მისი სწორად განხორციელება. ცვლილებები და ადაპტაცია თავისთავად არ ხორციელდება: ორგანიზაციის ყველა ღირებულება და მიზანი, სისტემები და პროცესები უნდა შემოწმდეს და შეფასდეს ადაპტურ ცვლილებებთან კონტექსტში. ინოვაციური ინიციატივების რეალიზაციის მიმდინარეობა უნდა ექვემდებარებოდეს სიღრმისეულ და რეგულარულ მონიტორინგს, უნდა მოიცავდეს დისკუსიას ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან, რადგან მათი ინსპირაცია და ადაპტირება ცვლილებასთან გადაწყვეტია ორგანიზაციის საბოლოო ადაპტაციისათვის.

ადაპტაციური მენეჯმენტში ეფექტიანი ხელმძღვანელობის მოდელებიდან აღსანიშნავია ფიდლერის ლიდერობის მოდელი<sup>2</sup>. მასში აქცენტი გაკეთებულია სიტუაციურ ცვლილებებსა და ადაპტირებაზე და გამოვლენილია სამი ფაქტორი, რომლებიც გავლენას ახდენენ ლიდერის-ხელმძღვანელის ქცევაზე.<sup>3</sup>

ემპირიულმა კვლევებმა აჩვენა რომ ფიდლერის მოდელს გააჩნია ადაპტაციური მართვის პროგნოზირებადობის მაღალი ალბათობა.

ადაპტაციური მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლების კვლევისთვის არანაკლებ

<sup>1</sup> John Fisher., Kotter's 8-Step Change Model.,

<https://translate.google.com/translate?sl=ru&tl=en&u=https://www.businessballs.com/change-management/8-step-change-model-kotter/>

<sup>2</sup> ადაპტაციური მმართველობის მოდელები (Модели адаптивного руководства.), <https://sdamzavas.net/2-36823.html>

<sup>3</sup> ფიდლერმა გამოყო 3 სიტუაციური ცვლადი: წარმოების ამოცანის სტრუქტურირებულობის ხარისხი (SZ), მენეჯერის უფლებამოსილების ზომა (MV), ქვემდებარებულთა მისი ურთიერთობის ხასიათი OII და 8 -ამ ცვლადების სხვადასხვა კომბინაციური სიტუაცია

საგულისხმოა პ. გერსის და კ. ბლანჩარდის მოდელები, რომელშიც საუბარია ადამიანური რესურსის პროფესიონალური და ფსიქოლოგიური სიმწიფის 4 სტადიაზე,<sup>1</sup> რომელიც თავის მხრივ ნათელს ფენს ხელმძღვანელისა და ქვეშევრდომების განსხვავებულ ქცევითი და სიტუაციური ურთიერთობის მოდელებს ცვალებადი, ტრანსაქციული განპირობებულობისთვის.

ამ მოდელის თანახმად, ორგანიზაციის თანამშრომლებს აღარ დასჭირდებათ იძულებითი მონაწილეობა ხელმძღვანელის მიერ ინიცირებულ ცვლილებებში - ისინი თვით იქნებიან ქმედების წყარო. საჭირო არ იქნება თანამშრომლების დარწმუნება, რომ მიიღონ და ადაპტირდნენ ბიზნეს ცვლილებებთან - ადაპტაციური-მენეჯმენტი და ადაპტაციური ქცევა თვით გახდება ახალი ბიზნესის ნორმა.

### დასკვნა

ეფექტიანი ადაპტაციური მენეჯმენტი გულისხმობს ცვლილებების მართვას შესაძლებლობის კვალდაკვალ, მყისიერად, სანამ დამანგრეველი გავლენა გახდება უმართავი და შეუქცევადი, ამ ცვლილებებით წარმოქმნილი ინოვაციის იმპულსის დაკარგვამდე.

ადაპტაციური მენეჯმენტის ოპტიმალური მოდელის ფორმირების წინაპირობაა ორგანიზაციის ისეთი ერთიანი სულისკვეთების ჩამოყალიბება, რომელიც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობის ამა თუ იმ სტილს, ხელმძღვანელის ქმედებების, მისი ქვეშევრდომების ქცევის, დროის, ადგილისა და გადაწყვეტილებების კომბინაციით განპირობებულს, რომელიც სრულ თანხვედრაში იქნება შექმნილი საბაზრო ვითარების სასურველ საჭიროებებსა და მოთხოვნებთან.

ადაპტაციური მენეჯმენტი და ადაპტაციური ქცევა თანდათანობით გახდება ახალი ბიზნესის ნორმა. ადაპტაციური ბიზნეს-პროექტები აღარ შეხვდებიან გუნდის მხრიდან წინააღმდეგობას - ისინი გააერთიანებენ გუნდს აღნიშნული პროექტის ირგვლივ და გახდებიან მათი მოტივაციისა და ჩართულობის წყარო.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, „Management” 13th edition 2017
2. Арье Готсданкер., Пять стадий модели Кюблер-Росс. Apr 15, 2016., <https://orgdev.ru/%D0%BF%D1%8F%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%B9%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%8E%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D1%80-%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81-a23512a83e4a> (ჩამოტვირთულია 01.05.2021.)
3. Scott, C. & Jaffe, D. Managing Organizational Change: A Practical Guide for Managers Paperback – April 1, 1989
4. John Fisher., Kotter's 8-Step Change Model., <https://translate.google.com/translate?sl=ru&tl=en&u=https://www.businessballs.com/change-management/8-step-change-model-kotter/> (ჩამოტვირთულია 01.05.2021.)
5. ადაპტაციური მმართველობის მოდელები (Модели адаптивного руководства.). <https://sdamzavas.net/2-36823.html> (ჩამოტვირთულია 01.05.2021.)
6. Моделирование бизнес-процессов // <http://www.kpms.ru/Automatization/BPM.htm> (ჩამოტვირთულია 01.05.2021.)

<sup>1</sup> ადაპტაციური მმართველობის მოდელები <https://sdamzavas.net/2-36823.html>

## **Theoretical-methodological guidelines for the formation of adaptive management models**

*Mariam Tsiklauri, PhD student of Georgian Technical University*

*Bella Goderdzishvili, asistent-professor of Georgian Technical University*

*Natalia Chanturia, associate professor of Georgian Technical University*

### **Summary**

Recent developments have shown that all areas of management (quality of services, pricing mechanism, innovation, technological development, situational flexibility, etc.) require in-depth changes. If it was previously believed that these changes could be achieved through value-based competition, global challenges have highlighted the urgent need for complex adaptive-management reform in all systems.

Building adaptive business process models, integrating and managing the organization, is aimed at adapting rapidly to changes in product requirements, production technology, market competitors and, consequently, improving the quality of customer service by minimizing.

Adaptive management means not only responding legitimately to the devastating effects of the environment, but also recognizing and exploiting emerging market opportunities; For many small and medium-sized businesses, especially in the healthcare sector - changing the agenda, the nature and quality of competition.

Effective adaptive management means managing change right now - on the one hand, in the footsteps of opportunity, until the momentum of innovation is lost, and, on the other hand, until the devastating impact becomes unmanageable and irreversible. "Change" is perceived as a gradual shift from a static, stable environment to an unfavorable, profitable business, when environmental factors no longer threaten the pre-defined time and cost frames of business activity.

Keywords: adaptive management, adaptive management models



## განათლების მენეჯმენტის თავისებურებები უმაღლეს სასწავლებლებში

წულაია მილანა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

განათლების მენეჯმენტის მთავარ თავისებურებას თანამედროვე პირობებში წარმოადგენს ის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია იმასთან, რომ მათი გადაწყვეტა ხდებოდა მხოლოდ საგანმანათლებლო სისტემის დონეზე. საგანმანათლებლო სისტემაში მთავარ პრინციპს უნდა წარმოადგენდეს სისტემურობა. უნივერსიტეტის საქმიანობის წარმატება და ეფექტურობა დამოკიდებულია მის სტრატეგიაზე საგანმანათლებლო ბაზარზე. ეფექტურად შეიძლება ჩაითვალოს უნივერსიტეტების ისეთი მენეჯმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს განათლების მაღალ ხარისხს, უნივერსიტეტის წარმატებული ეკონომიკური და სოციალური პოლიტიკის მეშვეობით. გასათვალისწინებელია, რომ უნივერსიტეტების მენეჯმენტი წარმოადგენს ეფექტურობისა და წარმატების შეფასების ელემენტს მის საქმიანობაში, რაც მის ყოველდღიურ პროცესს წარმოადგენს. უნივერსიტეტი წარმოადგენს სოციალურ ორგანიზმს, ფუნქციონირების საკუთარი კონკრეტული ხერხებით, სპეციალური საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, სოციალურ-კულტურული მისიით, საკუთარი ამოცანებით და კოლეგიური მართვით.

### ძირითადი ტექსტი

განათლების მენეჯმენტის თავისებურებები ახალ ეკონომიკურ სისტემაში განისაზღვრება პირველ რიგში იმ ადგილით, რომელიც უჭირავს განათლებას თანამედროვე საზოგადოებრივ ცხოვრებაში. განათლება იკავებს ერთ-ერთ ყველაზე დიდ და მნიშვნელოვან ადგილს ადამიანთა საქმიანობის განვითარების სხვადასხვა სფეროებში, ეს იქნება ეკონომიკა, პოლიტიკა, მატერიალური სახის ნივთების შექმნა თუ სულიერი ცხოვრება და სხვა.

თანამედროვე საგანმანათლებლო სისტემის მართვის თავისებურებებს ფუნდამენტალურად განსაზღვრავს ის ვითარება, რაც არსებობს განათლების სისტემაში. განათლების მენეჯმენტის განვითარებისათვის აუცილებელია, ახალი საგანმანათლებლო სისტემის ძირითადი მახასიათებლების გამოვლენა.

ახალი სამართლებრივი ბაზების შემუშავების გარეშე შეუძლებელია ახალი საგანმანათლებლო სისტემის შემუშავება. განათლების სისტემის მართვის ერთ-ერთ მთავარ პრინციპს წარმოადგენს, განათლების თეორიული და პრაქტიკული მეცადინეობის სრულყოფა.

არსებობს მოსაზრება, რომ უმაღლესი განათლების მართვამ, თანამედროვე პირობებში, უნდა უზრუნველყოს შემდეგი ამოცანების ამოხსნა: <sup>1</sup>

1. განათლების ხელმისაწვდომობის ორგანიზება, რომელიც დააკმაყოფილებს მთელი საქართველოს მოსახლეობის საგანმანათლებლო საჭიროებებს.
2. განათლების ხელმისაწვდომობის თანასწორობა ყველასთვის, სწავლების ნებისმიერ ეტაპზე და საფეხურზე.
3. განათლების ხარისხის გაუმჯობესება და საზოგადოებრივ მოთხოვნილებებთან შესაბამისობა;
4. საგანმანათლებლო სისტემის ეფექტურობის ამაღლება;
5. განათლების უწყვეტობის უზრუნველყოფა;
6. პერსონალური დაფინანსების მიღება და საბიუჯეტო სახსრების განაწილება განათლების სისტემაში.

მენეჯმენტის პროცესის მიდგომაზე დაფუძნებული ამგვარი სისტემა, საშუალებას იძლევა

<sup>1</sup> В. И. Журко - Особенности управления в современной системе высшего образования – 2012 г.

გაუმჯობესდეს მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადების პროცესი, მათი ცოდნის დონის ამაღლება, როგორც თავად სასწავლო პროცესის ხარისხის უზრუნველყოფით, ასევე იმით რომ უფრო ეფექტურად გამოიყენონ საგანმანათლებლო დაწესებულებების არსებული პერსონალი, მატერიალური, ტექნიკური, ინფორმაციული და ფინანსური პოტენციალი.

ბიზნეს გეგმა წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ ძირითად ასპექტს, კონკრეტულ პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამაში.

ბიზნეს გეგმა მოგვცემს საშუალებას განვსაზღვროთ, თუ რამდენად არის გამართლებული ახალი პროგრამების შემოღება, რამდენად ეკონომიური და ეფექტური იქნება სამომავლოდ ახალი სპეციალობის გახსნა. მოგვიანებით იგი მოგვცემს საშუალებას განვსაზღვროთ თუ რა ხარჯები იქნება საჭირო ამ სპეციალობის ფუნქციონირებისთვის მისი არსებობის ხანგრძლივობის გათვალისწინებით.

განვიხილოთ უნივერსიტეტის მენეჯმენტი. შეგვიძლია ვთქვათ რომ, უნივერსიტეტის როგორც საგანმანათლებლო ორგანიზაციის ყველა საქმიანობა დაკავშირებულია მენეჯმენტთან, კოორდინაციასა და სხვადასხვა სტრუქტურულ ელემენტებთან. განსაკუთრებით იმ ასპექტებში, რომელიც დაკავშირებულია სასწავლო პროცესის ორგანიზებასთან, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარებასთან და ქცევასთან საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზარზე.

ამასთანავე, უნივერსიტეტი წარმოადგენს სოციალურ ორგანიზმს, ფუნქციონირების საკუთარი კონკრეტული ხერხებით, სპეციალური საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, სოციალურ-კულტურული მისიით, საკუთარი ამოცანებით და კოლეგიური მართვით.

ყველა უნივერსიტეტში უნდა დაინერგოს ისეთი მართვის სისტემა, რომელიც ოპტიმალური პირობებით შეძლებს ხელი შეუწყოს და დანერგოს ინოვაციური ტექნოლოგიები, რომელიც იქნება უნივერსიტეტის სოციალურ-კულტურული გარემოს შესაბამისი. ასევე უნდა მოხდეს არსებული და პოტენციური შესაძლებლობების გამოყენება საბაზრო ურთიერთობების გათვალისწინებით, სადაც სწავლის ღირებულება მისცემს საშუალებას, უნივერსიტეტს ჰქონდეს სტრატეგიული უპირატესობა საგანმანათლებლო ბაზარზე.

2011 წელს ფრიდრიხ ებერტის მხარდაჭერით ახალგაზრდა სოციალისტებმა განახორციელეს პროექტი „გაიაზრე და გაგვიზიარე“, რომელიც გულისხმობდა სტუდენტებში სხვადასხვა პრობლემების გამოვლენას.

კვლევის განსახორციელებლად გამოყენებულ იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები, რომელიც მოიცავდა ონლაინ თვითადმინისტრირებად და ასევე პირისპირ ინტერვიუებს. მოცემული ინტერვიუები საკვლევ სემინტად განისაზღვრა 17-31 წლის ახალგაზრდები, რომლებიც სწავლობენ სახელმწიფო უნივერსიტეტებში. გამოკითხული სტუდენტების თითქმის ნახევარი აცხადებს, რომ საქართველოში განათლების მიღება ფინანსურად მეტ-ნაკლებად ხელმისაწვდომია.<sup>1</sup>

ნებისმიერი ორგანიზაციის განვითარება გამომდინარეობს მისი სტრატეგიიდან. ორგანიზაცია ირჩევს გარკვეულ სტრატეგიას, რომელიც მეტწილად განსაზღვრავს მისი არსებობის და ფუნქციონირების გზას. ესეთი სტრატეგიები დროთა განმავლობაში ფორმულირდება. უნივერსიტეტებში მკაფიოდ არის გამოხატული საქმიანობის დეცენტრალიზაცია, რაც ნიშნავს იმას რომ სტრატეგიული საქმიანობის მიმართულებაც, შეიძლება ჩამოყალიბდეს დეცენტრალიზებული წესით, დეპარტამენტების დონეზე (რექტორის, საბჭოს ან სხვა).

ზოგადად, ჩვენ შეგვიძლია ვისაუბროთ უნივერსიტეტის მართვის ეფექტურობაზე ან არაეფექტურობაზე, უნივერსიტეტში მართისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. შესაბამისად ის მენეჯმენტი იქნება წარმატებული, რომელიც შეესაბამება სისტემას და მართვის მექანიზმს.

გავითვალისწინოთ, რომ უნივერსიტეტების მენეჯმენტი წარმოადგენს ეფექტურობისა და წარმატების შეფასების ელემენტს მის საქმიანობაში, რაც მის ყოველდღიურ პროცესს წარმოადგენს.

საქართველოში სტუდენტურ თემატიკაზე რამდენიმე პროექტი განხორციელდა, რომლის მიზანს წარმოადგენდა პრობლემების აღმოჩენა უმაღლეს სასწავლებლებში და მათი გადაჭრის გზების ძიება.

<sup>1</sup> Fridrich Ebert Stifting” - ის ფონდის მხარდაჭერით ჩატარებული კვლევის ანგარიში, 2017 წ.

არ არსებობს კვლევა სტუდენტებისა და უმაღლესი განათლების სისტემის პრობლემების შესახებ, რომელიც გვაჩვენებდა რეალურ სურათს, ასევე რომელიც წინ წამოწევდა განსაკუთრებულად მწვავე სტუდენტურ პრობლემებს.

სტუდენტთა უმრავლესობის ცნობიერების დონე არის საკმაოდ დაბალი, რის გამოც ვერ ახერხებენ საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში და აქტივობებში მაქსიმალურ ჩართულობას. არ ახორციელებენ აქტუალური თემების კვლევებს. აუცილებელია მოხდეს პრობლემების კლასიფიკაცია და გადაჭრის გზების მოძიება სტუდენტების და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით.<sup>1</sup>

გარდა ამისა არსებობს მრავალი სხვა პრობლემაც, რომელიც უნდა იყოს ყველა უმაღლესი დაწესებულების განხილვის საგანი. საგანმანათლებლო დაწესებულებები მათ სტუდენტებს უნდა ეხმარებოდნენ დასაქმებაში და ასევე სტუდენტური სტაჟირების პროგრამებით უნდა უზრუნველყოფდნენ, რომელიც მისცემთ მათ საშუალებას გამოიმუშაონ სამუშაო უნარ-ჩვევები.

თეორიული კონცეფციების გათვალისწინებით, შეგვიძლია გამოვყოთ უნივერსიტეტის გარე და შიდა გარემო. უნივერსიტეტების საქმიანობიდან გამომდინარე, ჩვენ უნდა გავითვალისწინოთ ის, რომ უნივერსიტეტი წარმოადგენს რთულ, ღია, საკმაოდ სტაბილურ სისტემას, რომელიც მუდმივად იმყოფება გარე სამყაროსთან ურთიერთქმედებაში. უფრო მეტიც, უნივერსიტეტს გააჩნია საკუთარი როგორც შიდა გარემო, ასევე ორგანიზაციული კულტურაც.

ნებისმიერი უნივერსიტეტი სხვა უნივერსიტეტების მიერ მუდმივად განიხილება კონკურენტად საგანმანათლებლო და პოტენციური მომხმარებლების მომსახურების ბაზარზე. უნივერსიტეტის წარმატება და ეფექტურობა დამოკიდებულია უნივერსიტეტის საქმიანობაზე და სტრატეგიაზე, ასევე უნივერსიტეტში სასწავლო პროცესის ორგანიზების ეფექტურობაზე.

ორგანიზაციებში, ხარისხის მართვის სისტემის ფორმირების უნივერსალური მექანიზმის არ არსებობა, ამცირებს მათ კონკურენტუნარიანობას საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზარზე.<sup>2</sup>

აქ გარკვეულწილად მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის სტრატეგიული მენეჯმენტი. ცნობილია, რომ უნივერსიტეტის სტრატეგიულ მენეჯმენტზე გავლენას ახდენს გარემო ფაქტორები, ისეთები, როგორცაა: ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული, იურიდიული და ა.შ. მაგრამ ასევე არანაკლებ გავლენას ახდენს მის ფუნქციონირებაზე შიდა გარემოცვა: მოსახლეობის სეგმენტი, პოტენციური სტუდენტები, ფორმები, ორგანიზაციები, რომელთაც აქვთ სურვილი მიიღონ სპეციალისტები სამსახურში, კონკურენტები, შრომისუნარიანი ბაზარი. ასევე შიდა ბაზარი თავის თავში გულისხმობს პროფესორ-მასწავლებლებსა და სტუდენტებს, მართვის ორგანიზაციებს, საგანმანათლებლო პროცესს, ფინანსურ უზრუნველყოფას, მარკეტინგს და სხვას.

სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს საკმაოდ საფუძვლიან ფაქტორს უნივერსიტეტის საქმიანობის ეფექტურობაში, რომელიც მის ფუნქციონირებას და არსებობას უზრუნველყოფს.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ რომ, მენეჯმენტის წყალობით მიიღწევა სხვადასხვა ორგანიზაციების კომპონენტების ადაპტაცია, ფორმირდება მყარი მენეჯმენტი. ამასთანავე, რაციონალური მენეჯმენტი განსაზღვრავს უნივერსიტეტის საქმიანობის ოპტიმალურობას საგანმანათლებლო ბაზარზე.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ;
2. Э. В. Злобин - Формирование системы менеджмента качества образовательной организации. – 2004 г.
3. В. И. Журко - Особенности управления в современной системе высшего образования – 2012
4. „Fridrich Ebert Stifting” - ის ფონდის მხარდაჭერით ჩატარებული კვლევის ანგარიში, 2017

<sup>1</sup> Fridrich Ebert Stifting” - ის ფონდის მხარდაჭერით ჩატარებული კვლევის ანგარიში, 2017 წ.

<sup>2</sup> Э. В. Злобин - Формирование системы менеджмента качества образовательной организации. – 2004 г.

## **Properties of management the higher education system**

*Milana Tsulaia, PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

The main feature of education in modern conditions are those problems which were solved at the level of educational system. Systematics should be the main principle in the educational system. The success and effectiveness of university depends on its strategy. The management of universities, that ensure high quality education through successful economic and social policies, can be considered effective. It should be noted that management of universities is an element of evaluation of efficiency and success in its activities, which is its daily process. The university is a social organism, which functions in its own specific ways, with a special educational, scientific, socio-cultural mission, with its own tasks and collegial management.

## ციფრული განათლება და სხვადასხვა თაობების აზრი მის შესახებ

*ბარხელი მანანა*

*ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*მორჩილამე გიორგი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასისტენტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ციფრული განათლების არსი, მისი განსხვავება ტრადიციული განათლებისგან და ის მოთხოვნები, რომლის წინაშე მან სწავლება/სწავლის პროცესი დააყენა.

ავტორი ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ ციფრულმა ტექნოლოგიამ საზოგადოება ორ თაობად - ციფრულამდელ და ციფრულ თაობად გაყო და, რაღაცა ზომით ისინი ერთმანეთს დაუპირისპირა. ციფრულამდელი თაობა განათლების ტრადიციული წესით აღიზარდა და ამიტომ ვერ (ან არ) აღიარებს მას, ციფრული თაობა კი, აღფრთოვანებულია ე. წ. „ციფრული განათლებით“ და სხვა ფორმატში ცხოვრება ვერ წარმოუდგენია.

სტატიაში გაკეთებული დასკვნები ემყარება იმ მინიკვლევის შედეგებს, რომელიც ავტორს ჩატარებული აქვს თავის სტუდენტებში და კოლეგა-პროფესორებთან.

საკვანძო სიტყვები: ინფორმაციული ტექნოლოგიები; ციფრული განათლება; ციფრული სამყარო; ციფრულამდელი და ციფრული თაობები; პროფესორ-მასწავლებლები; მოსწავლეები და სტუდენტები.

### ძირითადი ტექსტი

სამყარო ციფრულ ეპოქაში შევიდა. ციფრული ტექნოლოგიები შეეხო ეკონომიკის ყველა სფეროს და, ცხადია, განათლებასაც. ევროკომისიის მიერ სახელმწიფო აქტივობის ერთ-ერთ მიმართულებათ ციფრული განათლების განვითარება დასახელდა [1].

ყველა საუკუნეში განათლება იყო ადამიანთა წინსვლის და წარმატების მიღწევის რეალური საშუალება. ასეა დღესაც. დღეს იგი, განსხვავებით ტრადიციული განათლებისგან, უფრო პრაგმატული ხდება, წინა პლანზე გამოდის პიროვნების (როგორც მასწავლებლის, ისე მოსწავლის) კრეატიული (შემოქმედებითი) კომპეტენციები, ღრმა აზროვნების უნარი, თვითგანვითარების სურვილი, კრიტიკული და გუნდური მუშაობის უნარი, პერსონალური ორიენტაცია და მრავალი სხვა. ასეთ განათლებამიღებული ადამიანი მრავალგანზომილებიან, კულტურულ ადამიანად ყალიბდება და მას არა მხოლოდ ვიწრო სპეციალობით, არამედ ნებისმიერ საკითხზე ცივილური დიალოგი შეუძლია. ყველაფერი ეს მასწავლებელს და მოსწავლეს შორის ციფრული ურთიერთობის ფორმატში მიმდინარეობს.

ასე რომ, ისევე როგორც ყველა სფეროში, განათლებაშიც, ციფრული ტექნოლოგიების გავლენით სწრაფი ტრანსფორმაცია მიმდინარეობს - იქმნება სწავლების ახალი მოდელები, ახალი პროგრამები, ახალი პროფესიები, დასაქმების ახალი პარადიგმები და სხვა.

ციფრული საზოგადოების ეპოქა, - წერს მეცნიერი გ. ჯოლია, - ჩვენს წინაშე არა მარტო ახალ შესაძლებლობებს წარმოშობს, არამედ, რიგ მოთხოვნებსაც აყენებს, რომელთა გარეშე ეფექტიანი შრომითი საქმიანობა არ შეგვეძლება [2, გვ. 215]. წინა თაობებში განათლების ძირითადი კომპონენტი მახსოვრობა იყო, ციფრული განათლებულობა კი, გულისხმობს პიროვნების უნარს მოიპოვოს და სასარგებლოდ გამოიყენოს ცოდნაშემცველი ინფორმაცია. ამისათვის იგი თავისუფლად უნდა ფლობდეს ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების ინსტრუმენტებს, რომლის მეშვეობით მოახდენს დაგროვილი ცოდნის კრიტიკულ ანალიზს და შეძლებს მის გამდიდრებას. მაშასადამე, განათლების ახალი სისტემა ძველი სისტემის მთავარ კომპონენტს - ცოდნის დამახსოვრებას - ანაცვლებს ახალი კომპონენტით - ცოდნის გამდიდრებით, კონსტრუირებით. ეს უკვე იმას ნიშნავს, რომ დღევანდელი

პოსტინდუსტრიული საზოგადოება მეურნეობის ყველა სფეროს, და, მათ შორის, განათლების სფეროსაც მიზანდ უსახავს თვისობრივ გარდაქმნას, კერძოდ, სასწავლო პროცესში პერსონალური სწავლების დანერგვას ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით. ანუ თუ ინდუსტრიულ საზოგადოებაში განათლების სისტემა მუშაობდა მსმენელთა გონებისთვის, რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მიწოდებაზე, დღეს, ეს სისტემა შინაარსობრივად იცვლება. პრიმატი როგორც მასწავლებლის, ისე მოსწავლის (სტუდენტის) მხრიდან ნოვაციურ მიდგომას ენიჭება, ანუ განათლების როგორც ერთი, ისე მეორე მონაწილის ძალისხმევაა არა ცოდნის დაგროვების, არამედ, უნარების გამოჩენა-გამოყენებისკენ.

მამასადამე, იცვლება განათლების ტრადიციული მიდგომა. ეს ცვლილება ციფრულ რევოლუციას დაუკავშირდა და მან თაობები ორ ჯგუფად დაყო - ციფრულამდელ თაობად და ციფრულ თაობად [3, გვ. 173]. ციფრულამდელ თაობაში იგულისხმებიან XX საუკუნის 90-იან წლებამდე დაბადებულები, ხოლო ციფრულ თაობაში 90-იანი წლების შემდეგ დაბადებულნი. მათი ცოდნაც, ცოდნის მიღების წესიც, ფასეულობებიც, ღირებულებებიც და ინტერესებიც რადიკალურად ურთიერთგანსხვავებულია. წინა თაობამ ბეჭდური და თანაც მწირი (შეზღუდული) ინფორმაციით მიიღო განათლება. მათი სწავლა იყო ხანგრძლივი (საშუალო სკოლა 11 წელი, უმაღლესი განათლება - 5 წელი) და შრომატევადი (მათ მოეთხოვებოდათ მთელი გადაცემული ინფორმაციის დამახსოვრება). მეორე, ანუ ციფრულმა თაობამ განათლება მიიღო (ან იღებს) ციფრული ინფორმაციით, სწავლობს გუნდურად, ურთიერთშეჯიბრსა და ურთიერთგანცდით, და, ამდენად, სწავლა მათთვის არ არის მძიმე პროცესი. პირიქით, ასეთი ე. წ. „გუნდური განათლება“ მათთვის (მოსწავლეებისთვის და სტუდენტებისთვის) სახალისოც კი არის.

მოთხოვნები, რომლებსაც ციფრული ეპოქა უყენებს საქართველოს მოსახლეობას - კრეატიული და კოგნიტიური აზროვნების უნარები, მულტი და კომპლექსური ამოცანების გადაწყვეტის უნარები, თვითგანვითარების უნარი, ქსელურ ვებტექნოლოგიებთან და ციფრულ პლატფორმებთან მუშაობის უნარი, მეტაუნარები და ა. შ. [4, გვ. 141], თუ მთლიანად არა, საკმაოდ მაღალი პროცენტით აქვთ ციფრულ თაობას, განსაკუთრებით ამ თაობის იმ ნაწილს, რომლებიც 2000 წლის შემდეგ არიან დაბადებულები. ინფორმაციული ტექნოლოგიების გარდა, ისინი კარგად ფლობენ უცხო ენებს, უფრო მობილურნიც არიან და იოლად ახერხებენ საბაზრო ეკონომიკასთან ადაპტირებას. ყოველივე ამის შედეგად ისინი ციფრულამდელ თაობასთან შედარებით შრომის ბაზარზე უფრო კონკურენტუნარიანები არიან.

საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახურის ინფორმაციით 1990 წლის შემდეგ დაბადებულ ციფრული თაობის წევრთა რაოდენობა მინიმალურ და მაქსიმალურ ასაკის ჭრილში 2020 წელს ასე გამოიყურებოდა [5, გვ. 20]:

0-4 წლამდე	266,8 ათასი
5-9 წლამდე	261,8 ათასი
10-14 წლამდე	230,6 ათასი
15-19 წლამდე	205,4 ათასი
20-24 წლამდე	218,3 ათასი
25-30 წლამდე	249,1 ათასი

ამ ჩამონათვალიდან შრომისუნარიან მოსახლეობაში ხვდება სამი კატეგორია: 15-19 წლამდე - 205400 ადამიანი, 20-24 წლამდე - 218300 ადამიანი, 25-30 წლამდე - 249100 ადამიანი, ანუ სულ - 672800 ადამიანი.

ციფრული თაობის ამ რაოდენობაში 15-19 წლის ასაკისანი 2000 წლის შემდეგ არიან დაბადებულნი, ხოლო მეორე და მესამე კატეგორია, ანუ 20-24 წლამდე და 25-30 წლამდე ასაკისანი 1990 წლიდან 2000 წლამდე პერიოდში. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, 2000 წლის შემდეგ დაბადებულნი მაღალ დონეზე ფლობენ ციფრულ ტექნოლოგიებს, მაგრამ სხვადასხვა კვლევებით გარკვეულია, რომ მათ შორის უმუშევრობის დონე გაცილებით მაღალია (2018 წელს - 31,9%), ვიდრე საშუალოდ საქართველოში (2018 წელს - 11,8%) [6, გვ. 93]. ამას იწვევს ის გარემოება, რომ ამ ასაკის ადამიანებს შეუძლებელია ჰქონდეთ არათუ სრული, არამედ, არასრული უმაღლესი (საბაკალავრო განათლება გვაქვს მხედველობაში) განათლება. მამასადამე, ამ ასაკის ადამიანებს სამუშაოს შოვნა უჭირთ მხოლოდ იმიტომ, რომ ჯერ სწავლა არა აქვთ დამთავრებული, ხოლო თუ მაინც იშოვენ სამუშაო, სწორედ ციფრული

ტექნოლოგიების მაღალ დონეზე ცოდნის წყალობით, ისინი, ქვეყანაში დაფიქსირებულ საშუალო თვიურ ხელფასთან შედარებით 8,3%-ით მეტ ხელფასს იღებენ [6, გვ. 95]. რაც შეეხება 1990-2000 წლებამდე პერიოდში დაბადებულებს, ანუ 20-24 და 25-29 წლისებს, ასაკის მიხედვით მათ უმაღლესი უკვე დამთავრებული აქვთ და, იმის მიუხედავად, რომ ციფრული ტექნოლოგიების ცოდნის დონით ჩამოუვარდებიან 15-19 წლამდე ასაკის ადამიანებს, მათ დასაქმებაც უკეთესი აქვთ, და, ხელფასიც საშუალოზე ბევრად მეტი: 20-24 წლის ასაკის ადამიანის ხელფასი 5,7%-ით, ხოლო 25-29 წლის ადამიანების ხელფასი 17,9%-ით მეტია საშუალო ხელფასის სიდიდეზე ქვეყანაში [6, გვ. 94].

უნდა ვივარაუდოთ, რომ რამდენიმე წლის შემდეგ, როცა დღევანდელი 15-19 წლის ასაკის ადამიანები დაამთავრებენ სწავლას, ისინი უკეთეს სამუშაო ადგილებზეც დასაქმდებიან და არა თუ საშუალო ხელფასზე მეტი, არამედ, წინა ასაკობრივ კატეგორიებთან შედარებითაც უფრო მაღალი ხელფასი ექნებათ. მათ ამას მისცემს ციფრული განათლების უფრო მაღალი დონე. მინიკვლევა, რომელიც ჩვენ ციფრული ტექნოლოგიების საკითხზე ჩავატარეთ 20 სტუდენტსა და 10 პროფესორს შორის გვამღევეს საშუალებას გვაკეთოთ დასკვნა, რომ სტუდენტების 99%-ს მოსწონთ იგი, პროფესორთა ხმები კი, ასე განაწილდა: 46,5% მის შემდგომ განვითარებაში საფრთხეს ხედავს, 13,8% - აღფრთოვანებულია ციფრული ტექნოლოგიებით 39,7%-ს კი პასუხი არა აქვს.

მაშასადამე, გამოკითხულ პროფესორთა უმრავლესობა საფრთხეს ხედავს მასში. მათ აღეგებთ დღევანდელი ახალგაზრდების მომავალი. ისინი ფიქრობენ, რომ ციფრული ტექნოლოგიების ასეთ დონეზე განვითარება და მომავალში ხელოვნური ინტელექტის მიმართულებით კიდევ მისი პროგრესი, დაანგრევს ადამიანების ფსიქიკას, მას აუცილებლად უარყოფითი სოციალური შედეგები ექნება ზნეობაში, კულტურაში, ტექნიკა იბატონებს ადამიანებზე, ადამიანი გაუცხოვდება, გაქრება ადამიანებს შორის ჰუმანური ურთიერთობები და ა. შ. მათ მიაჩნიათ, რომ ტექნიკური პროგრესი უპირისპირდება ადამიანის სულიერ ცხოვრებას. დღის წესრიგში დგება სულიერ ღირებულებათა პრობლემა. გამოკითხულ პროფესორთა ეს ნაწილი ციფრულამდელი თაობის ადამიანები არიან. ისინი სხვა გარემოებაში დაიბადნენ და აღიზარდნენ და ამიტომ ისეთი ცვლილებები, რომელსაც ისტორიაში ანალოგი არ ჰქონია, მათ აშინებთ.

პროფესორთა იმ ნაწილის აზრი, რომელამც თავი შეიკავა პასუხის გაცემისგან, სავარაუდოთ ისეთივეა, როგორც ამ პირველ ნაწილის. რაც შეეხება პროფესორთა იმ 13,8%-ს, რომლებიც მიესალმებიან ციფრულ ტექნოლოგიებს, ისინი ახალგაზრდები არიან (90-იან წლებში დაბადებულები). მათ უმრავლესობას საზღვარგარეთ აქვს განათლება მიღებული. ისინი ციფრულ სამყაროში დაიბადნენ, გაიზარდნენ და მის გარეშე ცხოვრება ვერც წარმოუდგენიათ. სტუდენტებსაც მეტად მოსწონთ მათი ლექცია-სემინარები და შეიძლება ითქვას, მათ შორის სრული ჰარმონია სუფევს.

ამას ვერ ვიტყვით წინა თაობის პედაგოგებზე, ისინი არა მხოლოდ სიტყვიერად „ეწინააღმდეგებიან“ ციფრულ ტექნოლოგიებს, არამედ, სწავლის პროცესშიც კი, თავს არიდებენ ციფრულ ურთიერთობებს (გამონაკლისია დღევანდელი პანდემიის პირობები, როდესაც ყველგან სწავლა ონ-ლაინ რეჟიმზე გადავიდა). ირკვევა, რომ ასე ყოფილა საშუალო სკოლებშიც - მასწავლებელთა დიდმა ნაწილმა ვერ აუწყო ფეხი ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით სწავლებას. ამ საკითხზე კვლევის ჩატარებისას ყოფილა ასეთი პასუხი: „რეფორმის განმავლობაში არც ერთ ეტაპზე არავინ არაფერი ჰკითხა მასწავლებელს, მისგან მხოლოდ მორჩილებას და მზადყოფნას მოითხოვდნენ ყველა ასპექტით“ [7, გვ. 199]. ცხადია, განათლების რეფორმა უფრო დიდი გარდაქმნა იყო, ვიდრე სწავლა/სწავლების პროცესის გადაყვანა „ელექტრონულ რელსებზე“, მაგრამ ეს უკანასკნელიც შედიოდა მასში, და, სკოლის პედაგოგთა უმრავლესობისთვის, რომლებიც ციფრულამდელი თაობა იყო, ეს სიახლე „თავზარდამცემი“ აღმოჩნდა. საშუალო სკოლებში და უმაღლეს სასწავლებლებში, ეს არ მოხდებოდა იმ შემთხვევაში, თუ საქართველოს განათლების სამინისტრო იმთავითვე, კერძოდ, 1987 წელს (ჯერ კიდევ საბჭოურ წლებში), როცა მიღებული იქნა „საყოველთაო კომპიუტერიზაციის“ კანონი, ფსიქოლოგიურადაც და ტექნიკურადაც მოამზადებდა პედაგოგებს ამისთვის. ეს არც შემდეგ გაკეთებულა, როცა საქართველომ მოიპოვა დამოუკიდებლობა და არც დღეს ხორციელდება. არადა, როგორც სკოლაში, ისე უმაღლეს სასწავლებლებში პროფესიული თვალსაზრისით, გვყავს პედაგოგთა

ციფრულამდელი თაობის საუკეთესო წარმომადგენლები, რომლებსთვისაც სწავლა/სწავლის პროცესში ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება „სადამსჯელო ღონისძიებად“ იქცა. ჩემს კვლევასთან მიმართებაში ეს სწორედ ის პროფესორებია, რომლებმაც აშკარად ან უსიტყვოდ პროტესტი გამოთქვეს ციფრული ტექნოლოგიების ასეთი პროგრესის მიმართ. ამ სიახლისთვის ჩვენ ისინი იმთავითვე ვერც ფსიქოლოგიურად და ვერც ტექნიკურად ვერ მოვამზადეთ. ამიტომ მივიღეთ ის, რაც მივიღეთ - ვერ მოვიმხრეთ ისინი და ვერ დავარწმუნეთ იმაში, რომ ეს ყველაფერი ემსახურება სწავლ/სწავლების განვითარების პროცესს.

არადა, ამის გაკეთება შეიძლებოდა... ჩემს კოლეგა-პროფესორებს კი, ანუ მათ, ვინც, ჯერ-ჯერობით ციფრული ტექნოლოგიების „ჭანგბადით ვერ სუნთქავენ“, ვურჩევ „შავი ფარდები არ ჩამოუშვან“, მშვიდად იმუშაონ და იცხოვრონ, რადგან ისინი ჩვენი ინტელექტუალური საზოგადოების ღირსეული წარმომადგენლები იყვნენ, არიან და იქნებიან.

### დასკვნა

თუ ზემონათქვამს შევაჯამებთ, განხილული საკითხი უდავოდ მეტად პრობლემურია. მასზე სრულიად ურთიერთსაპირისპირო შეხედულებები აქვთ, როგორც პროფესიით, ისე ასაკით ურთიერთგანსხვავებულ ადამიანებს. ცხადი ერთია - ციფრული ეპოქა დაწყებულია და იგი ჩვენი ნების გარეშე ვითარდება კიდევ.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ენუქიძე ნ., ბატიაშვილი შ. ციფრული ეკონომიკა: კრიზისიდან გამოსვლის ინოვაციური გზა. 2015. <http://forbes.ge/news/1007>
2. ჯოლია გ. განათლება და დასაქმება ციფრულ სამყაროში. თბ., 2021.
3. Копыловская М. Межкультурный конфликт в современном преподавании. Вестник СПбГУ, серия 9, вып. 1. 2014.
4. Образование для сложного мира: зачем, чему и как. Доклад а форуме Global Education Partnership Moscow, 2017.
5. საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული. თბ., 2020, გვ. 20.
6. არჩვაძე ი. თაობათაშორისი ურთიერთობები, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისა და მოსახლეობის შემოსავლების ზრდის ფაქტორი. ჟ. „ეკონომისტი“. 2018. #1.
7. ქიტიაშვილი ზ. ზოგადი განათლების რეფორმა საქართველოში. დისერტაცია. 2016.

## Digital education and Generational Differences in Opinions About It

*Manana Kharkheli, Associate Professor at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University*

*Giorgi Morchiladze, Assistant in Georgian Technical University*

### Summary

The article discusses the essence of digital education, its difference from traditional education and the requirements it has set for the teaching / learning process.

The author emphasizes the fact that digital technologies divided society into two generations pre-digital and digital generations, and to some extent they contradicted each other. The pre-digital generation was brought up in the traditional way of education and therefore cannot (or does not recognize) it, while the digital generation is keen on “digital education” and cannot imagine life in a different format.

The conclusions made in the article are based on the results of a mini-research conducted by the author on his students and fellow professors.



## ტექნოლოგიების როლი მცირე და საშუალო ბიზნესში

*ხინიკაძე-გვარამია თამარ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი ასისტენტ-პროფესორი*

*მარტიაშვილი მათა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი ასისტენტ-პროფესორი*

### აბსტრაქტი

მოცემულ ნაშრომში მიზნად დავისახეთ ვაჩვენოთ ტექნოლოგიების გავლენის შედეგად, თუ რამდენად არის შესაძლებელი სისრულეში იქნას მოყვანილი ბიზნესის (ფირმის) ბუღალტრული საქმიანობა. თანამედროვე ტექნოლოგიები დღეს ყველაზე მეტად გახდა აქტუალური, რადგან ის წარმოადგენს ნებისმიერი ფირმის წარმატების მთავარ კომპონენტს, განსაკუთრებით კოვიდ პანდემიის ფონზე, რამაც საზოგადოება ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა, ამიტომ საჭიროა ციფრული ტექნოლოგიების შესაბამისი სრულყოფილი ცოდნა, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება და გამოცდილების მიღება, რაც გარკვეულ დროს მოითხოვს.

საკვანძო სიტყვები: ტექნოლოგიები, Cloud (დრუბლის პლატფორმა), დიგიტალიზაცია, დივერსიფიკაცია, გენერირება ინტერფეისი, ტრანსაქცია, სინქრონიზება.

### ძირითადი ტექსტი

ჩვენი საზოგადოება და ბიზნესი დგას სწრაფი ცვლილებების წინაშე, მითუმეტეს კოვიდ პანდემიის პირობებში. ტექნოლოგიების განხილვისას მნიშვნელოვანია საბუღალტრო პროგრამული უზრუნველყოფა ბუღალტრულ ფირმებში. ეს პროგრამული უზრუნველყოფა ამზადებს ფინანსურ ანგარიშგებას, რომელიც სრულად შეესაბამება ფირმის იურისდიქციაში მოქმედი ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტებისა და რეგულაციების მოთხოვნებს. ის ხშირად გამოიყენება მმართველობითი და სხვა სახის ანგარიშების მოსამზადებლად, საქმიანობის შედეგების შესახებ კლიენტებისათვის განახლებული ინფორმაციის რეგულარულად მიწოდების მიზნით. როგორც წესი, ამ პროგრამული უზრუნველყოფის საშუალებით შესაძლებელია ანგარიშების გენერირება იმ კონკრეტული ფორმატის მიხედვით, რომელიც შეიძლება რეგულარულად განახლდეს მარეგულირებელი ორგანოების მოთხოვნების შესაბამისად. SMP-ებისთვის (SMP არის Small and Medium Sized Practice -მცირე და საშუალო პრაქტიკის მქონე ფირმებისთვის) ერთგვარ გამოწვევას წარმოადგენს ანგარიშების მომზადების პროგრამული ინსტრუმენტის გამოყენების შესწავლა, რათა, საჭიროების შემთხვევაში, მასში შეიტანონ სწორი ცვლილებები. ზოგიერთი ფირმა, რომელიც ჩართულია მცირე ბიზნეს-პროგრამაში, უარი თქვეს ანგარიშების წარმოების პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებაზე და იყენებს ანგარიშების ძირითად ფორმატებს, რომლებიც ხელმისაწვდომია მათი კლიენტის წარმოების მრავალ პროგრამულ უზრუნველყოფაში, ინტეგრირებულია აქტივების ბუღალტრული წიგნი, კლიენტთა აქტივების ჩამონათვალის საწარმოებლად, ასევე ცვეთის გამოთვლისა და აღრიცხვის მიზნით. ზოგიერთ იურისდიქციაში, სადაც სავალდებულოა კომპანიების უმრავლესობის ანგარიშებისთვის აუდიტორული მომსახურება, ანგარიშთა წარმოების პროგრამული უზრუნველყოფა ხშირად დაკავშირებულია აუდიტორულ პროგრამულ უზრუნველყოფასთან, რათა უფრო ეფექტურად წარიმართოს აუდიტის პროცესი. SaaS-ის საბუღალტრო ვებ-პროგრამების გამოჩენასთან ერთად, გაჩნდა ანგარიშთა წარმოების ტრანსფორმირების შესაძლებლობა.

SaaS არის პროგრამული უზრუნველყოფის ისეთი მიწოდების მეთოდი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია მონაცემთა წვდომა ნებისმიერი მოწყობილობიდან, რომელსაც აქვს ინტერნეტი და ვებ-ბრაუზერი. ამ ინტერნეტით დაფუძნებულ მოდელში, პროგრამული უზრუნველყოფის მომწოდებლები მასპინძლობენ და ინარჩუნებენ სერვერებს, მონაცემთა ბაზებსა და კოდს, რომელიც ქმნის პროგრამას. CLOUD-ზე დაფუძნებული მოდელი ახლა იმდენად გავრცელებულია, რომ პროგრამის მამძიებელთა 60% -ზე მეტს, რომლებიც Software Advice-ს უწოდებენ, მხოლოდ ინტერნეტით დაფუძნებული პროდუქტები

სურთ, ხოლო პროგრამის მაძიებლებიდან 2% -ზე ნაკლები - სპეციფიურად ითხოვს პროგრამულ უზრუნველყოფას.

ისტორიულად, კლიენტსა და ბუღალტერს შორის მონაცემების ან/და ინფორმაციის გაცვლა დიდ გამოწვევას წარმოადგენდა. პრობლემები წარმოიშობა მაშინ, როდესაც კლიენტი და ბუღალტერი პროგრამული უზრუნველყოფის სხვადასხვა ვერსიას იყენებენ. საბუღალტრო ვებ-პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებით კი ამ პრობლემების აღმოფხვრა თავისუფლად შესაძლებელია. საბუღალტრო ვებ-სისტემები შესაძლებლობას აძლევს ბუღალტერსა და კლიენტს ერთმანეთს გაუზიარონ ერთი და იგივე მონაცემები. კლიენტს აღარ სჭირდება ბუღალტერთან გაგზავნის მიზნით შეინახოს მონაცემები. სათანადო უსაფრთხოების ნებართვის მიღების შემდეგ, ბუღალტერს შეუძლია ნებისმიერ დროს ხელი მიუწვდებოდეს მონაცემებზე და მასში შეიტანოს საჭირო ცვლილებები. ბუღალტერი და კლიენტი მუდმივად უზიარებენ ერთმანეთს მონაცემებს. ასე, რომ მონაცემთა სინქრონიზების პრობლემაც აღარ დგება. საბუღალტრო ვებ-სისტემები ბუღალტერს აძლევს კლიენტისთვის დახმარების გაწევის ახალ შესაძლებლობებს. მაგალითად, როდესაც კლიენტი დარწმუნებული არაა, თუ რომელი კოდირება შეესაბამება კონკრეტულ ბუღალტრულ ჩანაწერს, მას შეუძლია ოპერაციის ბმული გააგზავნოს ბუღალტერთან ელექტრონული ფოსტით, ბუღალტერი კი მას შეამოწმებს და მოახდენს სათანადო რეაგირებას. აგრეთვე, შესაძლებელია გამაფრთხილებელი შეტყობინების დაყენება, რისი საშუალებითაც ბუღალტერი გარკვეული პრობლემის წარმოიშობისთანავე მიიღებს შეტყობინებას. ანგარიშთა წარმოების პროგრამული უზრუნველყოფისას ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ საკითხებს როგორცაა, ფინანსური ანგარიშგების შესაბამისობა ქვეყნის კანონმდებლობის მოთხოვნებთან; ფინანსური ანგარიშგების შესწორება/რედაქტირების და გრაფიკების ან სხვა ანგარიშგების მომზადების შესაძლებლობა კლიენტთა მეტი ინფორმაციულობის მიზნით; შეესაბამება თუ არა იგი კლიენტების მიერ გამოყენებულ საბუღალტრო სისტემებს და რამდენად ეფექტურად ხდება მისი საშუალებით კლიენტებთან მონაცემების გაზიარება და ბოლოს შესაძლებელია თუ არა სამუშაო დოკუმენტების გენერირება საჭირო სისტემაში.

2021 წლის 15 აპრილს ჩატარდა საინტერესო ვებინარი ევროკავშირისა და მსოფლიო ბანკის მხარდაჭერით, სადაც იქნა განხილული მცირე და საშუალო პრაქტიკის მქონე ბიზნესისათვის (ფირმებისთვის), ახალი სერვისების შეთავაზების შესახებ დივერსიფიკაციის საშუალებით, რადგან ამ პანდემიის გამო ფირმები დადგნენ ახალი გამოწვევების წინაშე. გახდა აქტუალური მცირე და საშუალო ფირმებისთვის ტექნოლოგიების გამოყენების კონკრეტულად ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების ანუ დიგიტალიზაციის აუცილებლობა, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას შემოსავლების ზრდის, კლიენტების ბაზის იდენტიფიკაციის მიუხედავად გეოგრაფიული მდებარეობისა, სამუშაო გრაფიკის მართვა დროის დაზოგვის და განაწილების შესაძლებლობის, სამუშაო პრაქტიკის ცვლილებით, რომლის დროსაც უფრო მოქნილია, ახალი იდეების განხორციელების შესაძლებლობა. დივერსიფიკაციის საშუალებით ფირმებს ეყოლება ანალიტიკური უნარის მქონე თანამშრომლები, რომლებიც შეძლებენ დაეხმარონ კლიენტებს და მათ მისცენ შესაბამისი რეკომენდაციები.

საქართველოში არსებული კოვიდ პანდემიისგან გამოწვეული ეკონომიკური კრიზისის მიუხედავად, არსებული მცირე და საშუალო (ბიზნესი) ფირმები მით უფრო არ არის გამონაკლისი და თითქმის ყველა ფირმა ცდილობს ფეხი აუწყოს ციფრულ გარდაქმნას.

## **დასკვნა**

ამრიგად, პანდემიის გამო ბიზნესი (ფირმები) დადგა ახალი გამოწვევების წინაშე. აქტუალური გახდა მცირე და საშუალო ფირმებისთვის თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების, კერძოდ ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების ანუ დიგიტალიზაციის აუცილებლობა, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას შემოსავლების ზრდის, კლიენტების ბაზის იდენტიფიკაციისა, სამუშაო გრაფიკის მართვის, დროის დაზოგვის და განაწილების შესაძლებლობას, სამუშაო პრაქტიკის ცვლილებას, რომლის დროსაც უფრო მოქნილია, ახალი იდეების განხორციელების შესაძლებლობა.

ბიზნესში წარმატების მისაღწევად, ფირმებმა უნდა უზრუნველყონ ყველა პერსონალის

კვალიფიკაციის ამაღლება და მათი გადამზადება. ფირმის ტექნოლოგიები უნდა ემსახუროს ხარისხიანი და მომგებიანი სამსახურის გაწევას. ტექნოლოგია უნდა იყოს აპრობირებული და საიმედო. უნდა იყოს მორგებული კონკრეტულ მოთხოვნებზე.

საბუღალტრო ვებ-სისტემები შესაძლებლობას აძლევს ბუღალტერსა და კლიენტს ერთმანეთს გაუზიარონ ერთი და იგივე მონაცემები. სათანადო უსაფრთხოების ნებართვის მიღების შემდეგ, ბუღალტერს შეუძლია ნებისმიერ დროს ხელი მიუწვდებოდეს მონაცემებზე და მასში შეიტანოს საჭირო ცვლილებები.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://www.softwareadvice.com/resources/saas-10-faqs-software-service/> გადამოწმებულია 10.05.2021
2. <https://saras.gov.ge/ka/News/Detail/1473> გადამოწმებულია 10.05.2021
3. <https://www.accaglobal.com/vn/en/member/member/accounting-business/2019/06/insights/potential-digitalisation.html> გადამოწმებულია 10.05.2021
4. (Neagu, C. 2016. The importance and role of small and medium-sized businesses, Theoretical and Applied Economics, Volume XXIII, No. 3(608), Autumn, pp. 331- 338).

### **The role of technology in small and medium businesses**

*Tamar khinikadze-Gvaramia, Asistant Professor of Technical University of Georgia  
Maia Martiashvili, asistent-professor of Geortian Technical University*

#### **Summary**

Thus, due to the pandemic, businesses (firms) faced new challenges. The need to use modern technologies, in particular digital technologies, has become urgent for small and medium-sized firms, enabling revenue growth, identifying the customer base, managing work schedules, saving time and allocation, and changing work practices that make it more flexible to implement new ideas.

To succeed in business, firms must ensure that all staff are trained and retrained as needed. The firm's technologies should serve to provide a quality and profitable service. The technology must be proven and reliable. Should be tailored to specific requirements. Opportunity.

Important customer and firm data must also be securely stored on laptops and tablets.

Accounting software is important in accounting firms. This software prepares financial statements that fully comply with the requirements of the accounting standards and regulations in force in the firm's jurisdiction.

Some reporting software is equipped with the function of generating and managing working documents. With this system it is possible to save time.

Accounting software is often linked to audit software to make the audit process more efficient.

Accounting web systems allow the accountant and the client to share the same data with each other. The client no longer needs to save the data in order to send it to the accountant. After obtaining the appropriate security clearance, the accountant can access the data at any time and make the necessary changes to it. The accountant and the client are constantly sharing data with each other.

Keywords: Technologies, Cloud, Digitization, Diversification, Generating Interface, Transaction, Synchronization.

## ტერიტორიული მართვის სისტემის გაძლიერების შესახებ

*ხმალაძე კონსტანტინე*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ხმალაძე თამარ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტი*

### აბსტრაქტი

ქვეყნის ეკონომიკის სივრცობრივი განლაგებისა და განვითარების კანონზომიერი პროცესია მსხვილი საწარმოო კომპლექსების გეოგრაფიული ლოკალიზაცია. რეგიონის როგორც ქვესისტემის ინტერესები ყოველთვის არ არის თანხვედრაში ქვეყნის, როგორც მთლიანი სისტემის ეკონომიკური განვითარების ინტერესებთან. სახელმწიფოს რეგიონული პოლიტიკა წარმოადგენს ადგილობრივ მოთხოვნილებათა ქვეყნის განვითარების სტრატეგიულ ინტერესებთან დამაბალანსებელ მექანიზმს.

ტერიტორიული მმართველობის გაძლიერების მიზნით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია სახელმწიფო რწმუნებულის აპარატის ბაზაზე ჩამოყალიბებულ იქნას რეგიონული განვითარების სამსახურები, რომლებიც აღიჭურვებიან სამინისტროებიდან დელეგირებული (გადაცემული) ფუნქციებით და გადაწყვეტენ რეგიონულ ამოცანებს. აუცილებელია რეგიონული ბიუჯეტის შექმნა, რაც საბიუჯეტო-ფისკალური სისტემის ტრანსფორმირებასთან იქნება დაკავშირებული.

რეგიონულ პრობლემატიკაში პირველ რიგში, გამოვყოფთ მაღალმთიან დასახლებულ ტერიტორიას ზღვის დონიდან არანაკლებ 1500 მეტრ სიმაღლეზე, რომელსაც გააჩნია დეპრესიულობის მაღალი ხარისხი. აუცილებელია, მაღალმთიანი დეპრესიული დასახლებების მიხედვით შემუშავდეს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროგრამები. პროგრამებში გათვალისწინებულ უნდა იქნას შემდეგი პრიორიტეტები და მექანიზმები: რეკრეაციული და მინერალური რესურსების სამეურნეო ბრუნვაში ჩართვა; სატრანსფერო პოლიტიკა მაღალმთიანი ტერიტორიული ერთეულების ბიუჯეტებისათვის; მეწარმეობის სახელმწიფო მხარდაჭერის გაძლიერება; პრეფერენციები მცირე საწარმოებისათვის პროდუქციისა და საქონლის (მომსახურების) სახელმწიფო შესყიდვებში მონაწილეობის დროს; ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის სფეროში ფინანსური ლიზინგის დანერგვა.

საკვანძო სიტყვები: ტერიტორიული მართვა; მაღალმთიანი რეგიონი; დეპრესიული დასახლება; პროგრამა.

### ძირითადი ტექსტი

ქვეყნის ეკონომიკის სივრცობრივი განლაგებისა და განვითარების კანონზომიერი პროცესია მსხვილი საწარმოო კომპლექსების გეოგრაფიული ლოკალიზაცია. ეს პროცესი ხორციელდება ხელსაყრელი წარმოების ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად, შრომის ტერიტორიული დანაწილების (ტერიტორიული სპეციალიზაციის) პრინციპების საფუძველზე. ქვეყნის განსაზღვრულ ტერიტორიებზე წარმოიქმნებიან სამრეწველო, აგრო-სამრეწველო, სატრანსპორტო, ტურისტული ინდუსტრიის, საფინანსო და/ან სხვა ცენტრები. მათთვის დამახასიათებელი ურბანული განაშენიანებით, განვითარებული საწარმოო და სოციალური ინფრასტრუქტურით, ფინანსური და ადამიანისეული რესურსების მიზიდულობით.

მოცემულ კვლევაში პირობითად მივიჩნევთ, რომ საქართველოს ამჟამინდელი სამხარეო ადმინისტრაციული (რეგიონული) მმართველობა ხორციელდება ტერიტორიული საწარმო-ეკონომიკური კომპლექსების მიხედვით. აღნიშნული შემდგომი კვლევისა და შეფასების საგანია.

ტერიტორიული საწარმოო კომპლექსი (რეგიონი) როგორც ქვეყნის ერთიანი ეკონომიკური სისტემის ნაწილი, განიცდის მაკროეკონომიკური გარემოს ზეგავლენას. ამასთან, განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს, რომ რეგიონის როგორც ქვესისტემის ინტერესები ყოველთვის არ არის თანხვედრაში ქვეყნის, როგორც მთლიანი სისტემის ეკონომიკური განვითარების ინტერესებთან. მათი რეალიზაცია რეგიონის დონეზე წარმოშობს პრობლემებს. ეს ნათლად ვლინდება სტრატეგიული ამოცანების

გადაწყვეტის დროს.

ასე, მაგალითად, მსხვილი ჰიდროელექტრო სადგურების მშენებლობა გარკვეულწილად აწყდება წინააღმდეგობებს შესაბამის დასახლებათა მოსახლეობის მხრიდან. რათქმაუნდა, ჰიდროელექტრო სადგურების მშენებლობა დაკავშირებულია მოსახლეობის განსახლების ურბანული სტრუქტურის შეცვლასთან. აგრეთვე, იცვლება სასოფლო და სხვა სამეურნეო საქმიანობის ხასიათი და მასშტაბები, ბუნებრივ-კლიმატური პირობები. წარმოიშვება უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვის პრობლემები.

ლოკალური ტერიტორიული ინტერესებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია მოგვეჩვენოს, რომ ამგვარი გადაწყვეტილება არ არის მიზანშეწონილი, თუმცა, მისი ეფექტიანობა ეჭვს არ იწვევს მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკის უსაფრთხო და მდგრადი განვითარების თვალსაზრისით.

სახეზეა ცენტრისა და რეგიონის ინტერესთა შეუთავსებლობა. ანალოგიურ დაპირისპირებებს ადგილი აქვს რეგიონებში ნებისმიერი მსხვილი საინვესტიციო პროექტების განხორციელების დროს. მათ დასაძლევად აუცილებელია ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლების ერთობლივი ძალისხმევა, რათა გაღებულ იქნას საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები დანაკარგების კომპენსირებისა და რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ბალანსის შესანარჩუნებლად.

სწორედ, სახელმწიფოს რეგიონული პოლიტიკა წარმოადგენს ადგილობრივ მოთხოვნილებათა ქვეყნის განვითარების სტრატეგიულ ინტერესებთან დამაბალანსებელ მექანიზმს. რეგიონული პოლიტიკის მეშვეობით მიიღწევა ქვეყნის შიდატერიტორიული პროპორციული და დაბალანსებული განვითარება.

საქართველოს კონსტიტუციური კანონის მე-5-ე მუხლის მიხედვით: „სახელმწიფო ზრუნავს ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე თანაბარ სოციალურ-ეკონომიკურ და დემოგრაფიულ განვითარებაზე. მაღალმთიანი რეგიონების განვითარებისათვის კანონი ქმნის განსაკუთრებულ პირობებს“ [1].

საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული მუნიციპალიტეტების ტერიტორიაზე თვითმმართველობის ორგანოების გარდა რეგიონული განვითარების პოლიტიკას განახორციელებენ სამინისტროებისა და უწყებების ტერიტორიული ორგანოები. მათ საქმიანობას კოორდინაციას უწევს მთავრობის წარმომადგენელი-სახელმწიფო რწმუნებული ადმინისტრაციულ-ტერიტორიულ ერთეულებში.

ტერიტორიული მმართველობის გაძლიერების მიზნით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია სახელმწიფო რწმუნებულის აპარატის ბაზაზე ჩამოყალიბებულ იქნას რეგიონული განვითარების სამსახურები, რომლებიც ადიჭურვებიან სამინისტროებიდან დელეგირებული (გადაცემული) ფუნქციებით და გადაწყვეტენ შემდეგ ამოცანებს: ადგილობრივი ბუნებრივი რესურსების მაქსიმალურად ჩართვა სამეურნეო ბრუნვაში; ხელსაყრელი საინვესტიციო პირობების შექმნა; ინვესტიციების მოზიდვა და ინოვაციური მეწარმეობი განვითარების მხარდაჭერა; მოსახლეობის დასაქმება და მასობრივი, სტიქიური ხასიათის მიგრაციული პროცესების შეჩერება; სამეწარმეო საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა და მცირე საწარმოთა ჩამოყალიბებისა და განვითარების სტიმულირება; - რეგიონული მასშტაბის პროექტების შემუშავება და განხორციელება; მინერალური და რეკრეაციული რესურსების რაციონალურად გამოყენება, თვითმყოფადი ლანდშაფტებისა და ეკოსისტემების შენარჩუნება და დაცვა; სოციალური ინფრასტრუქტურის ობიექტების აღდგენა და რეაბილიტაცია; სატრანსპორტო კომუნიკაციების მშენებლობა და მათი შეუფერხებელი ფუნქციონირება; საბიუჯეტო დაწესებულებების მუშაკთა შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი მექანიზმების დანერგვა; გეოეკოლოგიური მონიტორინგის განხორციელებისა და სტიქიური მოვლენებისაგან მოსახლეობისა და მეურნეობათა დაცვის ერთიანი სისტემის ჩამოყალიბება.

აღნიშნულ უფლებამოსილებათა განხორციელების მიზნით აუცილებელია რეგიონული ბიუჯეტის შექმნა, რაც საბიუჯეტო-ფისკალური სისტემის ტრანსფორმირებასთან იქნება დაკავშირებული.

რეგიონულ პრობლემატიკაში პირველ რიგში, გამოვყოფთ მაღალმთიან დასახლებულ ტერიტორიას (რეგიონი), რომელიც მდებარეობს ზღვის დონიდან 1500 მეტრ სიმაღლეზე და ზევით და მაღალმთიანობისათვის დამახასიათებელ საერთო პრობლემებთან ერთად გააჩნია დეპრესიულობის მაღალი ხარისხი:

- სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების, მათ შორის, სახნავი მიწების შეფარდებითი სიმცირე

ბუნებრივ საკვებ სავარგულებთან შედარებით; სასოფლო-სამეურნეო კულტურათა დაბალი მოსავლიანობა და სასაქონლო პროდუქციის სიმცირე; ასოფლო-სამეურნეო წარმოების მექანიზაციისა და შრომის ნაყოფიერების დაბალი დონე; გადამამუშავებელი მრეწველობის განვითარებისათვის არახელსაყრელი პირობები; სატრანსპორტო კომუნიკაციების განვითარებლობა და მის მშენებლობასთან დაკავშირებული პრობლემები; მოსახლეობის დასაქმების დაბალი დონე და მიგრაციული პროცესები.

დღეს მოქმედი კანონმდებლობა [2] ვერ უზრუნველყოფს ამ პრობლემების გადაწყვეტას. კერძოდ, კანონით დადგენილი ამორფული კრიტერიუმის მიხედვით (ჰიფსომეტრული სიმაღლე-ზღვის დონიდან არანაკლებ 1500 მეტრი, ხოლო, ცალკეულ შემთხვევებში ამ კრიტერიუმის შემცირება 1000 და 800 მეტრამდეც კი), მოგვეცა შესაძლებლობა მაღალმთიანი რეგიონის სტატუსი მიგვენიჭებინა დასახლებებისათვის, რომლებიც ნაკლებად აკმაყოფილებენ მაღალმთიანობის პარტამეტრებს, და პირიქით.

მიზანშეწონილია, სუბიექტური მიდგომების გამორიცხვისა და საბიუჯეტო სახსრების ეფექტიანად ხარჯვის მიზნით, დადგინდეს ერთი კრიტერიუმი, ყოველგვარი გამონაკლისების დაშვებისა და დამატებითი ფაქტორების შემოტანის გარეშე. ამასთან ერთად, სასურველია, მან მოიცვას არა მაღალმთიანი რეგიონები საერთოდ, არამედ, მხოლოდ ის დასახლებები, რომლებიც გამოირჩევიან დეპრესიულობის მაღალი ხარისხით.

**აუცილებელია შემუშავდეს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროგრამები მაღალმთიანი დეპრესიული დასახლებების მიხედვით.** პროგრამებში გათვალისწინებულ უნდა იქნას:- მდიდარი სასარგებლო წიაღისეული, ჰიდრო, ხე-ტყის და აგრო-კლიმატური რესურსები, მცენარეული საფარისა და ცხოველთა სამყაროს მრავალფეროვნება, რაც ჰქმნის მაღალმთიან რეგიონებში მეცხოველეობის, მემცენარეობის (თავთავიანი მარცვლეული კულტურები, კარტოფილი და სხვა საკვები კულტურები), მეფუტკრეობის, ჰიდროენერგეტიკული, სამთო-მოპოვებითი, ხე-ტყის გადამამუშავებელი მრეწველობის, ტურიზმისა და საკურორტო მეურნეობის განვითარების შესაძლებლობებს.

სატრანსფერო პოლიტიკა მაღალმთიანი ტერიტორიული ერთეულების ბიუჯეტებისათვის შესაძლებელია ითვალისწინებდეს საკანონმდებლო დონეზე საკითხის გადაწყვეტას ადგილობრივი ბიუჯეტებისათვის გადასაცემი ტრანსფერების ერთიანი სისტემის დანერგვის შესახებ, რაც უზრუნველყოფს ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშებით დაბალი ეკონომიკური პოტენციალის მქონე ტერიტორიულ ერთეულთა ბიუჯეტების შემოსავლების გამოთანაბრებას ქვეყანაში ჩამოყალიბებული საშუალო მაჩვენებლის დონეზე.

მაღალმთიან რეგიონებში სტიქიური მოვლენების შედეგების სალიკვიდაციოდ მიზანშეწონილია ჩამოყალიბდეს გეოეკოლოგიური მონიტორინგის ქმედითი სისტემა. მან უნდა უზრუნველყოს თითოეული რეგიონისათვის სტიქიური გეოლოგიური პროცესების არსებული მდგომარეობის შეფასება - პროგნოზი სათანადო პროფილაქტიური ღონისძიებების გასატარებლად;

მაღალმთიან დეპრესიულ რეგიონებში მეწარმეობის სახელმწიფო მხარდაჭერის გასაძლიერებლად შეიმუშავებენ და მაღალმთიან რეგიონებში განახორციელებს მცირე მეწარმეობის განვითარებისა და მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამას. ამ პროგრამაში უნდა აისახოს: მცირე მეწარმეობის განვითარებისა და საწარმოთა საქმიანობის პერსპექტიული მიმართულებები; სამეწარმეო საქმიანობაში საოციალურად დაუცველი ფენების ჩართვა; მცირე მეწარმეობის ხელშეწყობის ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბების ღონისძიებები; კადრების მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზება; სახელმწიფო ფინანსური, მატერიალურ-ტექნიკური და ინფორმაციული რესურსების, აგრეთვე, ტექნოლოგიების გამოყენების შეღავათიანი პირობების შექმნის წინადადებები; ინვესტიციების, მათ შორის, უცხოური ინვესტიციების მოზიდვისა და გამოყენების წინადადებები.

მაღალმთიანი დეპრესიული რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროგრამებმა უნდა მოიცვან პრევენციები მცირე საწარმოებისათვის პროდუქციისა და საქონლის (მომსახურების) სახელმწიფო შესყიდვებში მონაწილეობის დროს; ფინანსური ლიზინგის დანერგვა ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის სფეროში.

## დასკვნა

სახელმწიფოს რეგიონული პოლიტიკის მეშვეობით მიიღწევა ქვეყნის მთლიანი ეკონომიკური სისტემისა და საწარმოო ტერიტორიული კომპლექსების ინტერესთა ბალანსი. ტერიტორიული მმართველობის გაძლიერების მიზნით მიზანშეწონილია სახელმწიფო რწმუნებულის აპარატის ბაზაზე ჩამოყალიბებულ იქნას რეგიონული განვითარების სამსახურები, დამოუკიდებელი საბიუჯეტო-ფისკალური სისტემით.

მაღალმთიანი დეპრესიული დასახლებების მიხედვით უნდა შემუშავდეს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროგრამები.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კონსტიტუცია.
2. საქართველოს კანონი `მაღალმთიანი რეგიონების განვითარების შესახებ`. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე, 2015 წ. - N4036-რს.
3. K. Khmaladze. Methodological aspects for ensuring Regional Development. International Scientific-Practical Conference "Sustainable Economic Development Issues: Realities and Opportunities". Kutaisi University, 2012.

## Strengthening The Territorial Management System

*Khmaladze Konstantine, Professor of Georgian Technical University*

*Khmaladze Tamar, Assistant of Georgian Technical University*

## Summary

The regular process of spatial layout and development of the country's economy is the geographical localization of large industrial complexes. The interests of the region as a subsystem do not always coincide with the interests of the economic development of the country as a whole system. The regional policy of the state is a mechanism balancing the local needs of the country with the strategic interests of development.

In order to strengthen territorial governance, we consider it expedient to establish regional development services on the basis of the Office of the State Representative, which will be equipped with functions delegated (transferred) from the ministries and will solve regional tasks. It is necessary to create a regional budget, which will be related to the transformation of the budget-fiscal system.

In regional problems, first of all, we distinguish a highland settlement at an altitude of not less than 1500 meters above sea level, which has a high degree of depression. It is necessary to develop socio-economic development programs according to the mountainous depressed settlements. The following priorities and mechanisms should be considered in the programs: Inclusion of recreational and mineral resources in agricultural turnover; Transfer policy for budgets of highland territorial units; Strengthening state support for entrepreneurship; Preferences for small enterprises when participating in public procurement of products and goods (services); Introduction of financial leasing in the field of technological support.

## რისკების ანალიზი პროექტების მართვის პროცესში

*ხოფერია გრიგორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*თოლორაია ლევანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბაკალავრიატის სტუდენტი*

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია ფინანსური რისკების მართვის ასპექტები და შესაძლებელი გზები, თუ როგორი საწარმოები და კერძო ინვესტორები ეძებენ მრავალრიცხოვან რისკებს შორის ისეთ რისკებს, რომლებიც აქტიურად უნდა გამოიკვლიონ პროექტის მართვის პროცესში, ფინანსური ოპერაციების ჩატარებასთან დაკავშირებული რისკები. სტატიაში წარმოდგენილია ზოგადი სახით SWOT ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბებული საწარმოო რისკების ორი გამსხვილებული ფაქტორების ჯგუფი, პირველი რისკები გამოწვეული საშიშროებების გარე ზემოქმედებიდან და მეორე ჯგუფი, რომლებიც გამოწვეულია კომპანიის საქმიანობის შიგა ფაქტორების სისუსტით. მეთოდის საშუალებით მიღებული შედეგები იძლევა საშუალებას გამოავლინოთ ხარვეზები პროექტის მართვის პროცესში, ხოლო ფინანსური რისკების ანალიზი გამოიყენება საწარმოს ფინანსების ლიკვიდობის პრობლემის გადაწყვეტაში. მოყვანილი მეთოდი იძლევა საშუალებას საწარმოებმა აიმაღლონ კონკურენტუნარიანობა, რაც ხელს შეუწყობს მათ მდგრად განვითარებას.

საკვანძო სიტყვები: პროექტების მართვის პროცესი, ფინანსური რისკები.

### ძირითადი ტექსტი

რისკების ანალიზი პროექტების მართვის პროცესში:

რისკი წარმოადგენს საზოგადოებრივი ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური სიცოცხლის განუყოფელ ნაწილს და უცვლელად თან სდევს ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობას და მიმართულებებს, რომელიც ფუნქციონირებს საბაზრო პირობებში. ამიტომ, კომპანიები, რომლებიც თავის საქმიანობას ახორციელებენ საბაზრო პირობებში, განიცდიან ზეგავლენას სხვადასხვა რისკების ზემოქმედებიდან. გამომდინარე აქედან თანამედროვე პირობებში რისკების მართვის პრობლემა ხდება სულ უფრო აქტუალური.

### რისკები და საწარმოს ფინანსურ-სამეურნეო საქმიანობა

დღესდღეობით რისკის ანალიზი და მისი მართვა წარმოადგენს საწარმოს ფინანსურ-სამეურნეო საქმიანობის, ასევე სტრატეგიული და ოპერატიული მართვის განუყოფელ ნაწილს, სადაც რისკი არის წარუმატებელი და წარმატებული შესაძლებლობების მომტანი. ამგვარად, რომ მოხდეს რისკების ხარისხიანი მართვა, კომპანიამ დაზუსტებით უნდა იცოდეს, თუ რა რისკებთან არის დაკავშირებული მისი საქმიანობა. ამისათვის აუცილებელია ჩატარდეს ყველა ძირითადი ფინანსური რისკების შეფასება და დადგინდეს კონკრეტულად რომელი რისკები და რა მოცულობით შეიძლება იტვირთოს თავის თავზე კომპანიამ.

საბაზრო ურთიერთობების პირობებში საწარმოს ფინანსურ-სამეურნეო საქმიანობის რისკებს წინ უდგას შეფასების პრობლემა, რომელიც იძენს დამოუკიდებელ თეორიულ და პრაქტიკულ მნიშვნელობას, როგორც მართვის თეორიის და პრაქტიკის მნიშვნელოვანი ნაწილი.

ნებისმიერი კომპანია ახორციელებს თავის საქმიანობას გლობალური ბაზრის ცვალებად პირობებში და ამგვარად მუდმივად იმყოფება ისეთ გარემოებებში, როდესაც საბაზრო სიტუაციის ესა თუ ის ცვლილება იწვევს კომპანიაში ხელსაყრელ ან არახელსაყრელ შესაძლებლობების პირობებს. გამომდინარე აქედან კომპანიის სამეურნეო საქმიანობა ყოველთვის განიცდის ფულადი დანაკარგების შემცირების ან დაკარგვის საშიშროებას, რაც გამომდინარეობს სამეურნეო ოპერაციების ამა თუ იმ სპეციფიკიდან. მსგავს დანაკარგებს წარმოადგენენ, როგორც ფინანსურ რისკებს.



პროექტის განხორციელება დამოკიდებულია მრავალი ელემენტების განუსაზღვრელობასთან, რაც გამომდინარეობს პროცესების ალბათობითი ხასიათიდან. პროექტის რისკების დონე შეიძლება დაიწიოს სპეციალური ღონისძიებების მიღების გზით ისეთნაირად, რომ პროექტში გაზომილი რისკის დონე შესაძლებელია უზრუნველყოფილი იყოს მინიმალური დანახარჯების გაწევით. მაგრამ ითხოვს პროექტის ბუნების და მის გარემოცვის ღრმა შესწავლას.

### **საწარმოზე მოქმედი ფაქტორების და მოვლენების შეფასება**

ეკონომიკურ ლიტერატურაში არ არსებობს ერთიანი წარმოდგენები რისკების კლასიფიკაციის საკითხებში. მკაცრი საზღვრის გავლება ცალკეულ რისკებს შორის საკმარისად რთული ამოცანაა. მრავალი რისკი დამოკიდებულია ერთმანეთზე, სადაც ისინი, როგორც წესი, ზეგავლენას ახდენენ კომპანიის ფინანსურ შედეგებზე და ითხოვენ აღრიცხვას მისი წარმატებული საქმიანობის შემთხვევაში. ამისათვის იყო შემუშავებული სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდი, SWOT ანალიზის მეთოდი, რომელიც გამოიყენება სხვადასხვა ფაქტორების და მოვლენების გამოვლენისათვის, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ პროექტის ან საწარმოს საქმიანობის შეფასებაზე.

პრაქტიკაში SWOT ანალიზი მეტწილად, გამოიყენება ბაზრის სემენტირების ანალიზისათვის და როგორც წესი, არჩევენ საწარმოს შემდეგ სტრატეგიულ ალტერნატივებს, რომლებსაც გააჩნია ზემოქმედების მაღალი წონა და ძალა:

- საშიშროებების პრიორიტეტები;
- საშიშროებების შეპირისპირება საბაზრო უპირატესობებთან და შესაძლებლობებთან;
- განვითარების პრიორიტეტები;
- სუსტი ადგილების გაუმჯობესება;
- ნაკლოვანებების შედარებასთან საბაზრო უპირატესობებთან და შესაძლებლობებთან.

პროექტის კრიტიკული ფაქტორების და წარმატების საკვანძო ფაქტორების განსაზღვრის შემდეგ ანალიზის საფუძველზე ყალიბდება ძირითადი მიზნები, მუშავდება სტრატეგიები და იანგარიშება ფინანსური მაჩვენებლები.

#### **უპირატესობები:**

- განვითარების ხანგრძლივი ისტორია;
- განვითარებული ინფრასტრუქტურა;
- მნიშვნელოვანი საინვესტიციო შესაძლებლობები;
- საიმედო და წლების მიხედვით შემოწმებული ტექნოლოგია, რომელიც განაპირობებს მისი საბაზრო წილის დაკავებას.

#### **ნაკლოვანებები:**

- ✓ პროექტის ორგანიზება კომპიუტერიზაციის და ინფორმატიზაციის დონის მიხედვით;
- ✓ არამდგრადი ფინანსური მდგომარეობა;
- ✓ საბრუნავი სახსრების ნაკლებობა;
- ✓ მართვის სუსტი სისტემა;
- ✓ ზოგადად პერსონალის დაბალი კვალიფიკაცია.

#### **შესაძლებლობები:**

- დარგში ინოვაციების დანერგვის კარგი პერსპექტივები;
- მესაკუთრეების და მენეჯერების მზადყოფნა მართვის სტრუქტურის რეფორმირებისათვის დასავლეთის კომპანიების მაგალითის მიხედვით.

#### **მუქარები:**

- უფრო განვითარებული ტექნოლოგიების მქონე ახალი კონკურენტების სახით შემოსვლის შესაძლებლობა ბაზარზე.

რისკის ფაქტორების პროგნოზირება მიზანშეწონილია განხორციელდეს კომპანიის საქმიანობის ამ ფაქტორებზე შიგა და გარე სტრატეგიული ანალიზის გამოყენებით.

პროექტის გარემოცვა მიღებულია დაიყოს:

გარე გარემოცვაზე:

- ✓ პოლიტიკა, ეკონომიკა, საზოგადოება, კანონები და სამართალი. მეცნიერება და ტექნიკა, კულტურა, ბუნება, ეკოლოგია, ინფრასტრუქტურა;
- ✓ საწარმოს ხელმძღვანელობა, ფინანსების სფერო, წარმოების და გასაღების სფერო, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის (ნედლეული, მასალები, დანადგარები), საწარმოს ინფრასტრუქტურა.

შიგა გარემოცვა:

- პროექტის ხელმძღვანელობის სტილი, რომელიც განსაზღვრავს ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს პროექტის გუნდში და ზეგავლენას ახდენს მათ შემოქმედებაზე და შრომისუნარიანობაზე;
- პროექტზე სამუშაოების ორგანიზება, კომპიუტერიზაციის და ინფორმატიზაციის დონე, რომლებიც გამოიყენება, როგორც პროექტის მართვის საშუალებები, ასევე პროექტის ძირითად მონაწილეებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების განსაზღვრისათვის;
- პროექტის მონაწილეები, რომლებიც ახორციელებენ სხვადასხვა ინტერესების რეალიზებას პროექტის განხორციელების პროცესში, აყალიბებენ თავის მოთხოვნებს მიზნების და მოტივაციის შესაბამისად და ზეგავლენას ახდენენ პროექტზე თავისი ინტერესების, კომპეტენციის და პროექტში ჩართულობის ხარისხის მიხედვით;
- პროექტის გუნდი წარმოადგენს პროექტის აღმასრულებელ ორგანოს. გუნდზე მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია პროექტის წარმატება;
- კომუნიკაციის სახსრები და მეთოდები, განსაზღვრავენ სრულ, დასაბუთებულ და ოპერატიული ინფორმაციის ბრუნვას პროექტის დაინტერესებულ მონაწილეებს შორის;
- პროექტის ეკონომიკური პირობები, რომლებიც დამოკიდებული არის როგორც პროექტის ხარჯთაღრიცხვაზე და ბიუჯეტზე, ასევე ფასებზე, გადასახადებზე, ტარიფებზე, რისკზე და დაზღვევაზე, სტიმულებზე, შეღავათებზე და სხვა ეკონომიკურ ფაქტორებზე, რომელთა მოქმედება ხორციელდება პროექტის შიგნით, სადაც განისაზღვრება მისი ძირითადი ღირებულებითი მახასიათებლები;
- პროექტის სოციალური პირობები, რომლებიც ხასიათდება ცხოვრების სტანდარტული პირობების უზრუნველყოფით, პროექტის ყველა მონაწილესათვის, სახელფასო გადასახადის, კომუნალური მომსახურების დონით, სამუშაო პირობებით და ტექნიკური უსაფრთხოებით, ასევე დაზღვევით და სოციალური უზრუნველყოფით;
- ორგანიზაცია, კერძოდ პროექტის დოკუმენტაციის სისტემა.

## დასკვნა

ცალკეული პროექტი მისი სირთულიდან და სამუშაოების მოცულობიდან გამომდინარე, თავისი განვითარების ეტაპებს გადის: იმ მდგომარეობიდან, როდესაც „პროექტი ჯერ არ არის“ იმ მდგომარეობამდე, როდესაც „პროექტი უკვე არ არის“.

SWOT- ანალიზი იძლევა საშუალებას ყველაზე ზოგადი სახით ჩამოვაყალიბოთ რისკის ორი გამსხვილებული ფაქტორების ჯგუფი, რომლებსაც შეიძლება გადაეყაროს კომპანია: საწარმოს საქმიანობის გარე ფაქტორებიდან წარმოშობილი რისკი, რომლებიც ასახავენ საშიშროებებს კომპანიაზე გარე ზემოქმედებიდან; კომპანიის საქმიანობის შიგა ფაქტორებიდან, რომლებიც განპირობებულია კომპანიის საქმიანობის სუსტი მხარეებით.

ფინანსური რისკების როლი თანამედროვე ეკონომიკაში ძალიან მნიშვნელოვანია. ფინანსური ბაზრების გლობალიზაცია გვაიძულებს გავიგოთ, რომ რისკების კომპლექსური მართვა პერსონალის კომპეტენტურობასთან და საინფორმაციო სისტემების ხარისხთან ერთად წარმოადგენს მნიშვნელოვან ზრდის და ხელშეწყობის ფაქტორს საწარმოს კონკურენტუნარიანობის კუთხით.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Redched. K.,Hughes S. Financial Risk Management 2000-S. p.162-169.
2. Damodaran A. „Investment Valuation.“New York: Jon Wiley and Sons 2002.

### **Risk analysis in the project management process**

*Grigor Kopperia, professor of Georgian Technical University*

*Levani Toloraia, Undergraduate student at Georgian Technical University*

#### **Summary**

The paper discusses the aspects of financial risk management and possible ways in which enterprises and private investors seek among the many risks that should be actively explored in the project management process, the risks associated with conducting financial transactions. The article presents in general terms two groups of production risk factors formed on the basis of SWOT-analysis, namely the risks caused by external impact hazards and the second group of risk factors caused by the weakness of internal factors of the company's activities. The results obtained through the method allow to identify shortcomings in the project management process, while financial risk analysis is used to solve the problem of liquidity of the enterprise finances. This method allows enterprises to increase their competitiveness, which will contribute to their sustainable development.

## სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელოვნება ორგანიზაციული მმართველობის პროცესებში

*ჯინჯელაშვილი ვახტანგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

თანამედროვე გლობალურ სამყაროში მოვლენები იმდენად ცვალებადი ხასიათის მატარებელია, რომ ფირმებს ბაზარზე პოზიციების გასამყარებლად და კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად, უხდებათ ძალიან მოქნილი ბიზნეს მოდელების შემუშავება, რათა მოერგონ არსებულ რეალობას, და მარტივად ადაპტირებადი იყვნენ ცვალებადი გარემოს მიმართ. თავისუფალი ბაზარი არის ყველაზე სამართლიანი შემფასებელი, რომელიც მარტივად ახდენს წარმატებული და წარუმატებელი ბიზნეს სუბიექტების გამოვლინებასა და მათ დიფერენციაციას. შედეგად, თავისუფალი ბაზრის პირობებში ხდება სხვა და სხვა ბიზნეს სუბიექტების „დაჯილდოვება და დასჯა“. შესაბამისად, წარმატებული მონაწილეები ინარჩუნებენ ლიდერულ პოზიციებს და ამით იღებენ სარგებლის ყველაზე დიდ წილს, ხოლო სასჯელის ყველაზე მკაცრი ფორმაა ბაზრიდან გაძევება.

რა თქმა უნდა, კონკურენტულ გარემოში ჩაბმა ემსახურება იმ მიზანს, რომ დაძლეული იქნას წინააღმდეგობები და მიღწეული იქნეს ოპტიმალურობის მიზანი - მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური მოგების მიღება. ეს შეუძლებელი იქნებოდა სტრატეგიული დაგეგმვის გარეშე. ვინაიდან სტრატეგიული დაგეგმვა არის პროცესი, რა დროსაც ორგანიზაციები ადგენენ ხედვას და წინასწარ პროგნოზს, რა გზებით და როგორ დაძლიონ კონკურენტული ბარიერი. დღეს უკვე მსოფლიოს მასშტაბით ყველა აღიარებს ამ მნიშვნელოვანი პროცესის აუცილებლობას.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული დაგეგმვა, კონკურენცია, მოტივაცია.

ძირითადი ტექსტი

ბიზნეს-პროცესების სტრატეგიული დაგეგმვის წარმოშობისა და განვითარების ისტორია ას წელზე მეტს ითვლის. ეს პროცესი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ეტაპს ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრაში და მათ სამომავლო განვითარებაში. როგორც ნათქვამია „თუ არ იცი სად მიდიხარ, კომპასიც ვერ დაგეხმარება“. სტრატეგიულ დაგეგმვას საფუძვლად უდევს სამი ძირითადი პრინციპი, რაზეც დაფუძნებულია ამ პროცესის იმპლემენტაციის შესაძლებლობა:

1. ყოვლისმომცველი ანალიზი იმის გასაგებად, თუ **სად ვართ ახლა**. რაც გულისხმობს სტრატეგიული თვითშეფასების განსაზღვრას;
2. შემდეგი ეტაპია - მკაფიოდ ჩამოვყალიბოთ პოზიცია **სად გვინდა რომ ვიყოთ**. რასაც დაეფუძნება ჩვენი ორგანიზაციული ხედვები;
3. კულმინაციური ფაზაა პრიორიტეტების განაწილება იმგვარად, რომ გაეცეს პასუხი კითხვას, **რა გზით მივალწოთ დანიშნულების ადგილს**;

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს თანამშრომელთა მოტივაციას, მათ წამახალისებელ ღონისძიებებებს, რომელსაც საფუძვლად უდევს არაერთი კვლევა. კვლევების თანახმად მრავალგზის დამტკიცებულია ჰიპოთეზა იმის შესახებ, რომ ხელმძღვანელების მხრიდან თანამშრომელთა წახალისება დადებითად აისახება დასაქმებულთა ქცევაზე, რაც თავის მხრივ დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

თითოეული საწარმოს საქმიანობა წარმოუდგენელია ამ დაწესებულებებში დასაქმებული ადამიანური რესურსის გარეშე. ტოპ-მენეჯმენტის მიზანია დაამოტივიროს მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანები იმგვარად, რომ ადამიანებს ბუნებრივად გაუჩნდეთ სამუშაო საქმიანობის ეფექტიანად შესრულების სურვილი.

ჯონს ჰოპკინზის უნივერსიტეტის პროფესორმა კურტ რიხტერმა 1950 წელს ჩაატარა ფსიქოლოგიური ექსპერიმენტი, რომელიც ცნობილია, როგორც გამძლეობისა და იმედის ძალა (Resilience and the Power of Hope). ამ ექსპერიმენტის მიზანი იყო შეემოწმებინა ჰიპოთეზა იმის შესახებ, რომ მხარდაჭერა

და წახალისება ზრდის რთულ და სტრესულ პირობებში გამძლეობის ხარისხს. კვლევამ აჩვენა დადებითი შედეგი, და დაამტკიცა, რომ მხარდაჭერის მოლოდინი ზრდის გამძლეობის მაჩვენებელს. ეს არის ნათელი მაგალითი იმისა, რაოდენ მნიშვნელოვანი და აუცილებელია მხარდაჭერის და დახმარების იმედი.

რას შეიძლება ნიშნავდეს ეს ექსპერიმენტი მენეჯერებისთვის?! მაშინ, როდესაც დასაქმებულებს აქვთ იმედი და მხარდაჭერის მოლოდინი ხელმძღვანელების მხრიდან ისინი უფრო დიდი სულისკვეთებით შეასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს. მონდომებულად განაგრძობენ შრომას, როცა ეს შეიძლება გახდეს დაფასების ან/და დაწინაურების წინაპირობა. ხოლო იმედის არ ქონის შემთხვევაში, ისინი მალე თმობენ პოზიციებს და ნებდებიან.

ტოპ-მენეჯმენტს აკისრია ძალიან საპასუხისმგებლო ფუნქციები, და აქვს გადაწყვეტილების მიღების ყველაზე მაღალი ხარისხის ლეგიტიმაცია. ერთის მხრივ, ამ საფეხურზე მყოფ ადამიანებს უხდებათ გაითვალისწინონ მიღწეული შედეგები, და ამ შედეგებზე დაყრდნობით დაგეგმონ მოქმედების შემდეგი მიმართულებები; ხოლო მეორეს მხრივ, უნდა ითქვას, რომ ცვალებადი გარემო არ იძლევა მიღწეული შედეგების ექსტრაპოლაციის გზით მომავალზე გავრცელების შესაძლებლობას.

განვლილი ტენდენციების ექსტრაპოლაცია, ამცირებს მომავალში სამეწარმეო საქმიანობის შანსებს შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა გრძელვადიან პერსპექტივაში. ვინაიდან ამგვარი ერთგვაროვანი მიდგომა ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანია სწრაფად ცვალებად გარემოში.

ვინაიდან ორგანიზაციის საქმიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ შიგა ფაქტორებზე და პერსონალის კვალიფიკაციაზე, სტრატეგიული დაგეგმვის დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას გარე ფაქტორები, რომელთაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღებისას. შიდა და გარე ფაქტორები სინთეზურად მოქმედებს საწარმოების განვითარებაზე. გარე ფაქტორების შესწავლის გავრცელებული მეთოდი ეფუძვნება PESTLE ანალიზს. ანალიზის დახმარებით ფასდება პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი და ეკოლოგიკური ფაქტორები. ძირითადად PESTLE ანალიზს მიმართავენ სტრატეგიის შემუშავების ან გადახედვისას, ახალი საქონლის ან მომსახურების დატესტვის მიზნით, სხვა და სხვა ქვეყნის ან რეგიონის პირობებში. გარდა აღნიშნულისა ყოველწლიურად უნდა განხორციელდეს SWOT ანალიზი. შიდა ორგანიზაციული გარემოს უკეთ შესასწავლად მიმართავენ SNW ანალიზს, რომელიც ითვლება SWOT ანალიზის გაუმჯობესებული ვერსიად, რადგან იძლევა ნეიტრალური ასპექტის კვლევის შესაძლებლობა და საშუალო ბაზრის მდგომარეობას მოიცავს.

### დასკვნა

ნებისმიერი საქმიანობის წინაპირობაა მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა, რის შემდგომაც დღის წესრიგში დგას საკითხი - სტრატეგიული ხედვების ფორმულირება და მისი იმპლემენტაცია. თავის მხრივ სტრატეგია არის იმგვარი რამ, რაც საჭიროებს გადახედვას, საჭიროებისამებრ კორექტირებას და რაც მთავარია თანამშრომლებისთვის სწორად მიწოდებას, რათა ამ უკანასკვლევმა სწორად აღიქვან სტრატეგიის მნიშვნელოვნება და იმოქმედონ გააზრებულად.

თანამშრომელთა ჩართულობას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში გადაწყვეტი მნიშვნელოვან აქვს, ვინაიდან რიგით თანამშრომლებს კომპანიის პულსზე მუდმივად უჭირავთ ხელი, ხშირად უკეთ აღიქვამენ რეალობას ვიდრე მაღალი რგოლის მენეჯერები, რადგან პროცესის უშუალო მონაწილეები არიან. მიზანშეწონილია მაქსიმალურად ბევრი თანამშრომელი იღებდეს მონაწილეობას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. ჰორიზონტალური მმართველობის უპირატესობა ბევრმა წარმატებულმა ორგანიზაციამ საკუთარი მაგალითით არაერთხელ უკვე დაამტკიცა.

ტოპ-მენეჯმენტმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემას. რადგან მოტივირებული თანამშრომელი გამოირჩევა მეტი ენთუზიაზმით, გაცილებით უფრო პროდუქტიული და მონდომებულია მაქსიმალურად შეიტანოს ორგანიზაციის განვითარებაში საკუთარი წვლილი და სტიმულირებულია კომპანიას მოუტანოს მეტი სარგებელი .

რა თქმა უნდა, მუდმივად ცვალებად გარემოში, მხოლოდ სტრატეგია არ იძლევა საწარმოს წარმატების აუცილებელ პირობას, თუმცა ის მნიშვნელოვნად ზრდის მიზნის მიღწევის შანსებს.

მენეჯერებმა ბევრი დრო უნდა დაუთმონ ორგანიზაციის მიზნის აღსრულების მიზნით სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას, პერმანენტულად გადახედონ და მკაფიოდ გასაგები გახადონ თანამშრომლებისთვის. ხედვის შემუშავება აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა ბიზნესის წარმატებით ფუნქციონირებისთვის. გადამწყვეტი და უმნიშვნელოვანესი ფაზა არის სტრატეგიული დაგეგმვის იმპლემენტაცია, რამაც ორგანიზაცია უნდა გახადოს ბაზარზე მეტად კონკურენტუნარიანი და აქციოს ის მნიშვნელოვან რგოლად.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ეკონომიკის პრინციპები გრეგორი მენქიუ 2008
2. ტომპსონი ა., სტრიკლენდი ა.ჯ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, კონცეფციები და სიტუაციები, თბილისი, „საქართველო“, 2010
3. ჯულაყიძე ე. - სტრატეგიული მენეჯმენტი , ქუთაისი 2011
4. Porter Michael E., Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980
5. Ritson N., Strategic Management, Usa, „the ebook company“, 2017
6. Schulkin, Jay, and Paul Rozin. Curt Richter: A Life in the Laboratory. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2005

#### **The importance of strategic planning in organizational governance processes**

*Jintchvelashvili Vakhtangi, PHD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

In the modern global world, events are so volatile that firms need to develop very flexible and adaptive business models to adapt changing environment, in order to improve market position and gain a competitive advantage. The free market is the most equitable appraiser that can easily differentiate successful and unsuccessful business entities in any environment. As a result, in the conditions of the free market, different business entities are "rewarded and punished". Consequently, successful players maintain leadership positions and thus receive the greatest share of the benefits, while the most severe form of punishment is expulsion from the market.

Obviously, engagement in a competitive environment serves the purpose of overcoming obstacles and achieving the optimal result - to get the maximum profit at the minimum cost. This would have been impossible without strategic planning. As strategic planning is a process in which organizations set a vision and forecast in what ways and how to overcome a competitive barrier. Nowadays, the world acknowledges the need of this important process.

**სექცია II**  
**ეკონომიკა, ეკონომიკა, აგრობიზნესი და**  
**სტატისტიკა განვითარების თანამედროვე მტარაჟი**

**აუტოსორსინგის ჩამოყალიბების ისტორიულ-ლოგიკური მოცემულობა და**  
**თანამედროვეობა**

*აბრალაგა ანზორი*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ჯორბენაძე ზურაბი*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

**აბსტრაქტი**

აუტოსორსინგი კატეგორია თავისი ბიზნესის მართვისა და ადმინისტრირების მიმართულებით. ამ ნიშნულს მან არც თუ ხანგრძლივი დროის მანძილზე მიაღწია - იგი სრულ სახეს გასული საუკუნის ბოლო მეოთხედიდან იღებს. მას წინ უძღოდა საკმაოდ ღრმა თეორიული კვლევა ფირმის ბიზნეს-საქმიანობის პარამეტრებზე. იგი ფირმის ხარჯების შესწავლით დაიწყო. ტრანსაქციული ხარჯების კვლევის შედეგად თეორია აუტოსორსინგის „ნიშნულს“ უახლოვდება, მაგრამ ბიზნეს-მოცემულობის ფონზე ის ჯერ კიდევ ჩამოყალიბებელია. მხოლოდ მე-20 საუკუნის 60-იანი წლებში დგება შემოტრიალების პერიოდი, ბიზნეს-პრაქტიკამ გაითავისა აუტოსორსინგის არსი.

აუტოსორსინგი მენეჯმენტთან - ოპერაციულ მენეჯმენტთან სისტემაში აღიქმება. ეს მოცემულობა აუტოსორსინგის შეცნობის გზაზე თვისობრივი ნახტომის შედეგად მოხდა. აუტოსორსინგი ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის სისტემაში „შეიქრა“, და მისი რეალიზაციის პროცესი ერთგვარად დახვეწილიც კი გახდა. მართალია ამ მოცემულობამ ერთგვარი პროვოცირება გაუკეთა ბიზნეს-პროცესების სორსინგის გაძლიერებას, მაგრამ ეს აუტოსორსინგის დამაბრკოლებელ ნიშნად არ განიხილება. ამიტომაც, სრულიად გამართლებულია მოსაზრება - აუტოსორსინგი თანამედროვე ეკონომიკის სიმწიფის ნიშნულია.

საკვანძო სიტყვები - აუტოსორსინგი, ოპერაციული მენეჯმენტი, ტრანსაქციული ხარჯები, რეინჟინერინგი.

**ძირითადი ტექსტი**

დღეს აუტოსორსინგს ბიზნესტექნოლოგიის ერთ-ერთ მიმართულებად აღიარებენ. ამასთან, ტერმინი აუტოსორსინგი საკმაოდ ხშირად გვხვდება ბიზნესმენებთან საუბარში თუ ბიზნეს-კონსულტანტების პრეზენტაციებში, სხვადასხვა სახის გამოცემასა და საინფორმაციო არხებში. ეს რეალობა აუტოსორსინგის კატეგორიის, აუტოსორსინგული ურთიერთობის მიმართ ინტერესს მეტადრე ამძლიერებს.

აუტოსორსინგი გარდაუვლად ეკონომიკური ცნებაა, და, მას ეკონომიკის მეცნიერება სწავლობს. აღნიშნული ეკონომიკის მეცნიერების მაკროეკონომიკის მიმართულებას ეხება. რაც შეეხება თვით აუტოსორსინგის ფუნქციონალურ დატვირთვას, ის ბიზნესის მართვისა და ადმინისტრირების მიმართულებაში მოიაზრება.

ბიზნესის მართვა და ადმინისტრირება საერთო მენეჯმენტის სტრუქტურაში, ანუ general management-ის სტრუქტურაში მოიაზრება; აღნიშნული სტრუქტურა საკმაოდ „საინტერესოა“ - აქ თავმოყრილია ზოგადი მენეჯმენტის, ფინანსური მენეჯმენტის, სტრატეგიის, ოპერაციული

მენეჯმენტის და ა.შ. მიმართულებები თუ დარგი. მათგან ყველაზე ახლოს აუთოსორსინგის კატეგორიასთან დგას ოპერაციული მენეჯმენტი.

ოპერაციული მენეჯმენტის მთელი იდეა-ფიქსი სრულად შრომის დანაწილებაში და სპეციალიზაციაში „იხსნება“. სწორედ შრომის დანაწილების და სპეციალიზაციის თვისებრივად მაღალი სიმაღლე ოპერაციული მენეჯმენტსა და აუთოსორსინგს შორის ე.წ. გენეტიკური კავშირი არსებობს ადასტურებს.<sup>1</sup>

აუთოსორსინგის კატეგორიის ჩამოყალიბება მეტწილად ოპერაციული მენეჯმენტის განვითარების კვალობაზე მოხდა. ამასთან აღნიშნული ისე არ უნდა გავიგოთ, რომ ამ მიმართულებით სხვა ალტერნატივა არ არსებობდა. პირიქით, დღეს ეკონომიკური მეცნიერება აღიარებს, რომ ჯერ კიდევ 1936 წელს ინგლისელი ეკონომისტი რ.კოუზი პირველად ეხება აუთოსორსინგის ცნებას. მართალია კოუზი აუთოსორსინგის თაობაზე

რაიმე სახის კვლევას არ ატარებს, მაგრამ ფირმის ხარჯების შესწავლის პროცესში უშუალოდ აუთოსორსინგთან მივიდა. მან დაასაბუთა, რომ ბაზარიდან მომდინარე მომსახურების ყიდვის დროს წარმოიშვება განსაკუთრებული ხარჯები, რომელსაც მსოფლიოში პირველად ტრანსაქციული ხარჯები უწოდა; შემდგომში მან დაამტკიცა, რომ ამ სახის ხარჯების მინიმიზირება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ მხარეებს შორის გრძელვადიანი ხელშეკრულება იქნება დადებული. თვით ფირმის ხარჯების შესწავლის დროს იგი სახელმწიფოს მხრიდან ტრანსაქციულ ბარიერების - კერძოდ, კი გადასახადების (მაგ. დღგ, აქციზი და ა.შ.) დაწესებით შესაბამისი ტრანსაქციული ხარჯების ელემინირებას განიხილავს და მიანიშნებს, რომ გაურკვევლობა სამეწარმეო სფეროში, მეწარმეთა რისკი ბიზნესში მეტად საყურადღებო საკითხს წარმოადგენს.<sup>2</sup>\*

აღნიშნული მოცემულობები ძალზედ მნიშვნელოვანი არის აუთოსორსინგის არსის შეცნობისთვის. კერძოდ, კოუზის თეორიის მიხედვით ფირმა მანამდე აფართოებს მის წარმოებას, სანამ წარმოების შიდა ღირებულება ბაზარზე ანალოგიური საქონლის შექმნის ღირებულებას არ გადააჭარბებს, ანუ როგორც კოუზი აღნიშნავდა: ფირმა თავის ფუნქციას თვითონ განახორციელებს მაშინ, როცა მისი წარმოების ფუნქციის ღირებულება ტოლია ან/და ნაკლებია ბაზარზე ყიდვისას ფუნქციის ღირებულებაზე. სწორედ ამ ეკონომიკური თანაფარდობით გამოისახება კოუზის თეორიის არსი, და მის საფუძველზე შემდგომში ჩამოყალიბდა აუთოსორსინგის კატეგორიის შინაარსი.

აუთოსორსინგის კატეგორიის ჩამოყალიბების „რთულ გზაზე“ შემდეგი მძლავრი ნაბიჯი გადადგმული იქნა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ; დამარცხებულ გერმანიაში და იაპონიაში სწრაფად ვრცელდება დემონოპოლიზაცია, ეკონომიკაში გზას ეხსნება ჰორიზონტალურად ინტეგრირებულ წვრილ კომპანიებს - ისინი ძირითადად სხვებს უწევდნენ სერვისულ მომსახურებას. რაც შეეხება „სათავო“ ფირმას, ის ნაკლებად

დაინტერესებული გახდა ყველაფერი დამოუკიდებლად ეწარმოებინა, რამდენადაც ეს საკმაოდ მოცულობითი სამუშაოს შესრულება გარე ორგანიზაციებსაც შეეძლოთ. აღნიშნული მოცემულობა ეკონომიკურ ლიტერატურაში აისახა როგორც კიდევ ერთი მძლავრი ნაბიჯი აუთოსორსინგისკენ.\*

გასული საუკუნის 80-იან წლებში გამწვავებულმა საერთაშორისო კონკურენციამ, ეკონომიკურმა კრიზისებმა, და, ბოლოს, კი „ნავთობის კრიზისმა“ კომპანიები რაღაც სრულიად ახალზე ფოკუსირება მოახდინეს. ეწარმოებინათ უნიკალური პროდუქცია და კონკურენტული უპირატესობის წესის რეალიზაციის მოთხოვნამ ერთგვარად „დაასტიმულირა“ აუთოსორსინგის ჩამოყალიბებისა და წარმოჩენის პროცესი.

აუთოსორსინგის კატეგორიის ჩამოყალიბება-განვითარების ლოგიკურ ნიშნულად უნდა

<sup>1</sup> სხვათაშორის შრომის დანაწილებისა და სპეციალიზაციის მოცემულობას ჯერ კიდევ ა.სმიტმა მიაქცია ყურადღება, როცა მან ნემსის წარმოება განიხილა. აღნიშნული არ უნდა გავიგოთ მეტადრე „ვულგარულად“ იმ კუთხით, თითქოს-და ჯერ კიდევ სმიტი მიანიშნებდა აუთოსორსინგის ან თუნდაც ოპერაციული მენეჯმენტის თობაზე(!).

<sup>2</sup> რ.კოუზი არის ნობელის პრემიის ლაურეატი ეკონომიკის დარგში. ეს პრემია მან 1991 წელს მიიღო „ინსტიტუციონალურ სტრუქტურაში და ეკონომიკის ფუნქციონირებაში ტრანსაქციული ხარჯებისა და საკუთრების უფლების ზუსტი აზრის აღმოჩენისა და გაგებისთვის“.



განვიხილოთ ბიზნესისთვის არქიმნიშვნელობის მქონე წესი - კონკურენტული უპირატესობის წესის რეალიზაციის მოცემულობა. ამ ნიშნულმა კროუზის კვლევის შედეგებთან ერთად აუტოსორსინგის ურთიერთობის სისტემურობაც კი განაპირობა.

კონკურენტული უპირატესობის წესის მიხედვით კომპანია მოვალეა ბაზარზე წარმატებას მიაღწიოს. ამისთვის ფირმის მენეჯმენტი კონცენტრირებული უნდა იყოს მის კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს. აქ ის მოვალეა კონცენტრირებული იქნეს ძირითად პროცესებზე და არა დამხმარეზე. ამ მოცემულობაში ფირმა მოვალეა მუდმივად ცვალებადი და ადაპტირებული იყოს. აქ ყალბდება შემდეგი წესი: ის რაც არ წარმოადგენს ფირმის კონკურენტულ უპირატესობას შესაძლოა გადაეცეს გარე კომპანიებს.

აუტოსორსინგის კატეგორიის ჩამოყალიბება-რეალიზაციის პროცესში ჩვენის აზრით გადამწყვეტი პერიოდია მე-20 საუკუნის 90-იანი წლები. ამ პერიოდში ოპერაციული მენეჯმენტის ურთიერთობებმა წინ წამოსწია პროცესების პროექტირება - ეფექტურად

მუშაობის მეცნიერება და ხელოვნება. კომპანიაში ჩამოყალიბდა Progressive Insurance1 - ახალი პროცესი, ხოლო მეცნიერებაში „ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის“ (business Process Reengineering) თეორია ჩნდება.<sup>2\*</sup>

აუტოსორსინგის თეორიაში წინსვლას ადეკვატური გარღვევა მოჰყვა აუტოსორსინგის ბიზნეს-პრაქტიკაში; კერძოდ, ამ დროისთვის მძიმე ფინანსურ მდგომარეობაში მყოფი კორპორაცია „კოდაკი“ ხარჯების შემცირების მიზნით „IBM“ კომპანიასთან აფორმებს 500 მლნ. \$ კონტრაქტს ინფორმაციის აუტოსორსინგის თაობაზე. ამავე პერიოდში კი ამერიკულმა გიგანტმა „ენრონ“-მა თავისი IT-ფუნქციები 750 მლნ. \$ გადასცა „EDS“-ს. შემდგომში, IT-აუტოსორსინგს თანმოჰყვა აუტოსორსინგი საკადრო აღრიცხვისა და ბუღალტრული აღრიცხვის მიმართულებით, შესყიდვები, კოლცენტრები და სხვ. მართალია შემდგომში მრავალწლიანი მეგა-კონტრაქტები თანდათანობით მიღევადი გახდა, ბიზნეს-ასპარეზზე სრულად „გაიშალა“ მცირე მოცულობის მოკლევადიანი კონტრაქტები, მრავალი აუტოსორსინგული კომპანია ჩამოყალიბდა, და, გაძლიერდა კონკურენცია, შემცირდა აუტოსორსინგის ღირებულება და ამაღლდა მისი ხარისხი.

აუტოსორსინგის კატეგორიის მეცნიერული კვლევა 21-ე საუკუნის დასაწყისიდან იწყება. ამ პერიოდისათვის დასავლეთში აუტოსორსინგის თეორია იწყებს პრაქტიკის განზოგადებას, დაგროვილი „მდიდარი“ და ამავე დროს კრიტიკულად ემპირიული მასის ანალიზს და პრობლემის სრულ სისტემატიზირებას.

დღეს სამეცნიერო წრეებში აუტოსორსინგის ორი მიმართულებას - კლასიკურ და არაკლასიკურ მიმართულებას განიხილავენ. კლასიკურად ითვლება უშუალოდ აუტოსორსინგი, არაკლასიკურად - კი სორსინგი ითვლება. (ინგლისურიდან - source ნიშნავს წყარო, რესურსი). ამ ფონზე მკვლევართა ნაწილი რეკომენდაციას იძლევა „მოკრძალებულად“ უარი ითქვას აუტოსორსინგისზე და მის სანაცვლოდ გვთავაზობენ სორსინგს.<sup>3\*</sup> ეს ჩვენის აზრით უბრალოდ მიუღებელია - რეალობა კვლევას ითხოვს.

ქვეყნის ეკონომიკაში აუტოსორსინგი განვითარების ხარისხი მისი სიმწიფის დონის მანიშნებელი არის. ამ კუთხით საქართველოს ეკონომიკა საკმაოდ ჩამორჩება საერთო ევროპულ დონეს, მაგრამ

<sup>1</sup> \* იხ. Стапран Д.А. К вопросу о теории и практике (аут)сорсинга . Российское предприниматель-ство. - 2016. - Т. 17. - № 7. С. 843-876.

<sup>2</sup> \* აღნიშნული თეორია გადმოცემული იქნა წიგნში - Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. - СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. - 332 с. შემდეგში ეს თეორია განვითარებული იქნა მეორე წიგნში Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов .Пер. с англ. - М.: Издательство: Альпина Паблишер, 2012 - 351 с.

<sup>3</sup> \* „აუტოსორსინგსა“ და „სორსინგს“ შორის წყალგამყოფი ზღვარია რესურსების მოზიდვის საკითხი. მარტივად, გარედან მიღებული რესურსის გამოყენება - აუტოსორსინგს გულისხმობს, ხოლო შიდა რესურსის გამოყენება - სორსინგს. მაგრამ ბიზნეს-პრაქტიკა არ გამოირჩევა წყაროების(რესურსების) გამოყენების კომბინაციურ ვარიანტს. ამიტომაც სრულიად სამართლიანია აუტოსორსინგს და სორსინგს თავისი მოქმედების არეალი გააჩნია და ბიზნეს-პროცესებში შესაბამისი დატვირთვა გაანიათ.

რაოდენ პარადოქსული არ უნდა იყოს ეკონომიკურ ან/და ბიზნეს-ურთიერთობებში აუთსორსინგის მიმართ „გაუგებრობა“ არ არსებობს, არადა ქვეყანას სჭირდება ბიზნეს-პროცესების მართვის ცივილური სისტემა, კონკრეტული ბიზნეს-კეისების მაგალითზე კი პრობლემის სიღრმისეული კვლევა.

## ლიტერატურა

1. ე. ბარათაშვილი, შ.კერესელიძე, თ. ლაგვილავა. გარდაქმნების მენეჯმენტის თანამედროვე ტენდენციები. ჟურნ. ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა N 2, 2019 წელი. გვ. 50-53
2. ხ.ბებნაძე. დროის მართვისა და თვითმენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულების თავისებურებანი ჟურნ. „საქართველოს ეკონომიკა“. [geoeconomics.ge/3547](http://geoeconomics.ge/3547) შესვლის თარიღი 01.05.2021
3. Стапран Д.А. К вопросу о теории и практике (аут)сорсинга // Российское предпринимательство. - 2016. - Т. 17. -№ 7. - С. 843–876. [researchgate.net](http://researchgate.net)
4. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов .Пер. с англ. – М.: Изд.: Альпина Паблишер, 2012 - 351 с.

### **Historical-logical data and modernity of the formation of outsourcing**

*Abralava Abzor, Professor of Georgian Technical University  
Jorbenadze Zurab, Associate Professor of Georgian Technical University*

#### **Summary**

Outsourcing category with its functional importance is considered as a direction of business management and administration. It has not reached this mark in a long time - it takes on an established form from the last quarter of the past century. This process was preceded by a fairly in-depth theoretical study of the firm's business performance parameters. Historically, this is the 30s of the last century, and the study of the costs of the firm is quite relevant. As a result of the firm's transaction cost studies, the theory is approaching the mark of the concept of outsourcing, but its full face is still unformed in the light of the business data existing at this time. The turning point in the formation of the outsourcing category is the 60s of the 20th century, when business practice fully grasped the essence and principles of outsourcing.

Outsourcing to management is perceived in the system with operational management. This data occurred as a result of a qualitative leap in the path of outsourcing cognition. Outsourcing has "penetrated" in the business process reengineering system, and as a result has made the sales process even more sophisticated. It is true that this data has provoked a kind of strengthening of business process sourcing, but it is not considered as an obstacle to outsourcing. Therefore, the view is completely justified - outsourcing is a sign of maturity of the modern economy.

Keywords - outsourcing, operating management, transaction costs, reengineering.

# ფირმის ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის კონცეფციის განვითარების ძირითადი ტენდენციები

*აბრალავა ანზორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ფოდიაშვილი დავითი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის უფ. მასწავლებელი*

## აბსტრაქტი

ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის პრობლემები მრავალი მკვლევრისთვის აქტუალურია, რადგან ისინი წარმოების, საზოგადოების და სახელმწიფოს წინაშე არსებული კომპლექსური ეკოლოგიური და ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრის გზას წარმოადგენს. ნაშრომში ეკონომიკისა და მენეჯმენტის წამყვანი თეორეტიკოსებისა და პრაქტიკოსების შრომებზე დაყრდნობით გამოკვლეულია ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის არსი და კონცეფცია, სამრეწველო წარმოების გავლენა ბუნებრივ გარემოზე.

დღეს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის საკითხები ნებისმიერ სამრეწველო საწარმოს ეხება და საქმიანობის ამ სფეროს თეორიული საფუძვლის შესწავლას მოითხოვს. უნდა აღინიშნოს, რომ სამრეწველო საწარმოების ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის თანამედროვე მიდგომებმა და თეორიულ-კონცეპტუალურმა იდეებმა მნიშვნელოვანი ევოლუცია განიცადეს. კვლევის მიზნების მისაღწევად შევისწავლეთ სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული კონცეფციების განვითარების ძირითადი პროცესები (ტენდენციები).

საკვანძო სიტყვები: ეკოლოგიური პასუხისმგებლობა, კონცეპტუალური იდეა, ინოვაცია, ეკოლოგია, საზოგადოებრივი კეთილდღეობა, ბუნებრივი გარემოს ხარისხი, საზოგადოების უსაფრთხოების დონე, ექსტერნალიები.

## ძირითადი ნაწილი

ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის კონცეფციას საფუძველი ჩაუყარეს კლასიკური სკოლის ისეთმა ცნობილმა წარმომადგენლებმა, როგორებიც იყვნენ ა. სმიტი, თ. მალთუსი, ს. მილი, რომლებმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს საზოგადოებისა და გარემოს ურთიერთქმედების პრობლემების კვლევის მეთოდოლოგიის შემუშავებაში. მათი იდეები კვლავ აქტუალურია ჩვენს დროში. კლასიკური მიმართულება ეკონომიკაში ხაზს უსვამდა ბაზრის შესაძლებლობებს, იყოს სტიმული ინოვაციებისა და განვითარებისათვის.<sup>1</sup> ამრიგად, ბაზარი წარმოებას უბიძგებს საზოგადოებრივი და ეკოლოგიური ინტერესების დაკმაყოფილებისაკენ.

მე-19 საუკუნის 70-იანი წლებიდან ნეოკლასიკური მიმართულება ეკონომიკური თეორიის წამყვანი მიმართულება გახდა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ამ მხრივ ა. მარშალის, ა. პიგუს, რ. ქოუზის მეცნიერული წვლილი. მოკლედ მიმოვიხილოთ თითოეულის კვალი მეცნიერებაში.

ა. მარშალი ერთ-ერთი პირველი მკვლევარი იყო მათ შორის, ვინც ყურადღება გაამახვილა გარე ეფექტებზე. ფასწარმოქმნისას გარე ეფექტების იგნორირებას საბაზრო მექანიზმის ეფექტური ფუნქციონირების პირობების დარღვევასთან მივყავართ<sup>2</sup>.

მოგვიანებით, ა. მარშალის იდეები ა. პიგუმ საფუძვლად დაუდო კეთილდღეობის ეკონომიკურ თეორიას. ა. პიგუს დამსახურებაა ის, რომ მან მნიშვნელოვნად გააფართოვა იმ დროის ტრადიციული შეხედულებები, განასხვავა რა ეკონომიკური და საზოგადოებრივი კეთილდღეობა, რომელსაც მიაკუთვნა შრომის ხარისხი, ბუნებრივი გარემოს ხარისხი, საზოგადოების უსაფრთხოების დონე, და ა.შ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Лекция Категории экономический рост и экономическое развитие, New Inspire, URL <http://newinspire.ru/lektsii-poeconomicheskomu-rostu/kategorii-ekonomicheskii-rost-i-ekonomicheskoe-razvitie2585>

<sup>2</sup> Marshall R. S., Brown D. The Strategy of Sustainability. A System Perspective on Environmental Initiative, California Management Review. 2003. Vol.46. № 1. p. 101–126.

<sup>3</sup> Капогузов Е.А., Богданова А.С. Роль государства в экономике: от традиционной к новой парадигме? // Вестник Омского университета. Экономика. 2016. № 3. С. 28-41.

ა. პიგუმ ჩამოაყალიბა მომავალი თაობების საჭიროებების (კეთილდღეობის) გათვალისწინების აუცილებლობის პრობლემა საბაზრო გადაწყვეტილებების მიღებისას და დაასაბუთა სახელმწიფოს მხრიდან ბუნების დაცვის სფეროში ჩარევის აუცილებლობა. პიგუმ დაასაბუთა საბაზრო გადაწყვეტილებების მიღების დროს მომავალი თაობის მოთხოვნილებების (კეთილდღეობის) გათვალისწინების და ბუნების დაცვის სფეროში სახელმწიფო ჩარევის აუცილებლობა. პიგუმ ჩამოაყალიბა გარე ეფექტების (ექსტერნალების) თეორია - სამეურნეო საქმიანობის გავლენის გარე შედეგები, რომლებიც არ აისახება პროდუქციის ფასზე, როგორც სახელმწიფო და კერძო ინტერესების განსხვავების წყარო. ეს თეორია დაბეგვრის საფუძველი და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის (პიგუს გადასახადი) რელიზაციის ერთ-ერთი მთავარი მექანიზმი გახდა.<sup>1</sup>

სპეციალური დაბეგვრის სისტემასთან ერთად მომავალი თაობების კეთილდღეობის დაცვის მეთოდად პიგუმ შემოგვთავაზა არაადდგენადი რესურსების დაცვის და ბუნებათსარგებლობის დარგებში ინვესტიციების სტიმულირების უზრუნველმფი საკანონმდებლო საქმიანობის განხორციელება<sup>2</sup>.

ა.პიგუს კვლევებმა მნიშვნელოვანი როლი ითამაშეს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ეკონომიკური მიდგომის ჩამოყალიბებაში. ეკონომიკურ ლიტერატურაში აღნიშნულია, რომ „ეკონომიკური თვალსაზრისით, პასუხისმგებლობის უფლება წარმოადგენს ინტერნალიზაციის გარკვეულ სტრატეგიას. მართლაც, თუ დამაბინძურებელმა დაზარალებულს უნდა აუნაზღაუროს ზიანი, მაშინ მან გარე ხარჯები უნდა გაითვალისწინოს წარმოების ხარჯებში ...”.<sup>3</sup> ამ მიდგომამ მოგვიანებით ასახვა ჰპოვა ცნობილ პრინციპში "დამაბინძურებელი იხდის", რომელიც თანამედროვე ეკოლოგიური პოლიტიკის (EP) და მრავალი ქვეყნის ეკოლოგიური სტრატეგიის მთავარ პრინციპს წარმოადგენს<sup>4</sup>.

რ. ქოუზის მოდელი (თეორემა). ქოუზმა პიგუს მიერ შემუშავებული თეორიის, საზოგადოებისა და ინდივიდუალური ინტერესების შეჯერების პრობლემის გადაჭრის ალტერნატივად, შემოგვთავაზა საბაზრო მიდგომა. მან ეს პრობლემა დაუკავშირა სახელმწიფოს მიერ ბუნებრივ რესურსებზე და ეკოლოგიურ კეთილდღეობაზე საკუთრების უფლების დაწესებას, რის შედეგადაც საზოგადოებრივი კეთილდღეობა კერძო საქონლის სახესხვაობა გახდება, რაც ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ოპტიმალური ხარისხის მიღწევის საშუალებას მოგვცემს. პროდუქტების მწარმოებლებსა და გარე ეფექტების მიმღებებს შორის საბაზრო მოლაპარაკებების შედეგად, ეკოლოგიური ზარალი დასაშვებ ოპტიმალურ დონეს მიაღწევს. ამასთან, პრაქტიკაში ამის განხორციელება რთულია, რადგან მოლაპარაკებების ხარჯები, როგორც წესი, მიღწეულ სარგებელს აღემატება.<sup>5</sup>

XX საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისიდან, ეკონომიკისა და მენეჯმენტის თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები თავიანთ კვლევებში ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ცნების ერთიან გაგებასთან მივიდნენ, კერძოდ, ის სამრეწველო საწარმოების კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის შემადგენელ ნაწილს შეადგენს.

მდგრადი განვითარების მსოფლიო საბჭოს განმარტებით, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ქვეშ გვესმის „მდგრადი ეკონომიკური განვითარების კონცეფციის ფარგლებში, „ბიზნესის ვალდებულება თანამშრომლებთან, მათ ოჯახებთან, ადგილობრივ მოსახლეობასთან, საზოგადოებასთან”.<sup>6</sup> განსაზღვრებაში იგულისხმება კავშირი სამრეწველო საწარმოს განვითარებასა და მთლიანად საზოგადოების ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას შორის.

<sup>1</sup> Ильченко А. Абрамова А. Иванова Н. Статистический анализ развития регионов на основе интегральной оценки социально-экономической инфраструктуры, Фундаментальные исследования, 2013, № 8, С 1440-1445, 107

<sup>2</sup> Магарил Е. Березюк М. В Рукавишников И. В. Экономика природопользования: междисциплинарный подход, Москва, 2016, 424 с

<sup>3</sup> Ильченко А. Абрамова А. Иванова Н. Статистический анализ развития регионов на основе интегральной оценки социально-экономической инфраструктуры, Фундаментальные исследования, 2013, № 8, С 1440-1445, 107

<sup>4</sup> Меньшикова О.В., Меньшиков В.В. Экологическая ответственность и экологическое страхование, 2012. № 2. С. 36-41.

<sup>5</sup> Kaplan R.S. Norton D.P Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, arvard Business Review, 1996, № 74, n1, P75– 85

<sup>6</sup> აბრალავა ა., ფოდიაშვილი დ. ეკოლოგიური მენეჯმენტი, მდგრადი ეკოლოგიური განვითარების ინსტრუმენტი, სტუ მე-2 საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, 25-26 მაისი, თბილისი, 2018 წ. გვ.13-17

ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ტრანსფორმაციას ყველა დონეზე (საერთაშორისო, ეროვნული, კორპორაციული) ხელი შეუწყევს დოკუმენტებმა, რომლებიც განსაზღვრავდნენ გარემოს დაცვისა და სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში არსებულ მთავარ დებულებებს.

1992 წელს რიო-დე-ჟანეიროში ჩატარდა ეკოლოგიური უსაფრთხოებისა და მდგრადი განვითარების, გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის საერთაშორისო კონფერენცია „XXI საუკუნის დღის წესრიგი“, სადაც დაფიქსირდა მსოფლიო საზოგადოების აზრი ბიზნესის სოციალური როლის შესახებ. მისი საბოლოო დოკუმენტების თანახმად, მსოფლიო საზოგადოების წამყვანმა ქვეყნებმა აიღეს მდგრადი განვითარების ვალდებულებები.<sup>1</sup>

მდგრადი განვითარების კლასიკური განმარტება წარმოდგენილია ეკოლოგიური უსაფრთხოებისა და გაეროს განვითარების მსოფლიო კომი-სიის ანგარიშში "ჩვენი საერთო მომავალი". რომლის თანახმად, მდგრადი განვითარება არის „ისეთი განვითარება, რომელიც აკმაყოფილებს დღევანდელ მოთხოვნილებებს, მაგრამ საფრთხეში არ აგდებს მომავალი თაობების უნარს, დაიკმაყოფილონ საკუთარი მოთხოვნილებები“. მდგრადი განვითარება საფრთხეს ვერ შეუქმნის ბუნებრივ სისტემებს, რომლებზეც დამოკიდებულია სიცოცხლე დედამიწაზე. მოგვიანებით, 2002 წელს იოჰანესბურგში მსოფლიო სამიტზე მიღებულ იქნა "მდგრადი განვითარების დეკლარაცია", რომელმაც შეავსო რიო-დე-ჟანეიროს კონფერენციის გადაწყვეტილებები<sup>2</sup>.

სამრეწველო საწარმოების ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის კონცეფცია საკმაოდ ახალგაზრდაა და შემდგომი განვითარების პოტენციალი აქვს.

ლიტერატურაში, ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ცნების უამრავი განმარტება გვხვდება. ევროკომისიის განმარტებით, ეკოლოგიური პასუხისმგებლობა - არის სამრეწველო საწარმოს თავისუფალი გადაწყვეტილება მონაწილეობა მიიღოს საზოგადოების ცხოვრების პირობების და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის გაუმჯობესებაში.<sup>3</sup> ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის შემოთავაზებული განმარტება საშუალებას გვაძლევს გამოვიტანოთ დასკვნა სამრეწველო საწარმოებში განხორციელებული ეკოლოგიური პროგრამებისა და ღონისძიებების ნებაყოფლობითი ბუნების შესახებ.

საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობის თანახმად, ეკოლოგიურ პასუხისმგებლობაში იგულისხმება, როგორც სამრეწველო საწარმოს შეგნებული დამოკიდებულება გარემოს დაცვის მარეგულირებელი მოთხოვნების მიმართ, რომელიც ეფუძნება გარემოზე განხორციელებული საქმიანობის შედეგების გააზრებას და ნებაყოფლობით პასუხისმგებლობას გარემოსთვის მიყენებული ზიანის თავიდან ასაცილებლად პრევენციული ზომების გატარებას, ასევე მისთვის მიყენებული ზიანის აღმოფხვრას.<sup>4</sup>

**ცხრილი 22. "სამრეწველო საწარმოს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის" ცნების ინტერპრეტაციები**

ავტორი	სამრეწველო საწარმოს (EA) ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის განსაზღვრა
გაევსკაია მ.ვ.	EA წარმოადგენს „ზომების ნებაყოფლობით განვითარებას, რომლებიც სცილდება კანონმდებლობას გარემოს დაცვის სფეროში და მათ რეალურ განხორციელებას“.
მაგომედოვა თ.ლ.	EO არის „სამრეწველო საწარმოების ეკონომიკური საქმიანობის ისეთი განხორციელება, რომელშიც უზრუნველყოფილია გარემოსდაცვითი კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვა და ადგილობრივი ეკოსისტემა დაზიანებულია იმ რაოდენობით, რაც არ აღემატება ტერიტორიის ასიმილაციის პოტენციალს“. ასევე, ძირითადი ფაქტორია სამრეწველო საწარმოების მზაობა „გადაიხადონ დამატებითი ხარჯები სხვადასხვა პროგრამის განხორციელებლად. პროექტები და ღონისძიებები, რომლებიც მიზნად ისახავს გარემოზე ტექნოლოგიური ზემოქმედების შემცირებას“.

<sup>1</sup> აბრალავა ა., ფოდიშვილი დ. ეკოლოგიური მენეჯმენტი, მდგრადი ეკოლოგიური განვითარების ინსტრუმენტი, სტუ მე-2 საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, 25-26 მაისი, თბილისი, 2018 წ. გვ.13-17

<sup>2</sup> Волошинская А.А., Комаров В.М., Коцюбинский В.А. Современные теории устойчивого развития: подходы, методология, прикладные рекомендации. Москва. 2016. 63 с.

<sup>3</sup> წიქარიძე, ნ. აქოფაშვილი, გ. ყაზაიშვილი, ხ. აქოფაშვილი, მ, ღონღაძე, ა. სამხარაძე, ქვემო ქართლის სამთომოპოვებითი სამრეწველო დაბინძურების ანალიზი მწვანე პოლიტიკის პერსპექტივიდან, მწვანე პოლიტიკის საზოგადოებრივი პლატფორმა, 2017 წ.

<sup>4</sup> Виноградова Н.А. Интегральный индекс развития регионов, Региональная экономика. теория и практика, 2016, № 2, С 68-83

მალიშკოვი გ.ბ.	EO არის "ოფიციალური და არაფორმალური წესების სპეციალური ინსტიტუტი (კომპლექტი), რომელიც ადგენს, თუ რა პირობებში და რამდენად უნდა აანაზღაუროს გარე უარყოფითი ზემოქმედება (გარეგანი გარემოს) დამნაშავემ მათთვის მიყენებული ზარალის ანაზღაურებით, ან განახორციელონ ზომები ასეთი ზიანის თავიდან ასაცილებლად".
ავტორი	სამრეწველო საწარმოს (EA) ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის განსაზღვრა
გავესკაია მ.ვ.	EA წარმოადგენს „ზომების ნებაყოფლობით განვითარებას, რომლებიც სცილდება კანონმდებლობას გარემოს დაცვის სფეროში და მათ რეალურ განხორციელებას".
მაგომედოვა თ.ლ.	EO არის „სამრეწველო საწარმოს ეკონომიკური საქმიანობის ისეთი განხორციელება, რომელშიც უზრუნველყოფილია გარემოსდაცვითი კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვა და ადგილობრივი ეკოსისტემა დაზიანებულია იმ რაოდენობით, რაც არ აღემატება ტერიტორიის ასიმილაციის პოტენციალს“. ასევე, ძირითადი ფაქტორია სამრეწველო საწარმოს მზაობა „გადაიხადონ დამატებითი ხარჯები სხვადასხვა პროგრამის განსახორციელებლად. პროექტები და ღონისძიებები, რომლებიც მიზნად ისახავს გარემოზე ტექნოლოგიური ზემოქმედების შემცირებას".
მალიშკოვი გ.ბ.	EO არის "ოფიციალური და არაფორმალური წესების სპეციალური ინსტიტუტი (კომპლექტი), რომელიც ადგენს, თუ რა პირობებში და რამდენად უნდა აანაზღაუროს გარე უარყოფითი ზემოქმედება (გარეგანი გარემოს) დამნაშავემ მათთვის მიყენებული ზარალის ანაზღაურებით, ან განახორციელონ ზომები ასეთი ზიანის თავიდან ასაცილებლად".
ავტორი	სამრეწველო საწარმოს (EA) ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის განსაზღვრა
გავესკაია მ.ვ.	EA წარმოადგენს „ზომების ნებაყოფლობით განვითარებას, რომლებიც სცილდება კანონმდებლობას გარემოს დაცვის სფეროში და მათ რეალურ განხორციელებას".
მაგომედოვა თ.ლ.	EO არის „სამრეწველო საწარმოს ეკონომიკური საქმიანობის ისეთი განხორციელება, რომელშიც უზრუნველყოფილია გარემოსდაცვითი კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვა და ადგილობრივი ეკოსისტემა დაზიანებულია იმ რაოდენობით, რაც არ აღემატება ტერიტორიის ასიმილაციის პოტენციალს“. ასევე, ძირითადი ფაქტორია სამრეწველო საწარმოს მზაობა „გადაიხადონ დამატებითი ხარჯები სხვადასხვა პროგრამის განსახორციელებლად. პროექტები და ღონისძიებები, რომლებიც მიზნად ისახავს გარემოზე ტექნოლოგიური ზემოქმედების შემცირებას".
მალიშკოვი გ.ბ.	EO არის "ოფიციალური და არაფორმალური წესების სპეციალური ინსტიტუტი (კომპლექტი), რომელიც ადგენს, თუ რა პირობებში და რამდენად უნდა აანაზღაუროს გარე უარყოფითი ზემოქმედება (გარეგანი გარემოს) დამნაშავემ მათთვის მიყენებული ზარალის ანაზღაურებით, ან განახორციელონ ზომები ასეთი ზიანის თავიდან ასაცილებლად".

წყარო: <http://eiec.gov.ge/getfile/c60fcca1-d55c-44e2-8324-8da6479be7f8/.aspx>; Cavusgil S.T. Nevin J.N. International developments of export marketing behavior an empirical investigation, Journal of Marketing Research, 1981, vol 18, no 1

ცხრილში წარმოდგენილია წამყვანი თეორეტიკოსებისა და პრაქტიკოსების ნაშრომებში წარმოდგენილი „სამრეწველო საწარმოს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის" ცნების ზოგიერთი ინტერპრეტაცია.

ტერმინი "საწარმოო საწარმოს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის" ანალიზი ცხრილი 22-ის შესაბამისად გვიჩვენებს, რომ განხილულ განმარტებებს შორის საერთო მახასიათებლების გამოყოფა შეიძლება:

- გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობა პირობითად ნებაყოფლობითია, რადგან იგი მოიცავს სხვა საკითხებთან ერთად საქართველოს ეკოლოგიური კანონმდებლობის მოთხოვნების შესრულებას.

- გარემოს დაცვის სფეროში კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვა წარმოადგენს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის განხორციელების ერთ-ერთ ინსტრუმენტს.

- სამრეწველო საწარმოს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობა უნდა ითვალისწინებდეს ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესებს, რომლებსაც გავლენა აქვთ სამრეწველო საწარმოს მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე;

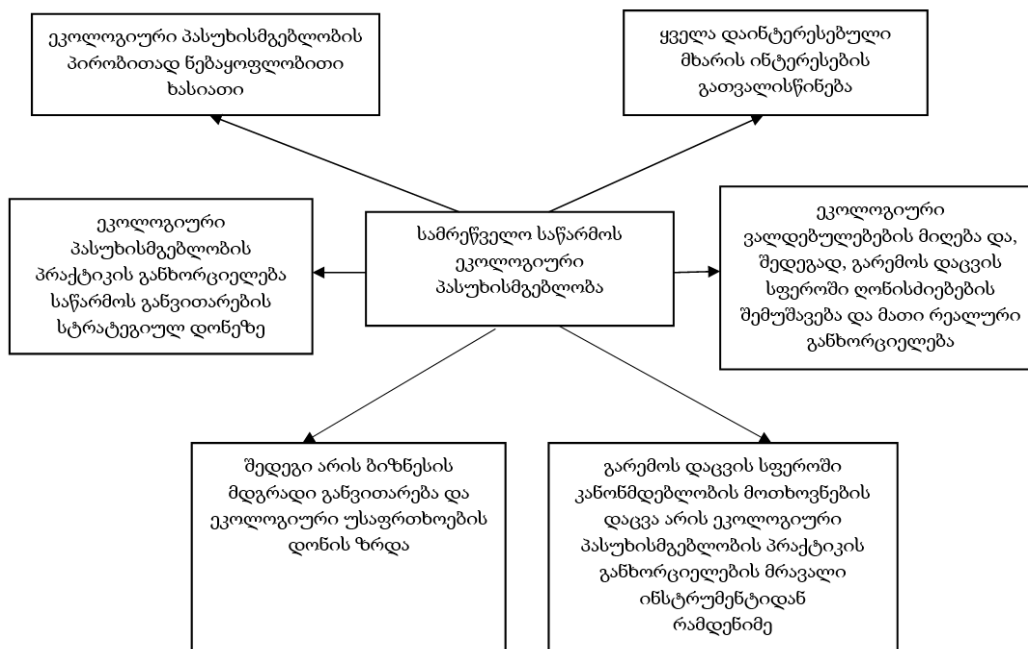
- აუცილებელია ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ინტეგრირება სამრეწველო საწარმოს განვითარების სტრატეგიაში;

- სამრეწველო საწარმოს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის პრინციპების დაცვა ხელს უწყობს ეკოლოგიური უსაფრთხოების დონის ამაღლებას ბიზნესის მდგრადი განვითარებისას;

- სამრეწველო საწარმოს მიერ ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის მიღება, გარემოს დაცვის სფეროში ღონისძიებების შემუშავება და მათი რეალური შესრულება.

ამრიგად, ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, საწარმოს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ქვეშ, ვგულისხმობთ საწარმოს მიერ გარემოზე პასუხისმგებლობის ნებაყოფლობით მიღებას, დაინტერესებული მხარეების მოლოდინის გათვალისწინებით, ბიზნესის უსაფრთხოების და მდგრადი განვითარების გასაუმჯობესებლად, როდესაც ეკოლოგიური კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვა სტრატეგიულ დონეზე მისი პრაქტიკული განხორციელების საშუალებებიდან ერთ-ერთს წარმოადგენს.

ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის კონცეფციის განვითარების ევოლუციის ანალიზი, აგრეთვე სამრეწველო საწარმოების ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ცნების არსებული ინტერპრეტაციების ანალიზი "სამრეწველო საწარმოს გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობა" საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც საფუძვლად დაედო ამ კვლევას.



ნახ. 17. სამრეწველო საწარმოს ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ძირითადი მახასიათებლები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Лекция Категории экономический рост и экономическое развитие, New Inspire, URL <http://newinspire.ru/leksii-poekonomicheskomu-rostu/kategorii-ekonomicheskii-rost-i-ekonomicheskoe-razvitie2585>
2. Marshall R. S., Brown D. The Strategy of Sustainability. A System Perspective on Environmental Initiative, California Management Review. 2003. Vol.46. № 1. p. 101–126.
3. Капогузов Е.А., Богданова А.С. Роль государства в экономике: от традиционной к новой парадигме? // Вестник Омского университета. Экономика. 2016. № 3. С. 28–41.
4. Ильченко А. Абрамова А. Иванова Н. Статистический анализ развития регионов на основе интегральной оценки социально-экономической инфраструктуры, Фундаментальные исследования, 2013, № 8, С 1440-1445, 107
5. Магарил Е. Березюк М. В Рукавишникова И. В. Экономика природопользования: междисциплинарный подход, Москва, 2016, 424 с

6. Ильченко А. Абрамова А. Иванова Н. Статистический анализ развития регионов на основе интегральной оценки социально-экономической инфраструктуры, *Фундаментальные исследования*, 2013, № 8, С 1440-1445, 107
7. Меньшикова О.В., Меньшиков В.В. Экологическая ответственность и экологическое страхование, 2012. № 2. С. 36-41.
8. Kaplan R.S. Norton D.P Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *arvard Business Review*, 1996, № 74, n1, P75– 85
9. აბრალავა ა., ფოღიაშვილი დ. ეკოლოგიური მენეჯმენტი, მდგრადი ეკოლოგიური განვითარების ინსტრუმენტი, სტუ მე-2 საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, 25-26 მაისი, თბილისი, 2018 წ, გვ.13-17
10. Волошинская А.А., Комаров В.М., Коцюбинский В.А. Современные теории устойчивого развития: подходы, методология, прикладные рекомендации, Москва. 2016. 63 с.

### **The main trends in the development of the firm's concept of environmental responsibility**

*Anzor Abzalava, Professor of Georgian Technical University*

*David Podiashvili, senior teacher of Georgian Technical University*

#### **Summary**

The problems of environmental responsibility are relevant to many researchers because they are the way to solve the complex environmental and economic problems facing production, society and the state. The paper examines the essence and concept of environmental responsibility, the impact of industrial production on the natural environment, based on the work of leading theorists and practitioners of economics and management.

Today, the issues of environmental responsibility apply to any industrial enterprise and require a study of the theoretical basis of this field of activity. It should be noted that modern approaches and theoretical-conceptual ideas of environmental responsibility of industrial enterprises have undergone significant evolution. To achieve the goals of the research, we have studied the main processes (trends) in the development of concepts in the scientific literature.



## საქართველოს ტრადიციული მეღვინეობის ინოვაციური მოდელი

*არაბიძე ლადო*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, დოქტორანტი*

*კოლუაშვილი პაატა*

*ეკონომიკური მეცნიერებათა დოქტორი, სტუ-ს პროფესორი*

### აბსტრაქტი

საქართველოს გააჩნია მეღვინეობის 8000 წლიანი ისტორია. ამ პერიოდის მანძილზე ქვეყნის ტერიტორიაზე ჩამოყალიბდა ტრადიციული მეღვინეობის ქართული ფორმა, რომელსაც დღემდე აქტიურად იყენებენ ღვინის ინდუსტრიაში. მსოფლიო განვითარების ფონზე საქართველოს ტრადიციულ მეღვინეობაში კვლავ შეიმჩნევა ტექნოლოგიური განვითარების ჩამორჩენა. სტატიაში მიმოხილული იქნება ის შესაძლებლობები, რომლებიც მსოფლიოში მსგავსი ტიპის მეღვინეობის ფონზე ვითარდება, განხილული იქნება ახალი ინოვაციური მოდელები, რაც დაეხმარება საქართველოში ტრადიციული მეღვინეობის განვითარებას, ხარისხის გაუმჯობესებას, დანახარჯების შემცირებასა და საერთაშორისო ბაზრებზე გაზრდის ქართული ტრადიციული ღვინის ცნობადობას. სტატიაში განხილული იქნება როგორც ინოვაციური ტექნოლოგიური მოდელები, ასევე ბიო და ეკოლოგიური სოფლის მეურნეობის როლი ტრადიციული მეღვინეობის ბაზრებზე. დასკვნაში შეჯამებული იქნება ის გამოწვევები და შესაძლებლობები რაც გააჩნია ქართულ ღვინოს, ასევე ჩამოყალიბებული იქნება ტრადიციული მეღვინეობის ინოვაციური მოდელი.

საკვანძო სიტყვები: საქართველოს ტრადიციული მეღვინეობა, ქვევრის ღვინო, ინოვაციური ბიზნესი და ტექნოლოგიური მოდელები, ქვევრის ღვინის ინდუსტრიალიზაცია.

### ძირითადი ტექსტი

მსოფლიოში ჩატარებული თანამედროვე კვლევები აჩვენებს, რომ ისტორიული, ქვეყნისთვის ტრადიციული, მსოფლიოში არსებულისგან განსხვავებული პროდუქციის მიმართ ინტერესი ყოველდღიურად იცვლება. დღეს მსოფლიოში შეხვდებით ისეთ პროდუქციაზე გაზრდილ მოთხოვნას, რომელსაც არამარტო ხარისხი და ვიზუალი გააჩნია, არამედ აქვს თავისი ისტორია. სწორედ ასეთ პროდუქტს წარმოადგენს საქართველოში, ტრადიციული ღვინის დაყენების წესით შექმნილი ღვინო. საქართველოს 8000 წლიანი მეღვინეობის ისტორია გააჩნია და ამ პერიოდის განმავლობაში საქართველოს ტერიტორიაზე შეიქმნა და ფორმა მიეცა ქვევრში ღვინის კახური წესით დაყენებას. დღეს საქართველოში კვლავაც შეხვდებით უამრავ მარნებს, რომლებიც აქტიურად იყენებენ ისტორიულ მეღვინეობის მეთოდს. იმის გათვალისწინებით, რომ მსოფლიო აქტიურად ვითარდება და ინერგება მსოფლიოში ტექნოლოგიათა უნიკალური მეთოდები ქვევრის ღვინის ტექნოლოგია კვლავ ძველ მეთოდებზე დგას და თითქმის უცვლელი სახით გვხვდება დღემდე.

დღეს როდესაც ქვევრის ღვინის პოპულარობა ყოველდღიურად იზრდება იქმნება აუცილებლობა ამ ტრადიციული მეღვინეობის მეთოდის დახვეწის. სტატიაში მიმოხილული იქნება ის განვითარების შესაძლებლობები და ახალი ტექნოლოგიური მოდელები, რომელიც ქვევრის ღვინოს გაათანამედროვეებს და ამასთან ერთად არ იქნება დაკარგული ტრადიციული მახასიათებლები. სტატიაში მიმოხილული იქნება როგორც ტექნოლოგიური შესაძლებლობები, ასევე ის წარმოების ინდუსტრიული მოდელები, რომლებიც ქვევრის ღვინოს მოერგება და აქცევს უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქტად, ამასთანავე გამოიყენებს შემცირებულ დანახარჯს.

საქართველო წარმოადგენს მსოფლიო მეღვინეობის აკვანს. უკანასკნელი კვლევები აჩვენებს, რომ სწორედ საქართველოს ტერიტორიაზე, 8000 წლის წინ, მოხდა კულტურული ვაზის ფორმირება და ამასთანავე იმავე ტერიტორიაზე დაიწყო პირველი ღვინის წარმოება. ამაზე მეტყველებს თიხის ჭურჭელში - დერგში ნაპოვნი ღვინის უძველესი ნაშთები და კულტურული ვაზის წიპწები. 8000

წლის განმავლობაში საქართველოს მეღვინეობა პერიოდულად იცვლებოდა, მაგრამ ის ტრადიციული მეღვინეობა, რაც გულისხმობს თიხის ჭურჭელში ღვინის დაყენებას, არ შეცვლილა. საქართველოს ტერიტორიაზე დღეს აქტიურად აწარმოებენ თიხაში ღვინოს, რასაც ქვევრის ღვინის ტექნოლოგია ეწოდება. საქართველოში ქვევრის ღვინის წარმოების დიდი ტრადიცია არსებობს, შეხვდებით ორ სახეობას კახური ტექნოლოგია - რაც გულისხმობს ტბილის დადუღებას სრულ დურდოსთან და იმერული ტექნოლოგია - რაც გულისხმობს ტბილის ნაწილობრივ დურდოსთან (30%) დადუღებას. მიუხედავად წარმოების მეთოდის უნიკალურობისა და ხანგრძლივი ისტორიისა, დღეს ნაკლებად შეინიშნება ინოვაციური ინდუსტრიულ-ტექნოლოგიური მეთოდების გამოყენება მსგავსი ტიპის ღვინის წარმოებისას. მსოფლიოში არსებობს მიდგომა, რომ ტექნოლოგიური პროცესების განვითარების ხარჯზე, ისე რომ პროდუქტს არ ეცვლება ისტორიულ-ტრადიციული მახასიათებლები, ხდება საწარმოო ხარჯების შემცირება, ხარისხის გაუმჯობესება და პროდუქტის საერთაშორისო დონეზე პოპულარობის ზრდა.

1. ქვევრის წარმოებაში ინოვაციების დანერგვა - მიუხედავად იმისა, რომ ქვევრი საქართველოს არამატერიალური კულტურული მემკვიდრეობის ნაწილია და საქართველოს ხანგრძლივი ისტორიის დიდ ნაწილს წარმოადგენს, დღეს საქართველოში დიდი პრობლემა დგას ხარისხიანი ქვევრის წარმოებასთან დაკავშირებით. ღვინის მწარმოებელთა დიდი ნაწილი ქვევრთან დაკავშირებულ პრობლემებს აწყდება. ეს პრობლემა შეიძლება რამდენიმე სახის იყოს: სტრუქტურული პრობლემები - როდესაც ქვევრი ვერ ინარჩუნებს სითხეს შიგნით, დღეს უამრავ ქვევრს შეხვდებით, რომელსაც უკეთებენ გამოსანთვლას, რომ არ დაკარგოს სითხე შიგნიდან, ეს კი ნიშნავს, რომ სანთლის ფენის კლებამ შეიძლება ნებისმიერ დროს საფრთხე შეუქმნას ღვინოს. ფიზიკურ-ქიმიური პრობლემა - როდესაც ღვინო ქვევრისგან არასასიამოვნო ან ხელოვნურ გემოებს და არომატებს და ა.შ. იძენს, ამის მიზეზი კი რამდენიმეა - ერთის მხრივ, ქვევრის წარმოებისთვის შეუსაბამო ტექნიკა, მეორე მხრივ კი ტრადიციული ტექნოლოგიის დავიწყება. თუ გვსურს, რომ ქვევრის წარმოება გავაუმჯობესოთ, უნდა გამოყენებული იქნას ახალი ტექნოლოგიებით აღჭურვილი ღუმელები, რომლებშიც თანაბარ ტემპერატურაზე მოხდება ქვევრების წარმოება და აღარ გახდება დამატებითი გამოსანთვლა საჭირო. ასევე აუცილებელია ადგილობრივი ქვევრის მწარმოებლების ტრენინგი და ცოდნის დონის ამაღლება, რომ შეძლონ თანამედროვე გამოწვევებთან გამკლავება და შექმნან მაღალი დონის ქვევრები.

2. ქვევრის ღვინის წარმოებაში თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება - თუ გვსურს, რომ ქვევრის ღვინო ვაწარმოოთ ისე, რომ არ შევუცვალოთ ისტორიული მახასიათებლები და ამასთან ერთად გავაუმჯობესოთ ხარისხი, შევამციროთ დანახარჯები და შევქმნათ მსოფლიო დონის პროდუქცია - ამისთვის უნდა გამოვიყენოთ ის თანამედროვე ტექნოლოგიები, რომლებიც ამ ყველაფრის საშუალებას მოგვცემს. 1) გაგრილების სისტემა - ისტორიულად ითვლებოდა, რომ ქვევრს შეეძლო ტემპერატურის შენარჩუნება დუღილის დროს. გლობალური დათბობის პირობებში და ქვევრის დაბალი ხარისხის გათვალისწინებით, ღვინო უკვე საჭიროებს გაგრილებას და შესაბამისად, საჭირო ხდება თანამედროვე სამაცივრე სისტემების მორგება ქვევრებზე. მსგავსი სისტემების გამოყენება გვამძლევს დუღილის თანაბარ პირობებს, დაბლა წევს რისკს, რომ დუღილი არ დასრულდეს და იძლევა მაღალი ხარისხის პროდუქტს. გარდა ამისა, ეს ამცირებს ფიზიკური შრომის აუცილებლობას. გაგრილების სისტემის გარეშე ქვევრს დღის განმავლობაში 3-დან 8-10 დარევაზე ჭირდება, გაგრილების პირობებში კი ეს რიცხვი 1-2-მდე მცირდება, რაც ადამიანური რესურსის შემცირების საშუალებას იძლევა. ყველაფერთან ერთად ტემპერატურული კონტროლი ქვევრს არ უცვლის იმ ტრადიციულობას, რაც მას გააჩნია. 2) ყურძნის ბაზაზე დამზადებული ბიო პრეპარატები - იმის გათვალისწინებით, რომ დღეს ვენახებში აქტიურად იყენებენ სისტემურ ქიმიურ პრეპარატებს, სინთეტიკურ სასუქებს და სხვადასხვა ტიპის ჰერბიციდებს, არის შემთხვევები, როდესაც დუღილი ვერ მიმდინარეობს თანაბრად, ხარისხიანად და ასევე იქმნება რისკები რომ ღვინო დაიჟანგოს, გაუჩნდეს მიკრობიოლოგიური პრობლემა და სხვა. ამისთვის დღეს უკვე არსებობს ღვინის დანამატები, რომელიც ღვინოს იცავს სხვადასხვა გარეგანი რისკებისგან. მაგ:

ყურძნის წიპწაზე დამზადებული ტანინი, რომელიც დუდილის დროს ღვინოს იცავს ოქსიდაციისგან და ასევე ქმნის სხვადასხვა მიკრობებისგან დამცავ გარემოს. 3) მართვის სისტემები - გარდა პირდაპირი საწარმოო პროდუქციისა - თანამედროვე საშუალებები იძლევა შესაძლებლობას გამოვიყენოთ წარმოების მართვის სისტემები, რომლებიც გვაძლევს შემდეგ შესაძლებლობებს: ნაშთების კონტროლი, წარმოებული პროდუქტის თვითღირებულების გამოყვანა, დანახარჯებისა და მოგებების კონტროლი, საერთაშორისო კომპანიებთან კომუნიკაციის საშუალებას და ა.შ. ეს ყველაფერი ავითარებს წარმოებას და იძლევა საშუალებას იურიდიულად გამართულად ვმართოთ კომპანია.

3. ბიო და ბიოდინამიური მიდგომების გაერთიანება საქართველოს ტრადიციულ მეღვინეობასთან - თანამედროვე მსოფლიოში ყოველდღიურად იზრდება მოთხოვნა ბიო და ბიოდინამიურ პროდუქციაზე. იმის გათვალისწინებით, რომ მსგავსი ტიპის პროდუქტებისა და ტრადიციული წარმოების შერწყმა დიდი პოპულარობით სარგებლობს, ჩვენ გვაქვს პოტენციური მოვახდინოთ ჩვენი, ქართული, ტრადიციული - ქვევრის ღვინის შერწყმა ბიო და ბიოდინამიურ აგრონომიის მეთოდებთან, ეს მოგვცემს შესაძლებლობას ჩვენი პროდუქცია ვაქციოთ საერთაშორისო ბაზარზე მოთხოვნად და უფრო საინტერესოდ. ამისთვის საჭიროა, პირველ რიგში, ფერმერთათვის ბიო და ბიოდინამიური მევენახეობა-მეღვინეობის საფუძვლების სწავლება, შემდეგ ქვეყანაში უფრო აქტიურად უნდა შემოვიდეს ის ნივთიერებები, რომლებიც მსგავსი წარმოების პირობებში გამოიყენება. შემდეგ კი უკვე შესაძლებელი იქნება მსგავსი ტიპის მეურნეობების უპირატესობის ჩვენება და ქვეყნის დიდი ნაწილის გადასვლა ბიო მეღვინეობა-მევენახეობაზე.

4. ტრადიციული მეღვინეობის მარკეტინგი - საქართველოში დღემდე კომპანიათა უმეტესობას მიაჩნია, რომ მარკეტინგი მხოლოდ კარგი შეფუთვა და კარგი რეკლამაა, სინამდვილეში ეს სფერო წარმოადგენს ბაზრების შესწავლას და მათთან პროდუქციის შესაბამისობაში მოყვანის საშუალებას. იმისთვის, რომ მსოფლიოში ქვევრის ღვინო უფრო პოპულარულად ვაქციოთ, ამისთვის საჭიროა მოვახდინოთ ყველა სახის თანამედროვე მარკეტინგული მეთოდის გამოყენება. უნდა გამოვიყენოთ პოტენციურ კლიენტებთან ურთიერთობის პლატფორმები. მსგავს პლატფორმებს მიეკუთვნება: VineSpring, Winedirect, Squarespace. ამ ბოლო დროს კი ამ სივრცეს მაზონ-იც დაემატა, სადაც სხვადასხვა ქვეყნის ღვინო აქტიურად იყიდება. მსგავსი პლატფორმების გამოყენება გვაძლევს საშუალებას როგორც საცალო, ისე საბითუმო კლიენტებთან უფრო გამარტივებული გზით ურთიერთობის.

2. ანუ ბიზნესი - ბიზნესისთვის სერვისის განვითარებამ ასევე შექმნა ახალი ურთიერთობების გარემო. ელექტრონული სივრცისა და 2 შერწყმით კი დღეს უამრავი წარმატებული ონლაინ სივრცე ჩამოყალიბდა. ღვინის სფეროსთვის ბოლო წლებში ჩამოყალიბდა ერთ-ერთი უმსხვილესი პლატფორმა: ლობაღჭინეთრადე, რომელიც აერთიანებს ღვინის მწარმოებლებს, დისტრიბუტორებს, გადამყიდველებს და ოდესა (სასტუმრო, რესტორანი, კაფე) სივრცის წარმომადგენლებს. დღეს ეს პლატფორმა მომავლის სივრცედ ითვლება, სადაც პოტენციური კლიენტებისა და მწარმოებლების გაერთიანება უფრო მარტივად მოხდება.

5. ქვევრის ღვინის წარმოების ახალი ბიზნესმოდელი - თუ გვსურს, რომ განვაავითაროთ საქართველოს ტრადიციული მეღვინეობა და ქვევრის ღვინის რეალიზაცია მსოფლიოში, უნდა მოვახერხოთ და ჩამოვაყალიბოთ წარმოების თანამედროვე მოდელი, რომელიც შეინარჩუნებს იმ ტრადიციულობას, რაც მსოფლიოსთვის მიზიდველია და გამოასწორებს იმ პრობლემებს რაც დღეს გაგვაჩნია. ამისთვის უნდა გამოვიყენოთ ყველა ის შესაძლებლობა რასაც მსოფლიო და გლობალიზაცია გვთავაზობს. თანამედროვე ქვევრის ღვინის წარმოების მოდელი უნდა იწყებოდეს თანამედროვე ქვევრის მწარმოებელი პუნქტებისგან, გრძელდებოდეს თანამედროვე ღვინის საწარმოო მეთოდებითა და ტექნოლოგიებით, ასევე თანამედროვე ან ბიო და ბიოდინამიური მეღვინეობის წესებით და მთავრდებოდეს ასევე თანამედროვე სარეალიზაციო და სააღმრისხველო სისტემების გამოყენებით. ჯამურად ეს მოგვცემს ჩვენი პროდუქციის უფრო პოპულარულობის შესაძლებლობას, გაგვიზრდის კაპიტალსარგებელს და შეგვიძლია ფიზიკურ და ფინანსურ დანახარჯებს.

## დასკვნა

21-ე საუკუნეში საქართველოს აქვს შანსი მოახდინოს ტრადიციული ქართული მეღვინეობის განვითარება, ჩამოაყალიბოს ახალი ტრადიციული მეღვინეობის სახეობა, რომელიც შეინარჩუნებს იმ კულტურულ-ისტორიულ ფასეულობებს რაც მას გააჩნია და ამასთანავე აუბამს მხარს თანამედროვე გამოწვევებს, რომლებიც თან ახლავს ინდუსტრიულ განვითარებას. ეს ყველაფერი მოგვცემს როგორც ხარისხობრივ, ასევე ფინანსურ სარგებელს და აქცევს ქართულ ღვინოს მსოფლიო დონის პროდუქტად.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. Díaz, C., Laurie, V. F., Molina, A. M., Bücking, M., & Fischer, R. (2013). Characterization of selected organic and mineral components of qvevri wines. *American journal of enology and viticulture*, 64(4), 532-537.
2. Barisashvili, G. (2011, September). Qvevri making in Georgia, history and present. *Making Wine in Qvevri—A Unique Georgian Tradition*. In *Proceedings of the 1st International Qvevri Wine Symposium*; Georgian Wine Association, Tbilisi, Georgia (pp. 15-18).
3. Lado Arabidze (2019). "Economic analysis of International Markets for Georgian Wines". *Agri-Tech Economics*, 110.
4. კოლუაშვილი, პაატა, არაბიძე, ლადო. (2019). „ინოვაციები მეღვინეობაში - საერთაშორისო გამოცდილება“. სტუ-ს კონფერენცია: „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“
5. Statista (2020), Revenue in the Wine Segment
6. International Organization of Vine and Wine – Country Database
7. Tom Mullen – Why Biodynamic Wine is the Future, "Forbes", 2016

## **Innovative Model of Georgian Traditional Winemaking**

*Arabidze Lado, PhD student of Georgian Technical University*

*Koghuashvili Paata, professor of Georgian Technical University*

## **Summary**

Georgian Winemaking has 8000-year history. During this period Georgia has developed form of traditional winemaking, which is still actively used. During the development of the world there are still a lot of challenges in Georgian winemaking, country still doesn't use modern technology to develop traditional winemaking. In article is discussed all opportunities that Georgian winemaking has for developing traditional winemaking, we create innovative model of wine business. We discussed all the possibilities that Georgian Qvevri wine has. In the end we make conclusions and describe winemaking model that will suit not only Georgian winemaking but whole Agriculture and Georgian Economics.

## საქართველოს ჩართულობა საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სისტემებში: არსებული პრობლემები და პერსპექტივები

*ბალიაშვილი ელისაბედი  
ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის  
უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ტექნოლოგიების  
სკოლის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

საერთაშორისო ბიზნესის წარმატებულ განვითარებაზე ბევრი ფაქტორი მოქმედებს, რომელთა შორის უდუდესი ადგილი ლოჯისტიკას უჭირავს. ბიზნესში ერთ-ერთი საკვანძო საკითხი სწორედ იმაში მდგომარეობს, თუ როგორ გამოიყენონ კომპანიებმა საკუთარი ძალები (მხედველობაშია ყველა სახის რესურსი, რომელიც გააჩნია კომპანიას) და როგორ ეფექტურად განახორციელონ შესყიდვები, რადგან სწორედ ამ ფაქტორებზეა დამოკიდებული მათი შემდგომი წარმატებულობა სხვადასხვა აქტივობებში.

კომპანიებს რესურსების შესამენად უხდებათ „მიწოდებათა ჯაჭვის“ მართვა, რომელიც არცთუ ისე მარტივი პროცესია და მოითხოვს შესაბამის გონივრულ დაგეგმვას. ნაშრომში წარმოება და ლოჯისტიკა განხილულია საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების კონტექსტში. გამოკვლეულია რესურსების მიწოდების ჯაჭვის მართვის საკვანძო საკითხები საერთაშორისო ბიზნესში, შესაბამისად დადგენილია ის ძირითადი უარყოფითი ფაქტორები, რომლებიც აფერხებს ლოჯისტიკური სისტემების ეფექტურ გამოყენებას საერთაშორისო ბიზნესში.

ნაშრომში აგრეთვე, გამოკვლეულია საქართველოში არსებული პრობლემები და დადგენილია რა განვითარების პერსპექტივები გააჩნია ჩვენს ქვეყანას გლობალურ ლოჯისტიკურ სისტემებში ჩასართავად. აღნიშნული თემის ფარგლებში ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე, წარმოდგენილია ავტორისეული დასკვნები.

საკვანძო სიტყვები: ლოჯისტიკა; საერთაშორისო ბიზნესი; მიწოდებათა ჯაჭვი; ინფორმაციული სისტემა; მატერიალური ნაკადი; ლოჯისტიკური კლასტერი

### ძირითადი ტექსტი

მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის პროცესის ფონზე ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება უშუალოდ დაკავშირებულია საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებასთან, რომლის წარმატებული ფუნქციონირება შეუძლებელია ლოჯისტიკური სისტემის გამართული მუშაობის გარეშე.

საქართველო არ არის გამონაკლისი ქვეყანა თანამედროვე ლოჯისტიკური სისტემის დანერგვის თვალსაზრისით. მეტიც, მან ეფექტურად უნდა გამოიყენოს თავისი გეო-სტრატეგიული მდებარეობა, მხედველობაში გვაქვს ევრო-აზიის გზაგასაყარი, რომელიც მოიაზრება, როგორც მოძრავი ტვირთებისა და მგზავრების უალტერნატივო დერეფანი. ყოველივე ეს კი ნამდვილად წარმოადგენს მყარ საფუძველს საქართველოს მიერ გლობალურ ლოჯისტიკურ ქსელში ინტეგრირებისთვის.

როგორც ვხედავთ, წინამდებარე თემა მეტად აქტუალურია და ამაზე მეტყველებს ის ფაქტიც, რომ საქართველოში არსებობს ლოჯისტიკის ასოციაცია (GLA), რომელიც 2014 წლიდან თანამშრომლობს ამერიკის მიწოდების ჯაჭვის საბჭოსთან (Supply Chain Council - SCC) და ერთობლივი მუშაობის ფორმატში ჩატარებული აქვს არაერთი კვლევა აღნიშნულ თემატიკასთან დაკავშირებით. კონკრეტულად კი გაწეული სამუშაოები ეხება საქართველოში მოქმედი ადგილობრივი და საერთაშორისო კომპანიების მიწოდების ჯაჭვისა და ლოჯისტიკური პროცესების ეფექტიანობის შეფასებას, აგრეთვე, მათ შედარებით ანალიზს, რომლის საფუძველზეც წარმოდგენილია შემდეგი დასკვნა: „ეფექტიანი ლოჯისტიკური ინფრასტრუქტურის განვითარებით საქართველოს აქვს რეალური შესაძლებლობა მოიზიდოს საერთაშორისო ლოჯისტიკური კომპანიები და გლობალური მოთამაშეები რეგიონში, რაც ქვეყანას მისცემს საერთაშორისო კონკურენციაში ჩაბმის შესაძლებლობას [1, გვ. 31].“

საერთაშორისო ბიზნესის წარმატებულ საქმიანობაზე ბევრი ფაქტორი მოქმედებს, რომელთაგან შეიძლება გამოვყოთ **წარმოება და ლოჯისტიკა**, რომლებიც ორიენტირებულები არიან იმ მიზნების

დასაკმაყოფილებლად, რომ: 1. რაც შეიძლება მინიმალურამდე იქნას დაყვანილი წარმოების დანახარჯები; 2. მოცემული ბაზრის სეგმენტზე მომხმარებელთა თანამედროვე მოთხოვნილებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილების ფონზე, ამავდროულად, გავზარდოთ ფირმის რენტაბელობის დონე, მოგება. საერთაშორისო ბიზნესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია, თუ სად დაიწყოს კომპანიამ ფუნქციონირება (გეოგრაფიული ადგილია მხედველობაში), რათა შემცირდეს წარმოების ხარჯები და ამავდროულად გაიზარდოს პროდუქციის ხარისხი. საქმე იმაშია, რომ საერთაშორისო საქონლის წარმოებაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, რომელთა გაერთიანება თ. შენგელიას მიხედვით შესაძლებელია შემდეგ სამ ჯგუფში: 1. საქვეყნო; 2. ტექნოლოგიური; 3. პროდუქციის ფაქტორები.

როდესაც ვსაუბრობთ სამომხმარებლო მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე, აუცილებელია განვსაზღვროთ „ზუსტად დროში“ მომარაგების სისტემა (JIT), რომელიც მიმართულია მარაგების მინიმუმისა და ანდა მათ უზღუდელყოფისათვის.

„ზუსტად დროში“ მუშაობის პრინციპი მსოფლიოს მწარმოებლებს იაპონელებმა შესთავაზეს. „მისი არსი მსხვილმაშტაბიანი წარმოების პირობებში მინიმალური სასაქონლო-მატერიალურ მარაგებსა და ყველა მაკომპლექტებელი ნაწილების ზუსტად საჭირო დროს მიწოდებაში მდგომარეობს“ [2, გვ. 21].

საქართველო დიდ ყურადღებას ამახვილებს გლობალურ ლოჯისტიკურ სისტემებთან დაკავშირებით და ამის საილუსტრაციოდ შეგვიძლია მოვიყვანოთ საქართველოს მთავრობის მიერ შემუშავებული სტრატეგიული დოკუმენტი სახელწოდებით - „საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია "საქართველო 2020". მასში ქვეყნის სატრანზიტო პოტენციალის მაქსიმალურად ათვისებისათვის დასახული იყო ლოჯისტიკის ეფექტიანობის ინდექსის გაუმჯობესების მიზანი, რომელიც 2017 წელს უნდა ყოფილიყო - 3.1 ქულა, ხოლო 2020 წელს - 3.3 ქულა. ამჟამად იგი დაბალია და შეადგენს - 2.51-ს.

ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (IDFI)-ის მიერ გამოქვეყნებულ 2010-2019 წლის ანგარიშებს თუ გავაანალიზებთ, დავადგენთ, თუ რა ფაქტორებმა მოახდინეს უარყოფითი შედეგის მიღება საქართველოს ლოჯისტიკის ეფექტიანობის ინტეგრალურ მაჩვენებელზე. **კერძოდ, ეს მაჩვენებლებია:** 1. საბაჟო და სასაზღვრო გაფორმების ეფექტიანობა; 2. კონკურენტუნარიან ფასებში საერთაშორისო გადაზიდვების წარმოების სიმარტივე; 3. სავაჭრო და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის ხარისხი; 4. ლოჯისტიკური მომსახურების კომპეტენტურობა და ხარისხი. არასახარბიელო მდგომარეობაა ლოჯისტიკის სფეროში დღესდღეისობითაც.

შემდეგი პრობლემა, რომელიც გააჩნია საქართველოს გლობალურ ლოჯისტიკაში ინტეგრაციისათვის არის ის, რომ არ გაგვაჩნია მნიშვნელოვანი ლოჯისტიკური საწარმოები, სადაც მოხდება 3PLs ტიპის (Third-party logistics - ლოჯისტიკური მომსახურების პროვაიდერი მესამე მხარეები, რომლებიც ახდენენ ოპერაციების ინტეგრაციას საწყობთან და ტრანსპორტთან) ოპერატორების შემოყვანა.

რეგიონული მომსახურების, სავაჭრო და სანაოსნო კომპანიების საქართველოში მოზიდვისათვის, აუცილებელია საგადასახადო პოლიტიკის რეფორმაც. საქართველოში გარკვეული სეგმენტებისთვის შეღავათები უკვე არსებობს [3. გვ.21]. კერძოდ, • თავისუფალი ინდუსტრიული ზონები (ფოთში, ქუთაისსა და თბილისში), სადაც საწარმოო ოპერატორები მოგებისა და ქონების გადასახადებისგან თავისუფლდებიან; • თავისუფალი ტურისტული ზონა (ქობულეთში), სადაც სასტუმროს მფლობელები თავისუფლდებიან მოგებისა და ქონების გადასახადებისგან; • საქართველო ასევე, გადავიდა ესტონურ საგადასახადო მოდელზე 2017 წლის 1 იანვრიდან. შესაბამისად, არ არის მოგების გადასახადის გადახდის აუცილებლობა, თუ არ ხდება დივიდენდის მიღება. თუმცა, ზემოხსენებული შეღავათიანი რეჟიმები არ არის საკმარისი საერთაშორისო ლოჯისტიკური, სანაოსნო და სავაჭრო კომპანიებისთვის, რადგან მათ სჭირდებათ კანონმდებლობა, რომელიც განკუთვნილია საერთაშორისო ბიზნეს ოპერაციებზე – ვაჭრობის, გემების ოპერირებისა და ლოჯისტიკის მიმართულებით. კიდევ ერთი შემაფერხებელი ფაქტორი, რომელიც ხელს უშლის გლობალური ლოჯისტიკის განვითარებას არის კლასტერების სიმცირე. საჭიროა სასაწყობო ლოჯისტიკური კლასტერების განვითარება საქართველოს რეგიონებში.

იმისათვის რომ ჩვენი ქვეყანა ჩაერთოს სატრანსპორტო გლობალურ ლოჯისტიკურ სისტემაში საჭიროა უფრო მეტად განვითარდეს საზღვაო ტრანსპორტი. ამ თვალსაზრისით, ყველაზე დიდი

პერსპექტივა საქართველოს ანაკლიის ახალი პორტის მშენებლობაში გააჩნია, რომელიც ცნობილი მოვლენების გამო დაბლოკილია.

არადა, საქართველოს სწორედ ბათუმის, ფოთისა და სუფსის ნავსადგურების გაფართოების სახით გააჩნია განვითარების დიდი პოტენციალი გლობალურ ლოჯისტიკურ სისტემებში ჩასართავად. საჭიროა ფოთში საკონტეინერო ტერმინალის გაფართოება, რომელიც პორტის გამტარუნარიანობას 1,5-ჯერ გაზრდის. ამ პროექტს ექნება განვითარების დიდი პერსპექტივა, თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ მიმდინარეობს აფხაზეთის რკინიგზის მონაკვეთის რეაბილიტაცია.

### **დასკვნა**

ამრიგად, ჩვენს მიერ წარმოდგენილი ნაშრომი როგორც ვხედავთ, დღესდღეისობით მეტად აქტუალურია და დიდი მნიშვნელობა აქვს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისათვის. ნაშრომის დამუშავების შედეგად, განსაზღვრულია ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც განაპირობებენ ლოჯისტიკური სისტემების ეფექტურ გამოყენებას საერთაშორისო ბიზნესში და აგრეთვე, დადგენილია თუ რა განვითარების პერსპექტივები გააჩნია საქართველოს ამ მიმართულებით. კერძოდ:

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ საქართველოს მისი ხელსაყრელი გეო-პოლიტიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, გააჩნია რეალური შანსი იქცეს კავკასიისა და ცენტრალური აზიის ლოჯისტიკურ დიდ კლასტრად, რომლის შესაქმნელად საჭიროა: 1. საქართველოში ტრანსპორტისა და ლოჯისტიკის გრძელვადიანი სახელმწიფო მოქნილი სტრატეგიის ჩამოყალიბება, რომლის უმთავრესი მიზანი იქნება საქართველოს, როგორც ხელსაყრელი ლოჯისტიკური ადგილმდებარეობის კონკურენტუნარიანობის ზრდა და მისი გლობალურ ლოჯისტიკურ ქსელში ინტეგრაცია; 2. სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის სისტემური განვითარება, რომელიც გულისხმობს ეფექტური ინტერმოდალური ინფრასტრუქტურის შექმნას, რაც შესძენს სატრანსპორტო სისტემას ქსელურ ეფექტს და გაზრდის მის ეფექტურობის ხარისხს; 3. სახელმწიფოს აქტიური მონაწილეობით უცხოური და ადგილობრივი ინვესტიციების მოზიდვა ინტერმოდალურ და ლოჯისტიკური ინფრასტრუქტურის განვითარებაში სახელმწიფო და კერძო სექტორის პარტნიორობის (Public Private Partnership) მოდელის გამოყენებით; 4. ტრანსპორტსა და ვაჭრობაში სამართლებრივი ბაზის სრულყოფა, რაც ხელს შეუწყობს ვაჭრობის გამარტივებას და უცხოური ინვესტიციების შემოდინებას; 5. სატრანსპორტო გადამზიდავებს, ლოჯისტიკურ კომპანიებსა და ინფრასტრუქტურის ოპერატორებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის გაღრმავება და ახალი პარტნიორობის მოდელების ჩამოყალიბება; 6. ლოჯისტიკასა და მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტში მოწინავე აკადემიური პროგრამების განვითარება და ლოჯისტიკაში უახლესი ტექნოლოგიების დანერგვა ადგილობრივ კომპანიებში.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. გაზეთი „კვირის პალიტრა“, 21-27/VII, 2014;
2. მანანა ხარხელი, “ოპერაციული მენეჯმენტი“, პირველი ნაწილი., თბ, 2010;
3. ლერი მახარაძე, “ლოჯისტიკა ქართულ ეკონომიკაში,” თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტი, თბ, 2019;
4. ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (IDFI);
5. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია "საქართველო 2020";
6. თ შენგელია, გლობალური ბიზნესი, გამომცემლობა უნივერსალი, თბ., 2013

## **Georgia's involvement in international logistics systems: existing problems and perspectives**

*Elisabed Baliashvili, Doctor of Economics, Professor  
at the School of Business and Technology of the  
David Aghmashenebeli University of Georgia*

### **Summary**

Many factors affect the successful development of international business, among which the foremost place is occupied by logistics. One of the key issues in business is how companies use their own forces (taking into account all the resources that the company has) and how to effectively make purchases, because it is on these factors that depends on their further success in various activities.

Companies have to manage the "supply chain" to acquire resources, which is not an easy process and requires proper prudent planning. The paper discusses manufacturing and logistics in the context of international business development. The key issues of resource chain management in international business have been studied, therefore the main negative factors that hinder the effective use of logistics systems in international business have been identified.

The paper also examines the problems in Georgia and identifies the development prospects of our country to be included in the global logistics systems. Based on the analysis conducted within this topic, the author's conclusions are presented.

Key words: Logistics; International Business; Supply chain; Information system; Material flow; Logistics Cluster



## ნეოლიბერალური ეკონომიკური მოდელის რეალიზაციის გერმანული გამოცდილება

*ბარათაშვილი ევგენი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*გაბისონია ირაკლი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*აბრალავა გრიგოლი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სტატია ეძღვნება გერმანიაში, ლუდვიგ ერჰარდის მიერ გატარებული ნეოლიბერალური პოლიტიკის საკითხებისა და გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნების ეკონომიკურ სისტემაში სახელმწიფოს ადგილისა და როლის განხილვას; გფრ-ს ნეოლიბერალური ეკონომიკური სკოლასა და აშშ-ს ნეოლიბერალური სკოლას შორის განსხვავებათა გაანალიზებას.

საკვანძო სიტყვები: სოციალურად ორიენტირებული განვითარების მოდელი; სახელმწიფოს როლი; ნეოლიბერალური სკოლა; სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკა; სოციალური მეურნეობა.

### ძირითადი ტექსტი

ომისშემდგომ წლებში, გერმანიაში, ლუდვიგ ერჰარდის მიერ გატარებული ნეოლიბერალური პოლიტიკის საფუძველს შეადგენდა სოციალური საბაზრო ეკონომიკის თეორიის (ალფრედ მიულერ-არმაკი) დებულებები და ფრაიბურგის სკოლის (ვალტერ ოიკენი, ვილჰელმ რიოპკე) იდეები, რომლებიც პროპაგანდას უწევდნენ თავისუფალ საბაზრო ეკონომიკას და კონკურენტულ ბაზარს. იქიდან გამომდინარე, რომ ეკონომიკური წესრიგი თავისთავად არ მყარდება და ეს სახელმწიფოს პრეროგატივაა, ივარაუდება, რომ სწორედ სახელმწიფომ უნდა დააწესოს ქვეყნის წესები, აქტიურად გაატაროს ისინი ცხოვრებაში და არ დაკავდეს მხოლოდ სამეურნეო-წარმოებრივი საქმიანობით.

შენიშნავთ, რომ გფრ-ს ნეოლიბერალური ეკონომიკური სკოლა განსხვავდება აშშ-ის ნეოლიბერალური სკოლისგან (ჩიკაგოს, მილტონ ფრიდმანის, სკოლა ანუ მონეტარიზმი) იმით, რომ დასაშვებად მიიჩნევს სახელმწიფოს გარკვეულ ჩარევას ქვეყნის სამეურნეო საქმიანობაში. ეს ჩარევა უნდა იყოს „ლიბერალური“ სწორედ ისე, როგორც ეს წარმოედგინა ლ. ერჰარდს.

ნეოლიბერალური პოლიტიკის თანახმად, შეიძლება სახელმწიფოს როლი შეზღუდულ იქნას მაკროდონეზე ეკონომიკის რეგულირებით, იმავდროულად, იგი არ უნდა ერიოდეს ოპერატიულ საქმიანობაში. „მაქსიმალურად ნაკლები სახელმწიფო და მხოლოდ იმდენი, რამდენიც აუცილებელია“ - ამ იდეის შესაბამისად, ლუდვიგ ერჰარდის მთავრობამ მოახდინა ფასების რეგულირების ოპტიმიზება, გაატარა საგადასახადო რეფორმა, რომელიც მიმართული იყო მეწარმეობის განვითარებისკენ, გაააქტიურა კონკურენტული გარემო.

სახელმწიფოს პირველხარისხოვან და მნიშვნელოვან ფუნქციად იქცა ისეთი სოციალური პოლიტიკის შემუშავება და გატარება, რომელიც მიმართული იქნებოდა ეკონომიკური და სოციალური წესრიგის დამყარებისკენ, ვინაიდან ისინი მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან. სოციალური პოლიტიკის განვითარების კვალდაკვალ წინ წამოიწია დასაქმების უზრუნველყოფის, შემოსავლის დონეებში განსხვავებების დაძლევის პრობლემებმა, უფრო სრულყოფილი სოციალური უზრუნველყოფის, საწარმოთა მართვაში დასაქმებულთა მონაწილეობის ფორმების სრულყოფის საკითხებმა. საბიუჯეტო ხარჯები სოციალურ საჭიროებებზე გფრ-ში უფრო მაღალი იყო, ვიდრე სხვა განვითარებულ ქვეყნებში.

ლ. ერჰარდის ეკონომიკური პოლიტიკა მიმართული იყო კონკურენტული მექანიზმის სოციალური კონსტრუირების, მონოპოლიზმთან ბრძოლის, მცირე და საშუალო მეწარმეობის ხელშეწყობისკენ და მიზნად ისახავდა ეკონომიკური პროგრესის უზრუნველყოფას და საყოველთაო კეთილდღეობის მიღწევას.

ეკონომიკური რეფორმის რეალიზაციამ სწრაფად გამოიღო დადებითი შედეგი. უკვე 1950-1957 წლებში გფრ-ს სამრეწველო წარმოება 2-ჯერ გაიზარდა, მაშინ როცა აშშ-ში მხოლოდ 17 %-ით, დიდ ბრიტანეთში - 22 %-ით, საფრანგეთში - 64 %-ით. გერმანიის ექსპორტი ამ პერიოდში 4,3-ჯერ გაიზარდა.

ეკონომიკური ზრდის ფონზე გაუმჯობესდა მოსახლეობის კეთილდღეობა და გაიზარდა მოქალაქეთა მსყიდველობითუნარიანობა, გაფართოვდა შიდა ბაზარი, ხოლო გადასახადების დაბალმა დონემ სტიმული მისცა მწარმოებლებს წარმოებაში ინვესტიციების დასაბანდებლად. გფრ გადაიქცა წარმატებულ სახელმწიფოდ და მისთვის ნიშანდობლივი გახდა ეკონომიკის განვითარების მაღალი ტემპები და მაღალი სოციალური დაცულობა.

ძირითად პრინციპებს შორის გამოიყო შემდეგი: „ბუნებრივი წესრიგი“ („წავიდეს როგორც მიდის, ბუნებრივი გზით“), მაგრამ, ამასთანავე თავად ეკონომიკური პროცესის მიმდინარეობა უნდა წარმართოს არა მხოლოდ „უხილავი ხელით“ - ბაზრით და ცალკეული ინდივიდუუმების პიროვნული ინტერესების სტიქიური ურთიერთქმედების შედეგით, არამედ სოლიდარული ინტერესების „ხილული ხელითაც“, რათა მიღწეულ იქნას „ყველას კეთილდღეობა“, რაც გულისხმობს ეკონომიკურ თავისუფლებას და მეწარმის პასუხისმგებლობას, პირადი ეკონომიკური ინტერესის რეალიზაციას კერძო საკუთრების ფლობის საფუძველზე; სრულყოფილი კონკურენცია კარტელებისა და კონცერნების მონოპოლიების გარეშე; ფასების თავისუფალი წარმოქმნა მოთხოვნისა და მიწოდების საფუძველზე; ფულადი მიმოქცევის სტაბილურობა; ეკონომიკაში შეზღუდული („მსუბუქი“) ჩარევა. „დამის გუშაგის“ როლი უცვლელი რჩება, თუმცა მას ასევე ემატება „კანონმდებლისა“ და „არბიტრის“ ფუნქციები, რომელიც გულისხმობს მხოლოდ ეკონომიკური პარტნიორების მიერ თამაშის წესების დაცვაზე დაკვირვებას.

ეკონომიკურ პოლიტიკაში ლ. ერჰარდი განუხრელად იცავდა ამ პრინციპებს. ამასთან, სოციალურ საბაზრო ეკონომიკას იგი განიხილავდა არა როგორც თვითმიზანს, არამედ ეკონომიკური და სოციალური მიზნების - შრომის მაღალი მწარმოებლურობის საფუძველზე მოსახლეობის ყველა ჯგუფების შემოსავლების გათანაბრების მიღწევის საშუალებას. ეს კი ადამიანს ანიჭებდა იმის შეგრძნებას, რომ საკუთარი კეთილდღეობა მან თავისი შრომით მოიპოვა.

ლუდვიგ ერჰარდი, როგორც ობიექტური და შაბლონური მიდგომის ადამიანი, აღიარებდა, რომ ეკონომიკური რეფორმის წარმატებას ხელი შეუწყო აშშ-ის კაპიტალმა. მარშალის გეგმით მხოლოდ 1952 წელს გფრ-მ 152 მლნ დოლარი, ხოლო 1951 წელს 98,6 მლნ დოლარი მიიღო. დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა იმასაც, რომ მარშალის გეგმის შესაბამისად მიღებული დახმარების წყალობით მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა ნედლეულით მომარაგება. თუმცა, ძირითად ფონდებს - მანქანებსა და მოწყობილობებს საკუთარი საწარმოებისთვის გფრ თავად აწარმოებდა.

ლუდვიგ ერჰარდს ასევე კარგად ჰქონდა გააზრებული თავისი ქვეყნის ეკონომიკისთვის წარმატებებით აღფრთოვანების საფრთხის არსებობა და მან დაიწყო განვითარების ახალი „მამოძრავებელი ძალების“ ძიება. ეს არის „რაციონალიზაციისკენ სწრაფვა“, „კაპიტალდაბანდებები“, რაც აშკარად ეწინააღმდეგება კეინზის წინადადებებს. ამის მიუხედავად, ამ იდეებს იღებენ, ვინაიდან ისინი სასარგებლოა და ახალ იმპულსს აძლევს განვითარებას: „ცხოვრების დონის ამაღლებაში მიღწეული წარმატებები არ ნიშნავს სიმამღრეს მოხმარების სფეროში, საჭიროა წარმოების მეტად გაფართოება და მხოლოდ ამ გზით არის შესაძლებელი ეროვნული შემოსავლის და, შესაბამისად, მსყიდველობითუნარიანობის ზრდა, რომელიც უზრუნველყოფს გასაღებას“.

სახელმწიფო ხარჯების გამაღებულმა ზრდამ და 1966-1967 წწ კრიზისმა მოითხოვა ნეოლიბერალური პოლიტიკის გადახედვა მაკროეკონომიკურ დონეზე სახელმწიფო რეგულირების როლის გაძლიერების მიმართულებით, რამაც ასახვა ჰპოვა „სტაბილურობისა და ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობის შესახებ კანონში“ (1962 წ.). მას თან ახლდა სახელმწიფო საბიუჯეტო და საგადასახადო პოლიტიკის ინსტრუმენტების გამოყენება. შემდგომი ხუთი წლის განმავლობაში ფინანსური დაგეგმვა ეფუძნებოდა ძირითადი მაჩვენებლების ზოგადეკონომიკურ პროგნოზებს საერთო ეკონომიკური განვითარების მიზნების მისაღწევად, რაც გამოიხატებოდა ე.წ. მაგიურ ოთხკუთხედში (ფასების სტაბილურობა, დასაქმების მაღალი დონე, საგარეო ეკონომიკური წონასწორობა, მუდმივი და დაბალანსებული ზრდა).

ამის მიუხედავად, 1974-1975 და 1980-1982 წწ. კრიზისებმა გვიჩვენა, რომ მაგიური ოთხკუთხედი არ წარმოადგენს ეკონომიკური ზრდის უწყვეტი სტიმულირების საშუალებას. 1982 წლიდან ქრისტიან-დემოკრატების მთავრობა (გ. კოლი), სოციალ-დემოკრატებისა და „მწვანეთა“ კოალიცია (გ. შრედერი), კონსერვატიული მთავრობა ა. მერკელის მეთაურობით არაერთხელ მიუბრუნდნენ ნეოლიბერალურ პოლიტიკას. ისინი სახელმწიფო რეგულირებით ცდილობდნენ საბაზრო მექანიზმის დაბალანსებას, სახელმწიფო ხარჯების შემცირებას, უმუშევრობასთან ბრძოლას, მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერას და მდგრადი ზრდის უზრუნველყოფას. ნეოლიბერალური ეკონომიკური პოლიტიკისა და სახელმწიფო რეგულირების მოქნილი სისტემის ერთიანობის წყალობით გერმანია, თავისი ეკონომიკური მაჩვენებლებით, იმყოფება მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის პროცესის ავანგარდში. ამასთან, გერმანიამ მნიშვნელოვან წარმატებებს მიაღწია მოსახლეობის სოციალური დაცვის უზრუნველყოფაში. სოციალური უზრუნველყოფის ხარჯები გფრ-ში შეადგენს მშპ-ს თითქმის მესამედს.

სოციალური საბაზრო მეურნეობის მოდელი გამოიყენებოდა სხვა ქვეყნებშიც. მან გვიჩვენა საბაზრო რეგულირების სისტემის ოპტიმალური შერწყმის, სახელმწიფოს როგორც მაკროეკონომიკური რეგულატორისა და მოსახლეობის სოციალური დაცვის ადგილისა და როლის განსაზღვრის საჭიროება, რამაც უზრუნველყო მოსახლეობის ცხოვრების მაღალი დონე და მდგრადი ეკონომიკური ზრდა.

გლობალიზაციით, მსოფლიო ფინანსური კრიზისით განპირობებული თანამედროვე ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრა დაკავშირებულია გერმანიის ეკონომიკური ზრდის სტაბილიზაციის ახალი ეფექტიანი ღონისძიებების ძიების, ეკონომიკურ პოლიტიკაში გარკვეული კორექტივების შეტანის აუცილებლობასთან.

ასე, მაგალითად, გერმანიაში სერიოზულ შეშფოთებას იწვევს ბიზნესის ეფექტიანობის დაქვეითება და სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი, რაც განპირობებულია სოციალური გადასახდელებით. ბიუჯეტის ზარალიან მუხლს წარმოადგენს სახელმწიფო სექტორიც. ექსპერტული შეფასებებით, მისი წვლილი ქვეყნის მშპ-ში დაახლოებით 12 %-ს შეადგენს. აქ შრომობს დასაქმებულთა 7%. სახელმწიფო მეწარმეობის განვითარების ხარისხის ამსახველი ინდექსის მიხედვით გერმანია განვითარებული ქვეყნების სიის შუაში იმყოფება (საფრანგეთსა და აშშ-ს შორის).

ის ფაქტი, რომ სახელმწიფოს აქტიურობამ უკვე დიდი ხანია ჰიპერტროფირებული ფორმები მიიღო და მისი ზემოქმედება ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე ატარებს კონტრპროდუქტიულ ხასიათს, მას სულ უფრო მეტად აღიარებს გერმანიის პოლიტიკური ელიტა. შეშფოთებას იწვევს ასევე ბიზნესზე მაღალი საგადასახადო ტვირთი. კორპორაციული გადასახადები ბიზნესზე 33 %-ით აღემატება ეუთოს ქვეყნების საერთო მაჩვენებელს. გერმანელი მოქალაქეები სახელმწიფოს პირდაპირი გადასახადების ფორმით საშუალოდ თავიანთი ხელფასის 42-43 %-ს გადასცემენ (შვეიცარიაში, მაგალითად, მხოლოდ 22 %-ს). გარდა ამისა, ასევე არსებობს ადგილობრივი გადასახადები და მოსაკრებლები, ირიბი გადასახადები. გფრ-სთვის პრობლემას წარმოადგენს ასევე უმუშევრობა და ქვეყნიდან კაპიტალის გადინება. უნდა აღინიშნოს, რომ ყოველივე ეს არის მომწიფებული საბაზრო ეკონომიკის პრობლემები.

გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში ასევე მიმდინარეობს ეკონომიკურ სისტემაში სახელმწიფოს ადგილისა და როლის ძიება, თუმცა ამ შემთხვევაში საბაზრო მექანიზმები არასაკმარისად არის განვითარებული.

დეკლარირებულ მოდელეებში, როგორცაა: „სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკა“ ან „სოციალური მეურნეობა“, ეკონომიკის შექმნასა და რეგულირებაში სავსებით სამართლიანად ენიჭება განსაკუთრებული როლი სახელმწიფოს. თუმცა, სწორედ ეს წარმოქმნის თავად სახელმწიფოს, როგორც მარეგულირებელი ინსტიტუტის კონსერვაციის საფრთხეს, მაშინ როცა იდეაში სწორედ მან უნდა შეუწყოს ხელი კონკურენტული საბაზრო გარემოს ჩამოყალიბება - განვითარებას და იმავდროულად, თავად განიცადოს ცვლილებები.

## დასკვნა

გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებს მოუწევთ ეკონომიკურ სტრუქტურაში სახელმწიფოს ადგილისა და როლის ძიების გზის გავლა და, შესაბამისად, ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევის

შეფასების სწავლა არა მხოლოდ რაოდენობრივი ზრდის მაჩვენებლების პოზიციიდან, არამედ მათ ათვლის წერტილად უნდა აიღონ რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა, მოსახლეობის ცხოვრების დონისა და ხარისხის ამაღლება.

გარდა ამისა, უკანსაკნელი წლების ეკონომიკურ კვლევებში არაერთხელ გამოითქვა მოსაზრება, რომ სახელმწიფო განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყანაში სულ უფრო მეტად დგება მსხვილი კაპიტალის მხარეს (მაგ. ტნკ - ტრანსნაციონალური კორპორაციები), მხარს უჭერს მათ პოზიციას შიდა და მსოფლიო ბაზრებზე, რაც ასევე გააზრებას მოითხოვს.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ლუდვიგ ერჰარდი. კეთილდღეობა ყველასათვის. თბილისი 2011.
2. Социальное рыночное хозяйство в Германии: Истоки, концепция, практика / А. Ю. Чепуренко (общ. ред.) . – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2001
3. Ватрин Х. Социальная рыночная экономика – основные идеи и их влияние на экономическую политику Германии / Социальное рыночное хозяйство. Теория и этика экономического порядка в России и Германии. - СПб.: Экономическая школа, 1999
4. Нерр К.В. Социальное рыночное хозяйство и правовой порядок Германии. - СПб.: Экономическая школа, 1999
5. Эрхард Л. Благополучие для всех: Репринт. воспроизведение: Пер. с нем. / Авт. предисл. Б.Б. Багряцкий, В.Г. Гребенников. - М.: Начала-Пресс, 1991
6. Гутник В.П. Социальное государство / Социальный порядок и проблемы его реформирования // Политика хозяйственного прядка в Германии / В.П. Гутник; РАН, Ин-т мир. Экономики и межд. Отношений. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002.

#### **German Experience of the realization of the neoliberal economic model**

*Anzor abralava, professor of Georgian Technical University*

*Irakli Gabisonia, professor of Georgian Technical University*

*Grigol Abralava, PhD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

The article is dedicated to Germany, discussing the issues of neoliberal policy pursued by A. Erhard and the place and role of the state in the economic system of countries with economies in transition; analyzing differences between GFR Neoliberal School of Economics and US Neoliberal School.

## ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარება

*გეგმვა ლილა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის უფროსი მასწავლებელი,*

*ზეიკიძე ვაჟა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ლომიშვილი მათ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი,*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარება. აღნიშნულია, რომ გონივრულ ეკონომიკურ პოლიტიკას ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ჩამოყალიბების დაჩქარება შეუძლია. ამასთან ერთად, გარკვეული ქვეყნების მთავრობებმა დასახეს ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკური სექტორების განვითარების სტრატეგიული გეგმები. ავტორების აზრია, რომ სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეგიონული განვითარებისა და თანამშრომლობის პრიორიტეტებთან ერთად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პირდაპირი და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკა, ცოდნა, განათლება, საერთაშორისო ინვესტიციები, საინოვაციო ბაზარი.

### ძირითადი ტექსტი

ტრადიციულად ეკონომიკა სამი სფეროთია წარმოდგენილი: სოფლის მეურნეობა (პირველადი სექტორი), მრეწველობა (მეორეული სექტორი) და მომსახურების სფერო (მესამეული სექტორი). თითოეული მათგანი შეიძლება დავახასიათოთ სექტორში გამოყენებული საწარმოო ფაქტორების მიხედვით. პირველად სექტორში ძირითადად გამოიყენება მიწა და ბუნებრივი რესურსები, მეორეულ სექტორში — ფიზიკური კაპიტალი, ხოლო მესამეულ სექტორში — სამუშაო ძალა, ხოლო ცოდნაზე დაფუძნებულ ეკონომიკას მეოთხე სექტორს უწოდებენ და წარმოდგენილია ადამიანური კაპიტალით, ე.წ. განათლების, ცოდნისა და სხვა ინტელექტუალური საწარმოო ფაქტორებით.

მრავალი ქვეყნის მაგალითი გვიჩვენებს, რომ გონივრულ ეკონომიკურ პოლიტიკას ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ჩამოყალიბების დაჩქარება შეუძლია. კერძოდ მეორე მსოფლიო ომამდე კოსტა-რიკას აგრარული ეკონომიკა ჰქონდა, მისი ექსპორტის ძირითადი ნაწილი ყავაზე, ბანანსა და ანანასზე მოდიოდა. გასული საუკუნის 40-იანი წლებიდან მთავრობამ დაიწყო მნიშვნელოვანი ინვესტიციების განხორციელება განათლების სისტემაში. ესპანურენოვანმა კოსტა-რიკამ ორენოვანი — ინგლისურ-ესპანური სასწავლო გეგმა შემოიღო. 80-იან წლებში როდესაც პერსონალური კომპიუტერები სიახლებსა და ოფისებში ჯერ კიდევ იშვიათობას წარმოადგენდა, ქვეყნის ყველა სკოლა კომპიუტერებით აღიჭურვა. დღესდღეობით, კოსტა-რიკა კვლავ აწარმოებს ბანანებსა და ანანასებს, თუმცა მთავარ საექსპორტო პროდუქციას უკვე კომპიუტერული მეხსიერების ბარათები წარმოადგენს.

21-ე საუკუნის დასაწყისში პოლონეთის, ბულგარეთის, სლოვაკეთისა და ბალტიისპირეთის ქვეყნების მთავრობებმა ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკური სექტორების განვითარების სტრატეგიული გეგმები დასახეს. როგორც წესი, ეს გეგმები გათვლილია საშუალოდ 10-15 წლიან პერიოდზე, რაც არც ისე დიდი დროა ქვეყანის საწარმოო სტრუქტურაში ფუნდამენტური ცვლილებებისათვის. 2002 წელს შემუშავებული სტრატეგია, წარმატებული ესტონეთი 2014-მიზნად ისახავდა საუნივერსიტეტო და კერძო კომპანიების კვლევების ურთიერთდაკავშირებას. საჯარო და კერძო სექტორის ერთდროულ ჩართულობას კვლევის პროცესში დიდი სარგებლის მოტანა შეუძლია, რადგან უნივერსიტეტის პროფესორებს ეკონომიკური პოტენციალის მქონე ლექტორებისათვის მუშაობის სტიმულს აძლევს, ხოლო მათ აღმოჩენებს პირდაპირი წვლილი შეაქვს რეალური სექტორის განვითარებაში. აქვე დავძენთ, რომ საზოგადოებრივი კვლევის მორგება კერძო ბიზნესზე კერძო კომპანიების კვლევების სუბსი-

დირების ტოლფასია. წარმატებული ესტონეთი 2014“-ის განხორციელების შემდეგ ესტონეთის მთავრობამ ახალი გეგმა „ცოდნაზე დაფუძნებული ესტონეთი 2014-2020“ შეიმუშავა, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს იმ პრობლემებზე, რომლებიც არსებული სამეცნიერო პოტენციალის ეკონომიკურ ზრდად გარდაქმნას უშლის ხელს.

კოსტა-რიკის და ესტონეთის ნათელი მაგალითი ცხადყოფს, თუ როგორ შეიძლება, რომ ქვეყანამ თავისი ეკონომიკა განათლების ინდუსტრიაზე ააყოს. ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის დაარსება შეუძლებელია ერთ თვეში. ამისთვის საჭიროა გრძელვადიანი პერიოდი, თუმცა შესაძლებელია ათწლეულების განმავლობაში ინვესტირება განათლებასა და კვლევაში. საქართველოში ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარებისათვის საჭიროა, რომ სკოლებში და უნივერსიტეტებში მასწავლებლებმა და ლექტორებმა მათ მიერ გამოშვებული თაობების საუკეთესო ნაწილიდან მოიხიდონ. თუმცა, დაბალი ანაზღაურება წარმატებულ ადამიანებს პროფესორ-მასწავლებლებად მუშაობის სტიმულს უკარგავს. გერმანიასა და შვეიცარიაში მასწავლებლობა და ლექტორობა წარმატებული და პერსპექტიული საქმიანობაა და არცთუ უმიზეზოდ. როდესაც ქვეყანაში მაღალი დონის პროფესორ-მასწავლებლები არიან, იგი მოსწავლეებისა და სტუდენტების განათლების საშუალო დონესაც მაღლა სწევს.

საინტერესოა, როდესაც ამერიკული უნივერსიტეტები საინტერესო კვლევას ატარებენ, იქ კერძო კომპანიის მიერ ამ ახალი აღმოჩენის პატენტის ყიდვა და საბაზრო პროდუქტად გადაქცევა უმოკლეს დროში ხდება. სამწუხაროდ საქართველოში ამჟამად ქართული აღმოჩენის შემთხვევაში კი პატენტის მიყიდვა ძირითადად უცხოურ კომპანიებზე მოხდება, ვინაიდან ადგილობრივ ფირმებს ნაკლებად შესწევთ ამ ახალი აღმოჩენის საბაზრო პროდუქტად გადაქცევის უნარი და გამოცდილება, რასაც შემდგომ ნაკლები მოგება მოაქვს საზოგადოებისთვის.

ევროკავშირთან ასოცირებისა და ღრმა და ყოვლის მომცველი თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ ხელშეკრულებებზე ხელმოწერის შემდეგ, ქართულ პროდუქტს გზა ეხსნება 28 ევროპული სახელმწიფოს ერთიან შიდა ბაზარზე. თუმცა 500 მილიონზე მეტი ევროპელი მომხმარებლის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, ქვეყანამ არა ერთი ვალდებულება უნდა შეასრულოს.

ქვეყანაში ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის შექმნის, საერთაშორისო ინვესტიციების მოზიდვის, რეგიონების გაძლიერებისა და განვითარების თაობაზე მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეგიონალური განვითარებისა და თანამშრომლობის პრიორიტეტების გააზრება. აუცილებელია რეგიონალური და ეროვნული სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება, ეფექტიანი ენერგოქსელის შექმნა, რეგიონალური კომუნიკაციების ინტეგრაცია, ეროვნული ფინანსური ბაზრის განვითარება, სტუდენტების გაცვლით პროგრამებში მონაწილეობით უმაღლესი განათლების გაუმჯობესება და პროფესიული სწავლების სპეციალიზაციების გაზრდა-დახვეწა; მაკროეკონომიკური პოლიტიკის კოორდინაცია; რეგიონში ვაჭრობისა და ინვესტიციებისათვის ბარიერების მოხსნა; საზღვრებზე რეგულაციების გამარტივება და რეგიონის ქვეყნების წესების ჰარმონიზაცია; ინვესტორების დაცვისა და დავების გადაწყვეტის მექანიზმების მინიმალური გარანტიების უზრუნველყოფა; რეგიონალური მარკეტინგული სტრატეგიის შექმნა; რეგიონსა და ქვეყანაში შიდა კონკურენციის ზრდის ხელშეწყობა და ისეთი უცხოური ინვესტიციების რეგულირება, რომლებიც ხელს არ უწყობენ პროდუქტიულობის ზრდას; კონკურენციის წამახალისებელი ისეთი პოლიტიკის გატარება, რომელიც შეზღუდავს მონოპოლიების, კარტელებისა და კონკურენციის საწინააღმდეგო პრაქტიკას; მომხმარებლის დაცვის შესაბამისი სტანდარტების შემოღება; აგრეთვე, გარემოს დაცვის მინიმალური სტანდარტების დადგენა; ეროვნულ და რეგიონალურ დონეზე კლასტერების შექმნის წახალისება (მაგ., სატრანსპორტო, ტურიზმი, აგრარული/ საყოფაცხოვრებო/ საწარმოო და სხვა ნარჩენების გადამუშავება, სოფლის მეურნეობა, აგრარული პროდუქტების გადამუშავება, მეღვინეობა-მევენახეობა, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ბიოტექნოლოგიები და ა.შ.); რეგიონების გაძლიერებისათვის კლასტერული განვითარების სტრატეგიის შემუშავება, წახალისება და დაფინანსება (კლასტერები ახალი ბიზნესების ჩამოყალიბება, ხელს შეუწყობენ ყველა სექტორის კონსტრუქციულ მუშაობას, ექსპორტის სტიმულირებას,

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას, ახალი ტექნოლოგიების შექმნა/დანერგვას და ინდუსტრიული პარკების განვითარებას).

საინოვაციო ბიზნესი - ეს მრავალსაფეხურიანი და გრძელვადიანი პროცესია, რომელიც იდეით იწყება, შემდეგი ეტაპებია კვლევა-განვითარება (საინჟინრო-საკონსტრუქციო სამუშაოები, ტესტირება, პროტოტიპების შექმნა, ინტელექტუალური საკუთრების სტრატეგიის შემუშავება, ბაზრების პირველი მიმოხილვა, ტექნოლოგიის კომერციალიზაციის სტრატეგიის შერჩევა) - კომერციალიზაცია - ტესტური გამოშვება - სრულმასშტაბიანი წარმოება - დისტრიბუცია - მარკეტინგი. ამ გრძელი და სარისკო პროცესის თითოეული ეტაპი მონაწილეთაშორის ურთიერთობების რეგულირების თავისებურებებითა და ამ ეტაპისთვის დამახასიათებელი რისკების მოხსნით ხასიათდება. ქვეყნის კანონმდებლობა უნდა ითვალისწინებდეს და უზრუნველყოფდეს კვლევა-განვითარება-კომერციალიზაციის სხვადასხვა ეტაპის დაფინანსებას.

რაც შეეხება სამეცნიერო-ტექნოლოგიურ სექტორს: ევროკავშირის რეკომენდაციებით, სამეცნიერო სექტორის სახელმწიფო დაფინანსება უნდა შეადგენდეს, სულ ცოტა, მშპ-ს 1% (დღეისთვის საქართველოში ეს მაჩვენებელი მშპ-ს < 0,2%) და სასურველია ამ მაჩვენებლის 3%-მდე ეტაპობრივად გაზრდა. დღემდე არ შეფასებულა საქართველოს სამეცნიერო-ტექნოლოგიური სექტორის პოტენციალი და რესურსები, რაც ცალკე აღებულ საგნობრივ დარგებში ყველაზე მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული მიმართულებების გამოვლენის შესაძლებლობას მოგვცემდა, გამოჩნდებოდნენ პერსპექტიული ავტორები და ახალგაზრდა მეცნიერები; სამეცნიერო დაწესებულების საქმიანობაში გამოიკვეთებოდა ძლიერი და სუსტი კვლევითი მიმართულებები; შეიქმნებოდა თითოეული კვლევითი ორგანიზაციის სამეცნიერო კლასტერების რუკა, შეფასდებოდა კვლევითი ორგანიზაციების შედეგები და არსებულ მსოფლიო ტრენდებთან იქნებოდა შედარებული. სამეცნიერო და ტექნოლოგიური აუდიტის მონაცემები სამეცნიერო სექტორის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების საწყისი წერტილი იქნება.

ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ზრდისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას, რადგან უცხოურ მულტინაციონალურ კომპანიებს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ იმ ქვეყნის ეკონომიკაში, რომლის ტერიტორიაზეც ისინი მდებარეობენ, განსაკუთრებით ეს განვითარებად ქვეყნებს ეხება. ეს არის: ადგილობრივი დასაქმება და ინვესტირება, ქვეყანაში უცხოური ადამიანური კაპიტალისა და გამოცდილების შემოღობა, მოქალაქეების ტრენინგი, კონკურენცია და მსოფლიო დონის ბიზნესპრაქტიკის დემონსტრირება, მსოფლიო დონის პროდუქტებისა და სერვისის წვდომა, გლობალურ სადისტრიბუციო ქსელებში ინტეგრაცია.

## დასკვნა

ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარება მოითხოვს და განათლების სისტემის ახალ სტანდარტებზე მორგებას, რომელიც ქვეყანაში ნებისმიერი პროგრესის წინაპირობაა. ამიტომ ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის დღის წესრიგში დაყენება სხვა სექტორების შევიწროვების დიდ რისკს არ ქმნის და გამართლების შემთხვევაში შესაძლებელია სამხრეთ კავკასიაში განვითარების თვალსაზრისით დიდი „ნახტომის“ მოწმენიც კი გავხდეთ. აქვე უნდა ავღნიშნოთ, რომ ახალ ეკონომიკაში ცოდნა ერთდროულად გამოდის არა მარტო როგორც წარმოების რესურსი, ფაქტორი, არამედ როგორც შრომის პროდუქტი, ინფრასტრუქტურის ელემენტი და ადამიანის პოტენციალი. გარდა ამისა ცოდნის, როგორც რესურსის ეკონომიკური და სოციალური მნიშვნელობა თანამედროვე პირობებში იძენს აქტუალობასა და სასარგებლოა მაშინ, როცა მსოფლიო თანამეგობრობა ეკონომიკური კრიზისით არის დათრგუნული ამ დროს ეკონომიკურმა ცოდნამ მნიშვნელოვანი როლი უნდა ითამაშოს მის დაძლევაში.

ყოველივე ზემოთ განხილული საკითხების ანალიზიდან გამომდინარე შეიძლება ავღნიშნოთ თუ რა არის ის მნიშვნელოვანი სირთულეები, რომლებიც მნიშვნელოვნად მოქმედებენ და ართულებენ ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკის დაფუძნებას. კერძოდ: ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ფორმირებისათვის არ არსებობს შესაბამისი თეორიული ბაზა, ასევე სამეცნიერო ლიტერატურა ჯერჯერობით არ გვაქვს ცოდნის, ინფორმაციის, ცოდნის ეკონომიკის მეტნაკლებად სრულყოფილი

განმარტება, რთული ცოდნის, როგორც პროდუქტის რაოდენობრივი პარამეტრებით შევსება, ცოდნა თავისი არსითა და მცნებით შეუფასებელი რესურსია, გარდა ამისა უნდა ავლნიშნოდ ისიც, რომ ცოდნის კომერციალიზაცია კომპლექსური სირთულეა. მართებულად მიგვაჩნია ზოგიერთი ავტორის მოსაზრება, რომ „თანამედროვე პირობებში დიდ მნიშვნელობას იძენს მეცნიერებათმცოდნეობის პირობლემები (მ.შ. მეთოდოლოგიისა და მართვის) კვლევა, რომელსაც საქართველოში სისტემატიურად არ ეწევიან“ ( გ. სიგუა).

### **ლიტერატურა**

1. ნ. ჭიბრიშვილი - ცოდნის ეკონომიკა, ინტერგაზეთი, თბილისი -7 /X1 /2014.
2. გ. ბედიანაშვილი - ცოდნის ეკონომიკის ფორმირება და ინოვაციური სამეწარმეო პოლიტიკა; ინსტიტუციური ასპექტები, თბილისი - გლობალიზაცია და ბიზნესი -N3, 2017.
3. გ. სიგუა - ცოდნის ეკონომიკა, როგორც ინოვაციური განვითარების საკვანძო ფაქტორი. European.ge 21.04.2020.

### **Development of knowledge-based economy**

*Leila Gegenava, senior teacher of Georgian Technical University  
Vazha Zeikidze PhD student of Georgian Technical University*

*Maia Lomishvili, asistent-professor of Georgian Technical University*

### **Summary**

The development of a knowledge-based economy requires and the adaptation of the education system to new standards, which is a prerequisite for any progress in the country. Therefore, putting a knowledge-based economy on the agenda does not pose a great risk of oppressing other sectors, and if justified, we may even witness a great "leap" in terms of development in the South Caucasus. It should also be noted that in the new economy, knowledge emerges simultaneously not only as a production resource, a factor, but also as a product of labor, an element of infrastructure and human potential. Is suppressed by the economic crisis at this time economic knowledge should play an important role in overcoming it.

From the analysis of all the issues discussed above, we can point out what are the significant difficulties that significantly affect and complicate the establishment of a knowledge-based economy. In particular: there is no relevant theoretical basis for the formation of a knowledge-based economy, nor the scientific literature yet have a more or less complete definition of knowledge, information, knowledge economy, filling complex knowledge as a product quantitative parameters, knowledge is an invaluable resource. That the commercialization of knowledge is a complex difficulty. We consider the opinion of some authors to be correct that "in modern conditions, the conditions of science (including methodology and management) research, which is not systematically conducted in Georgia, are of great importance" (G. Sigua).



# სოფლის მეურნეობისა და სასურსათო სექტორის ციფრული ტრანსფორმაციის მნიშვნელობა და მისი განვითარების ხელშეწყობი პოლიტიკა

*გოგორიშვილი ირინა  
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ასოციირებული პროფესორი*

*შენგელია ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

## აბსტრაქტი

ნაშრომი ემსახურება საქართველოში სოფლის მეურნეობის სექტორში არსებული პრობლემებისა და გამოწვევების დასაძლევად, სოფლის მეურნეობისა და სასურსათო სექტორის გაციფრების პოტენციალის წარმოჩენას. ქვეყანაში ციფრული სოფლის მეურნეობის განვითარებისათვის ბიძგის მიმცემი ქმედებების განხორციელების საჭიროებას. ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენების მნიშვნელობის ხაზგასმას დანახარჯების შემცირებასა და რეალურ დროში მონაცემების გენერირების, შეგროვებისა და ანალიზის შესაძლებლობების ზრდისათვის.

საკვანძო სიტყვები: გაციფრება, ციფრული სოფლის მეურნეობა, მდგრადი განვითარება, ზუსტი მიწათმოქმედება, სასურსათო უსაფრთხოება.

## ძირითადი ტექსტი

დღევანდელ მსოფლიოში, მთელი რიგი გლობალური ტენდენციები გავლენას ახდენს სასურსათო უსაფრთხოებაზე, სიღარიბეზე და სოფლის მეურნეობისა და სასურსათო სისტემის მდგრადობაზე. მდგრადი განვითარების 2030 წლის დღის წესრიგით გათვალისწინებული მეორე მიზანი მიმართულია „მიმშილის აღმოფხვრა, სასურსათო უსაფრთხოებისა და გაუმჯობესებული კვების მიღწევა და მდგრადი სოფლის მეურნეობის ხელშეწყობა“-ზე<sup>1</sup>. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად აუცილებელია სოფლის მეურნეობისა და სასურსათო სისტემების გარდაქმნა, ახალი მიდგომების გამოყენება, რომლებიც აერთიანებს ინოვაციურ პოლიტიკას, ტექნოლოგიებს, ორგანიზაციულ პროცესებს, პრაქტიკებს და ციფრული სახის გადაწყვეტილებებს. სასოფლო-სამეურნეო პროცესებში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა და მუშაობის მეთოდების ცვლილება მიიჩნევა სამრეწველო რევოლუციის 4.0-ის გაგრძელებად სოფლის მეურნეობაში - „სოფლის მეურნეობა 4.0“<sup>2</sup>. [1, 7]

სოფლის მეურნეობისათვის გაციფრების მრავალი შემოთავაზებული უპირატესობა ფოკუსირებულია, ზუსტი მიწათმოქმედების<sup>3</sup> პრაქტიკების, ავტომატიზაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესების გზით, დარგის ეფექტიანობის ამაღლებაზე. ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა, მათ შორის ნივთების ინტერნეტი (IoT), მობილური ტექნოლოგიები და მოწყობილობები, მონაცემთა ანალიზის სისტემები, ხელოვნური ინტელექტი (AI), ციფრულად მიწოდებული მომსახურებები და აპლიკაციები - სოფლის მეურნეობისა და სასურსათო სისტემის

<sup>1</sup> გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის გენერალურმა ასამბლეამ 2015 წელს მიიღო A/RES/70/1 რეზოლუცია „ჩვენი სამყაროს გარდაქმნა: 2030 წლის დღის წესრიგი მდგრადი განვითარებისთვის“, რომლის განუყოფელი ნაწილია მდგრადი განვითარების 17 მიზანი და 169 ამოცანა. <https://sdg.gov.ge/>

<sup>2</sup> კონცეფცია სოფლის მეურნეობა 4.0 წარმოიშვა „მეთხე სამრეწველო რევოლუციიდან“. ავტომატიზაციისკენ მიმართული ტენდენცია, რომელიც ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს დაინტერესებული მხარეების დასაკავშირებლად იყენებს და მონაცემებს ბიზნესისათვის ღირებულ ინფორმაციად გარდაქმნის. სოფლის მეურნეობაში რევოლუციის ხელშეწყობი ტექნოლოგიებია: კიბერ-ფიზიკური სისტემები, ნივთების ინტერნეტი, ღრუბლოვანი გამოთვლები, დიდ მონაცემთა ანალიზი, ხელოვნური ინტელექტი, მანქანური სწავლება და მობილური აპლიკაციები.

<sup>3</sup> ზუსტი მიწათმოქმედება (Precision Farming; Precision Agriculture) - სოფლის მეურნეობის მართვის თანამედროვე კონცეფცია, რომელიც გულისხმობს, სასოფლო-სამეურნეო წარმოების პროცესების მონიტორინგისა და ოპტიმიზაციის მიზნით, ციფრული მეთოდების გამოყენებას. აღნიშნულ კონცეფციაში არსებითია რესურსების მდგრადი, ოპტიმალური გამოყენება.

ტრანსფორმაციის პოლიტიკის ინსტრუმენტებია. [1, 2, 3, 4].

ციფრული ტექნოლოგიები ზრდის ფერმერების წვდომას საწარმოო დანიშნულების საქონლის ბაზრებსა და წარმოებული პროდუქციის სწრაფი რეალიზაციის შესაძლებლობას ამასთანავე, ამცირებს ინფორმაციის მოპოვებასთან დაკავშირებულ ოპერაციულ ხარჯებს. აღნიშნული გარემოება, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე ფერმერული მეურნეობებისათვის. სოფლის მეურნეობაში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა ფერმერებს საშუალებას აძლევს მოიპოვონ ისეთი კონკურენციული უპირატესობები როგორცაა: აგრარული პროდუქტის ბაზარზე შესვლის სიმარტივე; პროდუქტების ფასების განსაზღვრისთვის საჭირო საბაზრო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა; პროდუქტების რეალიზაციასთან დაკავშირებული საუკეთესო პარტნიორების შერჩევა; პროდუქტების წარმოებასთან დაკავშირებული დანახარჯების შემცირება და სატრანსპორტო მომსახურებაზე დანახარჯების შემცირება [1, 2, 3, 4].

ციფრული გადაწყვეტილებები ფერმერებს კოლექტიური ქმედებების განხორციელების საშუალებას აძლევს, რაც აგროსასურსათო პროდუქტების ღირებულებათა ჯაჭვებში მათ ჩართულობასა და მოლაპარაკებების წარმოების შესაძლებლობებს ზრდის [1, 2, 3, 4].

ამჟამად, განვითარებული ქვეყნები ინოვაციებისა და ციფრული ტექნოლოგიების ადრეული დანერგვის სფეროში ლიდერებს წარმოადგენენ. ამავე დროს უნდა აღინიშნოს, რომ ძალზე ნელა და დაბალი ეფექტიანობით მიმდინარეობს აღნიშნული ტექნოლოგიების გამოყენება განვითარებად ქვეყნებში, სადაც სოფლის მეურნეობა არა მხოლოდ ეკონომიკური არამედ მნიშვნელოვანი ეკოლოგიური და სოციალური ფუნქციის მატარებელია [1, 2, 3, 4].

მდგრადი და ინკლუზიური განვითარების მიზნის კონტექსტში, ციფრულ სოფლის მეურნეობას აქვს ეკონომიკური სარგებელი - სოფლის მეურნეობის პროდუქტიულობის ამაღლების, ხარჯების ეკონომიისა და ბაზრებზე წვდომის ზრდით უმჯობესდება არა მარტო ფერმერთა ეკონომიკური მდგომარეობა, არამედ იზრდება ნაციონალური კეთილდღეობა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური და კულტურული სარგებელი რაც გაციფრულობის შედეგად გაზრდილი კომუნიკაციისა და ინკლუზიურობით მიიღწევა. გარემოსდაცვითი სარგებელი - რესურსების ოპტიმალური გამოყენება და კლიმატის ცვლილებებთან ადაპტაცია აგრეთვე მიუღწეველია უახლესი ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე [1].

სოფლის მეურნეობისა და სასურსათო სექტორის გაციფრების ხელშეწყობა და აღნიშნული პროცესის დაჩქარება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოსთვის. COVID-19-ის პანდემიამ მოცემული საკითხის სიმწვავე კიდევ უფრო აშკარა გახადა. ქვეყნის აგრარულ სექტორში უაღრესად აქტუალურია ინფორმაციის, ცოდნისა და ტექნოლოგიების ნაკლებობის პრობლემა, რომელიც დღეს ამ სექტორის არსებით გამოწვევას წარმოადგენს. ჩვენს ქვეყანაში კვლავაც აქტიურად გამოიყენება მცდარი მიდგომები და მოძველებულ ცოდნაზე დაფუძნებული საქმიანობა, რაც სოფლის მეურნეობაში არსებულ პრობლემებს (მიწის ფრაგმენტაცია, დეგრადირებული სასოფლო ინფრასტრუქტურა, მცირე ფინანსური რესურსები და სხვა.) ამძაფრებს, მძიმე ტვირთად აწვება სოფლის მოსახლეობას და იწვევს სექტორში შრომის დაბალ მწარმოებლურობას. განსაკუთრებით საშიშია ახალი ტექნოლოგიების უგულვებელყოფა რაც ნეგატიურად აისახება ქვეყნის აგროსასურსათო პროდუქციით თვითუზრუნველყოფის დონეზე.

ციფრული სოფლის მეურნეობის განვითარებისათვის აუცილებელია სამი ფუნდამენტური ფაქტორი: ციფრული ინფრასტრუქტურის არსებობა და ხელმისაწვდომობა; განვითარებული (არა ციფრული) გარემო და სახელმწიფოს ჩართულობა ციფრული ინოვაციების სტიმულირებაში [4].

სასოფლო დასახლებებსა და დაშორებულ ტერიტორიებზე ციფრულ ინფრასტრუქტურაზე წვდომისათვის აუცილებელია ხარისხიანი კავშირგაბმულობის უზრუნველყოფა, რაც სახელმწიფომ სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის განვითარების მხარდამჭერი პოლიტიკით უნდა უზრუნველყოს. მნიშვნელოვანია, სოფლად გზების, ელექტროენერჯით მომარაგებისა და ლოგისტიკის განვითარება. სოფლის მეურნეობის პოლიტიკის ეფექტიანობის გაუმჯობესებისა და მონიტორინგისათვის მნიშვნელოვანია შესაბამისი სახელმწიფო სტრუქტურების საქმიანობების გაციფრება, მართვის საინფორმაციო სისტემებსა და თანამედროვე მონაცემთა ინფრასტრუქტურაში

ინვესტიციების განხორციელება და ცვლილების მხარდასაჭერად საჯარო მოხელეების ციფრული უნარების განვითარება [4].

საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების 2021–2027 წლების სტრატეგია მიზნად ისახავს მდგრადი განვითარების პრინციპებზე დაყრდნობით, სოფლად ეკონომიკური შესაძლებლობების დივერსიფიცირება/განვითარებას, სოციალური მდგომარეობისა და ცხოვრების დონის გასაუმჯობესებლად. სტრატეგიის შესაბამის სამოქმედო გეგმაში (2021-2023) გაწერილი აქტივობები მიმართულია ფერმერთა და მეწარმეთა ცოდნის/ინფორმირებულობის ამაღლების უზრუნველყოფაზე, რაც ფერმერთათვის ეფექტიანი მომსახურების მიწოდებასა და აგროსასურსათო პროდუქციის საბაზრო ფასების შესახებ ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის ზრდას ითვალისწინებს. აგროსასურსათო პროდუქციის ფასების შესახებ ინფორმაცია მიმდინარე წელს ა(ა)იპ სოფლისა და სოფლის მეურნეობის განვითარების სააგენტოს ვებ-გვერდზე განთავსდება. ასევე, გათვალისწინებული მნიშვნელოვანი აქტივობაა ფერმათა რეესტრის განვითარების უზრუნველყოფა. სახელმწიფოს მხრიდან ციფრული სოფლის მეურნეობის მომსახურების მხარდაჭერა განხორციელდა ციფრული პლატფორმის - <https://elibrary.mepa.gov.ge/> - შემუშავების საშუალებით, სადაც ფერმერებს საშუალება ეძლევათ, ისარგებლონ ელექტრონული ბიბლიოთეკით და სადემონსტრაციო ნაკვეთების ერთიანი ქსელის მონაცემებით [5]. მიუხედავად აღნიშნული აქტივობებისა, მნიშვნელოვანია ციფრული სოფლის მეურნეობის განვითარებისათვის ბიძგის მიმცემი ქმედებები, რომელიც მოიცავს უფრო ხელსაყრელი ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბებას, შემდეგი გადაწყვეტილებების მეშვეობით:

- მოლაპარაკებები სოფლის მეურნეობაში ციფრული ინსტრუმენტების განვითარებისათვის პოლიტიკის შემუშავებაზე (დარგობრივ დონეზე, ღირებულებათა ჯაჭვის დონეზე, კონკრეტულ ტექნოლოგიურ დონეზე);
- ციფრული გადაწყვეტილებების გამოყენების დემონსტრაცია აგროსასურსათო სისტემის სხვადასხვა დონეზე და განსხვავებული სახის ტექნოლოგიებზე;
- შესაბამის ფინანსურ პროდუქტებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება, სასოფლო სამეურნეო მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებისათვის და სტარტაპებისათვის, რომელთაც სურთ „ციფრული“ ინვესტიციების განხორციელება [3].

საქართველოს ფართოზოლოვანი ინტერნეტის ქსელების განვითარების 2020-2025 წლების ეროვნული სტრატეგიის მიხედვით 2025 წლისათვის 4G კავშირით საქართველოს ტერიტორიის 99%-ის დაფარვა და 5G სერვისის პილოტირება (სულ მცირე სამ მუნიციპალიტეტში) არის დაგეგმილი. სტრატეგიის მიზანია 2025 წლისთვის მაღალი სიჩქარის ფართოზოლოვანი ინტერნეტის ქსელი (100 მბ.წმ+) ფიზიკურად და ფინანსურად ხელმისაწვდომი იყოს მთელი საქართველოს მასშტაბით [6].

საქართველოს სამთავრობო პროგრამაში 2021-2024 „ევროპული საქართველოს მშენებლობისათვის“ ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტად საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების საშუალებით საქართველოს ციფრული ეკონომიკისა და საინფორმაციო საზოგადოების განვითარება არის დასახელებული. აღნიშნულ პერიოდში დაგეგმილია „ციფრული ეკონომიკისა და საინფორმაციო საზოგადოების განვითარების გრძელვადიანი ეროვნული სტრატეგია და მისი განხორციელების გეგმა“-ის შემუშავება და დამტკიცება [6].

## დასკვნა

სოფლის მეურნეობა უფრო და უფრო ინტენსიურ ცოდნას მოითხოვს. ფერმერებს უწევთ დიდი რაოდენობით კომპლექსური გადაწყვეტილებების მიღება. სოფლის მეურნეობაში არსებული ამჟამინდელი მდგომარეობა საჭიროებს ადეკვატური ღონისძიებების გატარებასა და სექტორის განვითარების შემაფერხებელი გარემოებების გადაჭრას. აუცილებელია ქვეყანაში ციფრული სოფლის მეურნეობის განვითარებისათვის ბიძგის მიმცემი ქმედებების განხორციელება. საწყის ეტაპზე მნიშვნელოვანია განხორციელდეს აგრარული სექტორის მართვის არსებული ინსტიტუციური მოდელის ტრანსფორმირება, მისი თანამედროვე მოთხოვნებთან ადაპტირება, სოფლის მეურნეობაში ციფრული ინსტრუმენტების განვითარებისათვის პოლიტიკის შემუშავება, ციფრული სოფლის

მეურნეობის სფეროში სტარტაპების სტიმულირებისათვის შესაბამის ფინანსურ პროდუქტებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. FAO, Nikola M.Trendov, Samuel Varas, and Meng Zeng „Digital Technologies In Agriculture And Rural Areas”, Rome, 2019.
2. FAO, “Realizing the potential of digitalization to improve the agri-food system proposing a new international digital council for Food and Agriculture”, 2020.
3. FAO regional conference “Digital Innovation for promoting Agriculture 4.0 in the Near East and North Africa“, 2020.
4. Schroeder, Kateryna, Julian Lampiotti, and Ghada Elabed. What’s Cooking: Digital Transformation of the Agrifood System. Agriculture and Food Series. Washington, DC: World Bank, 2021.
5. საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების 2021–2027 წლების სტრატეგია და 2021-2023 სამოქმედო გეგმა.
6. სამთავრობო პროგრამა 2021 – 2024 „ევროპული სახელმწიფოს მშენებლობისთვის“.
7. [7] Dr. Markus Gandorfer, Sebastian Schleicher, Sebastian Heuser, Johanna Pfeiffer und Dr.Markus Demmel,“Landwirtschaft 4.0 – Digitalisierung und ihre Herausforderungen”, Germany, 2019.

**The importance of digital transformation of agriculture and agri-food sector  
and enabling policies for its development**

*Gogorishvili Irina , Aassociate professor of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University*

*Shengelia Nino PhD student of Georgian Technical University*

**Summary**

The paper serves to demonstrate the potential capabilities of digitalization of the agriculture and agri-food sector in order to overcome problems and challenges in the agricultural sector of Georgia. The purpose of the study is to discuss enablers of the development of digital agriculture in the country and to emphasize the importance of using innovative technologies to reduce costs and increase real-time data generation, collection and analysis capabilities.

Key words: Digitalisation, Digital Agriculture, Sustainable Development, Precision Agriculture, Food security.

## საზღვრგარეთის ქვეყნების რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა

დავრამელიძე ირინე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „საზღვრგარეთის ქვეყნების რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა“ - წარმოდგენილია მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების შიდა ტერიტორიული ერთეულების, ანუ რეგიონების განვითარების პოლიტიკა.

ანალიზში მოხვედრილია აშშ, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, ესპანეთი, იტალია, შვედეთი, ჩინეთი, რუსეთი, პოლონეთი, უნგრეთი, და ბულგარეთი .

გაკეთებულია დასკვნა, რომ განხილული ქვეყნების რეგიონული პოლიტიკა ურთიერთგანსხვავებულია, და, რომ ისინი რეგიონებში ერთი მოდელით არ მუშაობენ. ავტორის აზრით, ამის მიზეზი არის ამ ქვეყნების რეგიონების ურთიერთგანსხვავებული პირობები - ბუნებრივი, დემოგრაფიული, ეკონომიკური და ა. შ.

საკვანძო სიტყვები: რეგიონი; საზღვრგარეთი; რეგიონული პოლიტიკა.

### ძირითადი ტექსტი

საზღვრგარეთის ყველა ქვეყანა - განვითარებულიც (აშშ, ინგლისი, გერმანია და სხვები) და განვითარების გზაზე დამდგარიც (პოლონეთი, უნგრეთი და სხვები), რეგიონული პოლიტიკის შემუშავება-გატარებისას ხელმძღვანელობენ ხატოვანი გამოთქმით: „ძლიერი ცენტრი - ძლიერი რეგიონები და ძლიერი რეგიონები - ძლიერი ცენტრი“.

საფრანგეთი არის ის ქვეყანა, რომელმაც პირველმა იხელმძღვანელა და პრაქტიკულად გაატარა ეს გამონათქვამი, რამაც მას მოუტანა კიდევ დიდი სიკეთე. ევროპის ქვეყნებიდან საფრანგეთია პირველი, სადაც შემუშავებულია რეგიონული გამოკვლევების მეტად მწყობრი სისტემა თავისი განსაკუთრებული მიდგომებით. მეტიც, 60-იან წლებში საფრანგეთმა უარყო მანამდე ქვეყანაში არსებული წვრილ წარმონაქმნებად - დეპარტამენტებად დაყოფა და განახორციელა ახალი ადმინისტრაციული დაყოფა 22 რეგიონად (რაიონად), რომელთა საზღვრები სავსებით პასუხობდა ეროვნული ეკონომიკური პოლიტიკის რეგიონულ ამოცანებს. შეიქმნა რეგიონების საბჭო, რომელიც არჩევითი ორგანოა.

საფრანგეთის რეგიონული საბჭო ადგენს რეგიონის განვითარების გეგმას და წარუდგენს ქვეყნის მთავრობას.

საფრანგეთში მთავრობის გადაწყვეტილებით დამატებითი სახსრები გამოიყოფა დეპრესირებული რეგიონებისთვის. 1963 წლიდან აქ ფუნქციონირებს სააგენტო (DATAR – Delegation a L'aménagement du territoire), რომელიც რეგიონული პრობლემების გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელია.

დიდ ბრიტანეთში 60-იანი წლების მეორე ნახევარში განხორციელდა ახალი რეგიონული დაყოფა. ქვეყანა დაიყო 11 ეკონომიკურ რეგიონად დაგეგმვის ადგილობრივი საბჭოებით - შედეგად უკვე 1963 წელს დიდი ბრიტანეთის ვაჭრობის, მრეწველობისა და რეგიონული განვითარების სამინისტროებმა შეიმუშავეს განვითარების გრძელვადიანი პროგრამები ცენტრალური შოტლანდიისთვის, დიდი ბრიტანეთის სამხრეთ-აღმოსავლეთ რაიონისთვის და უელსისთვის [2, გვ. 74]. მასში მთავარი ყურადღება დათმობილი ჰქონდა ამ რეგიონების შრომით რესურსებს;

80-იან წლებში დიდ ბრიტანეთში შეიცვალა რეგიონული პოლიტიკა. ეს გააკეთეს ხელისუფლებაში მოსულმა კონსერვატორებმა. მათ შეიმუშავეს და დანერგეს იმდენად ეფექტიანი რეგიონული განვითარების პროგრამა, რომ იგი დღესაც აგრძელებს "მუშაობას". 1993 წელს მოხდა ჩრდილოეთ ირლანდიის, უელსის ანსამბლებების და შოტლანდიის როგორც რეგიონის პარლამენტის არჩევა (ამასთანავე გაფართოვდა საგრაფოების და მუნიციპალიტეტების უფლებამოსილებებიც). სწორედ ეს რეგიონები წარმოადგენენ დიდ ბრიტანეთის განვითარებად რეგიონებს. მათ ცენტრალური ხელისუფლებიდან ეძლევათ სუბსიდიები. ამ რეგიონების ჩამორჩენილობა განაპირობა იქ განვითარებულმა

ტრადიციულმა დარგებმა, რომელთა პროდუქტზე მოთხოვნა დაეცა, დაბალმა საინვესტიციო მიმზიდველობამ და სხვ.

გერმანიაში რეგიონული პოლიტიკა ცოტა განსხვავებულია. გერმანიის გაერთიანებამდე ქვეყნის მთავრობა განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევდა დეპრესიულსამრეწველო რაიონებს (ქვანახშირის მოპოვება-გადამუშავების რაიონები), გაერთიანების შემდეგ კი, როცა გერმანიას მასიურად მიაწყდა ემიგრანტთა ტალღა, გერმანიის მთავრობას დასჭირდა სრულიად ახალი რეგიონული პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც ძირითადად ინფრასტრუქტურის გაფართოებას და აღმოსავლეთის მიწების განვითარებას ეხებოდა. აღმოსავლეთ და დასავლეთ გერმანიის მიწების განვითარების გამოთანაბრება ჯერ კიდევ არ მომხდარა.

აშშ-ს რეგიონული პოლიტიკა არის კლასიკური მაგალითი იმისა, თუ როგორ უნდა მოხდეს რეგიონების დამოუკიდებელი განვითარების სტიმულირება. ასეთი პოლიტიკის შედეგად აშშ-ს რიგი შტატები გადაიქცნენ მაღალი ტექნოლოგიების მსოფლიო ცენტრებად. აშშ-ში დეპრესიული რეგიონების მიმართ გამოიყენება ფინანსური დახმარება ფედერალური ბიუჯეტიდან და იქმნება სამეწარმეო ზონები პრევენციული რეჟიმებით [5, გვ. 64].

აშშ-ში რეგიონულ გამოკვლევებზე გამოიყოფა სოლიდური თანხები. ასზე მეტი უნივერსიტეტი მუშაობს რეგიონულ პრობლემებზე. რეგიონულ პროგრამებს ხელმძღვანელობენ ათეულობით ფედერალური და რეგიონული კომიტეტები და სამინისტროები. ამერიკის შეერთებულ შტატებში მუშავდება ცალკეული რეგიონული პროგრამების მსხვილი კომპლექსები, და დგება სპეციალური რეგიონული პროგნოზები და პროგრამები [6, გვ. 87].

მსგავსი მდგომარეობაა იაპონიაშიც. 60-იან წლებში იაპონიაში შემუშავდა „ტერიტორიული რეგულირების ეროვნული პროგნოზი“. იგი 20 წლიანი (1965-1985 წ.წ.) გეგმა იყო და მის მიზანს შეადგენდა [2, გვ. 76]: სივრცის ეფექტიანი გამოყენება; გარემოს დაცვა; ქალაქების მოდერნიზება; ცალკეული რაიონების განვითარების დონის გამოთანაბრება; ახალი რაიონების განვითარება.

როგორც ჩამონათვალიდან ჩანს, იაპონიის ეკონომიკის განვითარების გეგმებში პირველი სამიზნე არის სივრცე, ანუ ქვეყნის ტერიტორია.

ესპანეთი მაღალგანვითარებული ევროპის ქვეყანაა. ესპანეთის ეხლანდელი კონსტიტუცია აღიარებს ქვეყნის განუყოფლობას, მთლიანობას, მაგრამ იმავე დროს გაფართოებული თვითმმართველობის უფლებას აძლევს ადმინისტრაციულ ერთეულებს.

ესპანეთი 17 ავტონომიად არის დაყოფილი. მათ ყველას თავიანთი პარლამენტი და მთავრობა აქვთ. ასევეა ორი ავტონომიური ქალაქი - მელილა და სეუტუ. ავტონომიები ფართო უფლებებით სარგებლობენ. მათი მთავრობები წარმატებით ართმევენ თავს თავის ტერიტორიაზე მცხოვრები მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრას [3, გვ. 65].

იტალია ევროკავშირის ერთ-ერთი ინდუსტრიულად წარმატებული ქვეყანაა. ამის მიუხედავად იტალია ხასიათდება ძლიერი რეგიონული წინააღმდეგობებით. იტალია შედგება 3 რეგიონის, 20 ოლქის, 103 პროვინციისგან და 1000-ზე მეტი კომუნისგან. 1950-1960 წლებში იტალიამ აქტიურად დაიწყო ჩრდილოეთსა და სამხრეთს შორის არსებული დისპროპორციის პრობლემის გადაჭრა. შემუშავდა ე. წ. „ვანონის“ გეგმა [3], რომელიც ითვალისწინებდა სამხრეთის რეგიონის ზოგიერთ რაიონებში დამატებითი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნას და სახელმწიფო კაპიტალის უპირატესი დაბანდებით დარგების განვითარებას.

შვედეთი უნიტარული ქვეყანაა. ამის მიუხედავად ქვეყნის გუბერნიები და თვითმმართველობის ორგანოები დიდ როლს ასრულებენ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური პროცესის განვითარების პროცესში. შვედეთი დაყოფილია „ა“, „ი“ და „ს“ რეგიონად. „ა“ რაიონი ჩრდილოეთის რაიონია და იგი ბიუჯეტიდან მეტი სახსრებით სუბსიდირდება. მას ტერიტორიის 62% უკავია, თუმცა იქ მოსახლეობის მხოლოდ 13% ცხოვრობს [3, გვ. 78].

სპეციალისტები საქართველოსთვის ნიმუშად მიიჩნევენ ბულგარეთის, ჩინეთის, პოლონეთის გამოცდილებას [5, გვ. 85].

ქართველი მეცნიერი ი. მესხია წერს: „ჩინეთში გატარებული რეფორმებიდან ერთ-ერთი

წარმატებული იყო ეკონომიკური დეცენტრალიზაციის პროცესი. მიუხედავად იმისა, რომ ჩინეთი უნიტარული სახელმწიფოა, იქ ჩამოყალიბებული საბიუჯეტო სისტემა ფაქტობრივად ფედერალური ხასიათისა... ადგილობრივმა მართვის ორგანოებმა მიიღეს დიდი ეკონომიკური დამოუკიდებლობა. ჩინეთში ცენტრალურ ხელისუფლებასა და პროვინციებს შორის შემოსავლების განაწილების სქემა ასტიმულირებს რეგიონული ეკონომიკის განვითარებას, ზრდის მათ საკუთარ შემოსავლებს. დეცენტრალიზაცია შეეხო არა მხოლოდ საგადასახადო ურთიერთობებს. ” [5].

რუსეთის ფედერაციაში სახელმწიფო რეგიონალურ პოლიტიკას ორი მიმართულება გააჩნია - ფედერაციული და სუბფედერაციული [6, გვ. 98]. ფედერაციული გულისხმობს ეროვნული ეკონომიკის ტერიტორიული პრობლემების გადაწყვეტას, ხოლო სუბფედერაციული - რეგიონების შიგნით მუდმივობის სივრცობრივი პრობლემების გადაწყვეტის კონკრეტული ღონისძიებების გატარებას.

პოლონეთი ის ქვეყანაა, რომელმაც აქტიური რეგიონული პოლიტიკის გატარება საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის შემდეგ დაიწყო. ეს გამოიხატა სახელმწიფო ბიუჯეტში ტერიტორიული ერთეულებისთვის (გმინი, მაზრა, ვოევოდი) დასაფინანსებლად საერთო სუბვენციის და მიზნობრივი დოტაციების გათვალისწინებაში.

უნგრეთში ადგილობრივი ტერიტორიული ერთეულების საკუთარი შემოსავლები ძალიან მცირეა. იგი დანახარჯების 30% ფარავს. ამიტომ უნგრეთში დაიწყო ცენტრალური და ადგილობრივი ბიუჯეტების შემოსავლების გადანაწილების რეფორმა. მისი მიზანი იმაშია, რომ ადგილობრივი ტერიტორიული ერთეულების განსავითარებლად მათ მიეცეთ მეტი ფინანსური სახსრები [8].

ბულგარეთში ადგილობრივი ტერიტორიული ერთეულების ბიუჯეტში შემოსული საკუთარი შემოსავლები საკმაოდ მაღალია. ამ ბიუჯეტში შემოდის გადასახადები მშენებლობაზე, მემკვიდრეობასა და ჩუქებაზე, ადგილობრივი გადასახადები და აგრეთვე მოსაკრებლები. ტერიტორიულ ერთეულებს ყოფნით თავისი შემოსავალი საჭირო ხარჯების დასაფარავად და ამიტომ ცენტრალური ბიუჯეტიდან ისინი ტრანსფერებს აღარ იღებენ [8, გვ. 20].

ამრიგად, რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკის საზღვარგარეთული პრაქტიკის განხილვით შეიძლება ის დასკვნა გავაკეთოთ, რომ მისი ერთიანი, ტიპური მეთოდოლოგია არ არის შემუშავებული და თითოეული ქვეყანა მას თავისი ეკონომიკური სტრატეგიიდან და რეგიონების რესურსული პოტენციალიდან გამომდინარე ატარებს.

დასკვნა. საზღვარგარეთის ქვეყნების რეგიონული პოლიტიკის გაკეთებით ის საერთო დასკვნა კეთდება, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში რეგიონული პოლიტიკა სხვადასხვანაირია. მეტიც, იგი ერთნაირი თვით ერთი ქვეყნის შიგა რეგიონებშიც არ არის. ეტყობა ამას რეგიონის თავისებურებები განაპირობებს.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Ларина Н., Кисельников А. Региональная политика в странах рыночной экономики, М., 1998.
2. ბარათაშვილი ე., ვეშაპიძე შ. რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა, თბ., 2002.
3. Хасбулатов О. Развитие страны: центры и периферии, М., 2010.
4. Horst Kohler, Fankhauser Samue (2000), Germany and the Transformazion in Central and FASTER Europe (International Politik, 2000, №1.
5. მესხია ი., გველესიანი ე. რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა, თბ., 2010.
6. ბარათაშვილი ევ., ზარანდია ჯ., აბრალავა ა. რეგიონალიზმი: თეორია და პრაქტიკა, თბ., 2009.
7. Российский экономический журнал, №2001, №2.

## **Regional Economic Politics of Foreign Countries**

*Irine Davrashelidze, Invited Professor of Georgian Technical University*

### **Summary**

In the article - "Regional Economic Politic of Foreign Countries" -it is shown the politic of development of internal territorial units, i.e regions of different countries of the world.

The analysis includes the USA, France, Great Britain, Germany, Spain, Italy, Sweden, China, Russia, Poland, Hungary, Bulgaria and the Czech Republic.

It is concluded that the regional policies of the countries under consideration are different, and they do not work in the same model in the regions. According to the author, the reason for this is the different conditions in the regions of these countries - natural, demographic, economic and etc.

The article ends with a summarizing conclusion.

Key words: Region, Abroad, Regional Politic.



## საქართველო საერთაშორისო რეიტინგებში ეკონომიკური თავისუფლების მიხედვით

დათაშვილი ვახტანგი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

ბერიძე იაგო

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ეკონომიკური თავისუფლების ძირითადი არსი, მიზანი და იდეა, მისი მნიშვნელობა და აქტუალობა. ყურადღება გამახვილებულია საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის პარამეტრებზე მისი დათვლის მეთოდოლოგიასა და ინფორმაციის სწორად გამოყენებაზე. სტატიაში განხილულია ეკონომიკური თავისუფლების ძირითად პრობლემები და შესაძლო დადებითი ფაქტორები

საკვანძო სიტყვები - თავისუფლების ინდექსი, ეკონომიკური თავისუფლების ძირითადი კრიტერიუმები.

### ძირითადი ტექსტი

ქვეყნის სწორი ეკონომიკურ პოლიტიკა ეკონომიკური თავისუფლების უზრუნველყოფის გზით, ახდენს ეკონომიკური ზრდის პარამეტრების გაზრდას, ეკონომიკური ზრდის ტემპის და საბოლოოდ ქვეყნის მდგრადი განვითარების ხელშეწყობას, ეკონომიკური თავისუფლება თავისთავში გულისხმობს კერძო საკუთრების დაცვას, ასტიმულირებს სხვადასხვა სამეწარმეო სახის აქტივობებს, ვაჭრობის, ინვესტირების, წარმოებისა და წარმოებული საქონლის თუ მომსახურების თავისუფლად გამოყენების შესაძლებლობას, რაც ხაზს უსვამს მის ძირითად პრინციპებს, უფლებების დაცვასა და მეტი არჩევანის მიცემის შესაძლებლობაში. ინვესტორს ან მეწარმეს კი როცა აქვს მეტი არჩევანი და მტკიცე უფლებები უფრო მეტად აქტიურდებიან ბიზნესის გაფართოების და გაძლიერებისთვის, რაც საბოლოო ჯამში ხელს უწყობს, ინვესტიციების ზრდას, ეკონომიკური მაჩვენებლების გამოცოცხლებას, უმუშევრობის დონის შემცირებას, რესურსების სწორად ათვისებას და მათ სწორად განკარგვას.

გლობალური კრიზისული ვითარების დროს, მიუხედავად იმისა თუ რა მოცულობის არის, იგი არ იწვევს კრიზისს მთლიანად ყველა ქვეყანაში, ან შესაძლებელია იმ დოზით რისი გაკონტროლება შესაძლებელია, თუმცა არ ვგულისხმობთ იმას რომ კრიზი დადებითი მოვლენაა, შესაძლებელია დარწმუნებით ვთქვათ რომ გლობალური კრიზი შეიძლება გახდეს ლოკალურად წარმატების ფაქტორიც, იმ პერიოდში, როდესაც ფინანსური აქტივების მფლობელნი იგრძნობენ საფრთხეს შეზღუდვების დაწესების კუთხით, ადმინისტრაციული რეგულირების სიმძიმეს, ასევე თუ დაიწყება მასშტაბური პროცესები ეკონომიკური თავისუფლების შეზღუდვისთვის, ინვესტორისთვის იქმნება საფრთხე აქტივების შემცირების ან და საერთოდ საქმიანობის შეჩერების ბაზრიდან/ქვეყნიდან გასვლის წინაპირობად.

ვითარებიდან გამომდინარე საინვესტიციო აგენტები ეძებენ ისეთ ადგილებს სადაც დაცული იქნება მათი ინვესტიციები და ეკონომიკური თავისუფლების დონე იქნება მაღალი, ეს კი წარმატების შანსი შეიძლება იყოს განვითარებადი ქვეყნებისთვის, ისეთის როგორიც საქართველოა, თუმცა მნიშვნელოვანია რომ შეთავაზება უნდა მოიცავდეს ისეთ პირობებს, რაც მიმზიდველი იქნება ინვესტორებისთვის და უგულვებელყოფს იმ ფაქტორებს რის გამოც მათ დატოვებს სხვადასხვა რეგიონები. მსოფლიოში პანდემიის გავრცელების გამო რიგ შემთხვევებში დაწესდა შეზღუდვები, რაც რა თქმა უნდა შეეხო ბიზნეს-გარემოს და ზოგადად შეიცვალა მსოფლიო მიდგომა, რამაც დააზიანა ბიზნესი.

შეგვიძლია ვთქვათ რომ ზემოთ აღნიშნული კრიზისი აუცილებლად იმოქმედებს ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსზე. რომელსაც უმეტეს შემთხვევაში ორი ამერიკული ორგანიზაცია იკვლევს, ესენია:

- 1) ფრეიზერის ინსტიტუტი ( Fraser Institute );
2. ჰერითეიჯ ფაუნდემენი (Heritage Foundation ).

კვლევებზე დაყრდნობით ისინი ეკონომიკური თანამშრომლობის ინდექსს აქვეყნებენ. Heritage Foundation-ის ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი შეფასების 12 კრიტერიუმისგან შედგება, თითოეული კრიტერიუმის შეფასების მაქსიმალური 100 ქულაა, რომლებიც 4 მთავარ ჯგუფში ერთიანდებიან:

- კანონის უზენაესობა; შეზღუდული მთავრობა; შეზღუდული მთავრობა; რეგულაციების ეფექტიანობა; ღია ბაზრები.

Heritage Foundation-ის 2021 წლის „ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი“ 2021 წლის კვლევის მიხედვით საქართველომ წინა წელთან შედარებით მსოფლიო პოზიციაზე იმავე ნიშნულით დაასრულა მსოფლიოს 180 ქვეყნიდან 12-ე პოზიციაზე, თუმცა ევროპის მასშტაბით ერთი პოზიციით გაუარესდა 45 ქვეყანას შორის მე-7 ადგილი დაიკავა, ხოლო საერთო ჯამური ქულა საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების არის 77.2 .

Heritage Foundation-ის მიერ 2021 წელს გამოქვეყნებულ რეიტინგში საქართველოს ქულები კრიტერიუმების მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა:

1. საკუთრების უფლებები - 66.9;
2. მთავრობის მთლიანობა - 64,6;
3. სასამართლო ეფექტურობა - 59.3;
4. ბიზნესის თავისუფლება - 84,9;
5. შრომის თავისუფლება - 76,7;
6. ფულადი თავისუფლება - 76,7;
7. მთავრობის ხარჯები - 76.9;
8. საგადასახადო ტვირთი - 89.1;
9. ფისკალური მდგრადობა - 94.9;
10. სავაჭრო თავისუფლება - 86;
11. ინვესტიციის თავისუფლება - 80;
12. ფინანსური თავისუფლება - 70.

ქვეყნები იყოფა ხუთ მთავარ კატეგორიად:

თავისუფალი (80-100); ძირითადად თავისუფალი ( 70-79,9); ზომიერად თავისუფალი (60-69,9); უმეტესად არათავისუფალი (50-59,9); რეპრესირებული (0-49,9).

მიმდინარე საანგარიშო წელს 2020 წლის ინდექსთან შედარებით საქართველომ გააუმჯობესა მონაცემები 5 კომპონენტში, ესენია სასამართლოს ეფექტიანობა 1,4 ქულით, საგადასახადო ტვირთი 2 ქულით, სამთავრობო ხარჯები 3,3 ქულით, ფისკალური თავისუფლება 0,5, შრომის თავისუფლება 0,4 ქულით, თუმცა სხვა დანარჩენ კრიტერიუმში გაუარესდა ზოგიერთი კომპონენტი კი იგივე ნიშნულზე დარჩა. ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის მიხედვით თავისუფალ ქვეყნებში შედის ხუთი ქვეყანა სინგაპური (89,7 ქულა), ახალი ზელანდია (83,9 ქულა), ავსტრალია (82,4 ქულა), შვეიცარია (81,9 ქულა), ირლანდია (81,4 ქულა). ყველაზე დაბალი ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი აქვთ კუბას, ჩრდილოეთ კორეას, ირანს, ლიბიას, ალჟირს, ვენესუელას.

ინდექსში დაწინაურებისთვის და რეიტინგში მაღალი პოზიციების დასაკავებლად აუცილებელია რიგი ცვლილებები, რომელიც აისახება საბოლოოდ ქვეყნის საერთო გარემოს გაჯანსაღებაში.

განვიხილოთ საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების ძირითადი კრიტერიუმები.

**კანონის უზენაესობა** - მოიცავს კორუფციისგან თავისუფლების კრიტერიუმებს და კერძო საკუთრების დაცვას,

**შეზღუდული მთავრობა** - რამდენად არის მთავრობა შეზღუდული ეკონომიკაში ჩარევით, ფასდება ხარჯების მოცულობით და ფისკალური თავისუფლების დონით, ბიუჯეტის ხარჯების სიდიდე განისაზღვრება მთლიანი შიდა პროდუქტის მიხედვით, სადაც ხარჯები არ უნდა აღარბედეს მშპ-ს 30%-ს. ხოლო ფისკალური თავისუფლება გულისხმობს საგადასახადო ტვირთის ზომას, მაღალი საგადასახადო ტვირთი კი პირდაპირ ხელს შეუშლის ნებისმიერ ბიზნესაქტივობას, ამ მხრივ საქართველოს მაღალი ქულა აქვს 94.9 რაც წინა წელთან შედარებით გაუმჯობესებულია.

**რეგულაციების ეფექტიანობა** - მოიცავს ბიზნესის თავისუფლებას, შრომის ბაზრის თავისუფლებას და მონეტარულ თავისუფლებას,

ბიზნესის თავისუფლების კუთხით საქართველოს 84.9 ქულა აქვს და წინა წელთან შედარებით 0.4 ქულით შემცირდა, რომელსაც მსოფლიო ბანკი ბიზნესის კეთების (Doing Business) ინდექსზე დაყრდნობით აქვეყნებს, 2020 წლის მონაცემებით საქართველო მე-7 ადგილზეა 190 ქვეყანას შორის 83.7 ქულით, შრომის ბაზრის თავისუფლება 76.7 ქულით მოიცავს ბაზარზე დაწესებულ საკანონმდებლო რეგულაციებს, როგორცაა დასაქმებულთა სავალდებულო სამუშაო საათების აღრიცხვა, მინიმალური ხელფასი და სხვა. წინა წელთან შედარებით 0,4 ქულით შემცირდა. რაც შეეხება მონეტარულ თავისუფლებას იგი გულისხმობს ინფლაციის დონეს ბოლო სამი წლის განმავლობაში და ფასების კონტროლს, სადაც ფასების სტაბილურობა მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ინვესტორისთვის მომავალი საქმიანობის დასაგეგმად.

**ღია ბაზრები**-მოიცავს საგარეო ვაჭრობის თავისუფლებას, ინვესტირების თავისუფლებასა და ფინანსურ თავისუფლებას.

საგარეო ვაჭრობის თავისუფლება (86 ქულა) მოიცავს იმას თუ რა სიდიდის ტარიფები და არასატარიფო ბარიერები აქვს დაწესებული ქვეყანას ექსპორტ/იმპორტზე, წინა წელთან შედარებით შემცირდა 2.6 ქულით, საქართველოს მაღალი ქულა კი განპირობებულია იმიტომ რომ ქვეყანას აქვს დაბალი საიმპორტო ტარიფები, თავისუფალი სავაჭრო ხელშეკრულებები ევროკავშირთან, ჩინეთთან და დსთ-ს ქვეყნებთან.

ინვესტირების თავისუფლებაში საქართველოს როგორც წინა ორი წლის განმავლობაში ახლაც 80 ქულა აქვს და სამწუხაროდ არ გაუმჯობესებულა.

ფინანსურ თავისუფლებაში საქართველოს 70 ქულა აქვს, იგივე რაც 2020 წელს, ეს კრიტერიუმი მოიცავს საბანკო სექტორის ეფექტიანობას, ფასიანი ქაღალდების ბაზარს, ფინანსური სექტორის დამოუკიდებლობას სახელმწიფო კონტროლისაგან ნაკლებ ჩარევას და სხვას.

## დასკვნა

ჩვენი აზრით აუცილებლად ასაღნიშნია ის ფაქტი, რომ ეს ინდექსი არ არის კომპლექსური და სრულად ვერ ასახავს განვითარებადი ქვეყნების მდგომარეობას, შესაბამისად მართებული იქნება ეკონომიკური თავისუფლების ინდიკატორს დაემატოს დამატებითი კრიტერიუმები Heritage Foundation-ს და მთლიანი შიდა პროდუქტის კორელაციისას საქართველოს დადებითი მაჩვენებელი (0,14), კერძოდ: Heritage-ს ინდექსის მაჩვენებლის 1%-ით გაუმჯობესება მშპ-ს აუმჯობესებს 0.14%-ით. მხოლოდ ამ ინდექსის გამოყენება და რეიტინგის გაუმჯობესება არ იქნება საკმარისი ეკონომიკის გაჯანსაღებისთვის ის გვიჩვენებს ხელშემწყობ ფაქტორებს სამომავლოდ ეკონომიკური წარმატების მისაღწევად. საბოლოოდ შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ ეკონომიკური თავისუფლება, რომელიც ორიენტირებულია თავისუფალ ბაზარზე აუცილებლად დადებით ეფექტს მოახდენს ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე და ქმნის მეტ საზოგადოებრივ კეთილდღეობას. მაჩვენებლების სწორად შეფასება კი წინაპირობაა სწორი ეკონომიკური პოლიტიკის დასაგეგმად.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. მალხაზიშვილი დ. „ რას გვიჩვენებს ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი“ ჟურნალი „აუდიტი, აღრიცხვა, ფინანსები“, N1 (97) თბ., 2008
2. <https://forbes.ge/>
3. <http://www.economy.ge/>
4. <https://mof.ge/>
5. <https://www.geostat.ge/ka>
6. <https://agenda.ge/en/news/2021/596c>
7. <https://www.heritage.org/index/ranking>

## **Georgia in international rankings according to economic freedom**

*Vakhtang Datashvili, Professor of Georgian Technical University*

*Iago Beridze, PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

The article discusses the main essence, purpose and idea of economic freedom, its importance and relevance, focuses on the parameters of the Georgian Index of Economic Freedom, its calculation methodology and the correct use of information, the article discusses the main problems of economic freedom and possible positive factors.

## სინერგია, როგორც ეკონომიკური მეცნიერება

*თაბუკაშვილი თამთა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სინერგია არის კონცეფცია, როდესაც ორი კომპანიის ღირებულება და შესრულება ერთად მეტი იქნება ცალკეული ნაწილების ჯამზე. სინერგია არის ტერმინი, რომელიც ყველაზე ხშირად გამოიყენება შერწყმის, შენაძენის და სტრატეგიული პარტნიორობისას. სინერგია, ანუ პოტენციური ფინანსური სარგებელი, რომელიც მიიღწევა კომპანიების გაერთიანებით, ხშირად წარმოადგენს სწორედ, რომ გაერთიანების მამოძრავებელ ძალას. სინერგიას განსაკუთრებული ადგილი უკავია ეკონომიკის მეცნიერებებში. სინერგიული ეკონომიკა მიეკუთვნება ეკონომიკის თეორიის სფეროს. ის ეხება ეკონომიკური ევოლუციის დროებით და სივრცით პროცესებს. კერძოდ, სინერგეტიკული ეკონომიკა ეხება არასტაბილურ არაწრფივ სისტემებს და ყურადღებას ამახვილებს არაწრფივ მოვლენებზე ეკონომიკურ ევოლუციაში, როგორცაა სტრუქტურული ცვლილებები, ბიფურკაციები და ქაოსი. ამ სტატიის მიზანია სინერგიული ეკონომიკის მნიშვნელობის გაზრდა, იმისთვის, რომ კომპანიამ წარმატებით შეინარჩუნოს გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობა ამჟამინდელ გლობალიზებულ გარემოში, აუცილებელია განისაზღვროს შესაბამისი გზა, თუ როგორ შეიძლება კომპანიის მართვა სინერგიის ეფექტის მისაღწევად. ის საშუალებას აძლევს თავიდან აიცილოთ ქაოსი რთულ არაწრფივ სამყაროში და გამოიყენოთ შემოქმედებითი მეთოდები. სინერგიული მიდგომა გულისხმობს, რომ ფიზიკური, სოციალური და ფსიქიკური რეალობა არის არაწრფივი და რთული სისტემა. ხაზოვანი აზროვნება შეიძლება სახიფათო იყოს არაწრფივ კომპლექსურ რეალობაში. ხაზოვანი აზროვნება სულ უფრო და უფრო ვერ შეძლებს რეალური სამყაროს სწორი დიაგნოზის დადგენაში. სინერგიული მიდგომა კომპლექსური სისტემების შესწავლისას ახალ შედეგებს წარმოშობს.

საკვანძო სიტყვები: სინერგია, სინერგიის ეფექტი, ეკონომიკა, სინერგიული ეკონომიკა.

### ძირითადი ტექსტი

სინერგეტიკა და ეკონომიკა: ამ წლების განმავლობაში მსოფლიომ განიცადა მუდმივი კრიზისი, გაიარა კატასტროფების, მარცხებისა და "აღორძინების" საკამათო ეტაპები. თანამედროვე ეკონომიკურმა კრიზისმა არა მხოლოდ შთამბეჭდავად წარმოაჩინა სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების, როგორც ფენომენოლოგიური ფენომენის დინამიკის არაწრფივობა, არამედ წამოჭრილა ეკონომიკური თეორიის მზაობა ადეკვატურად აღქმა ამ და სხვა რეალური მოვლენების შესახებ. კრიზისმა გამოიწვია ექვები ეკონომიკაში ეკონომიკის რთული არაწრფივი პროცესების ახსნისა და მართვის შესაძლებლობის შესახებ. კრიზისმა მოახდინა ეკონომიკური რეალობის, როგორც სფეროს აღქმის პრობლემა, რომელშიც არა მხოლოდ არაწრფიანობა, დისბალანსი, სირთულე, შეუქცევადობა, ავტოკატალიზი, ავტომატური ტალღა, ავტორეგრესია და ა.შ. დომინირებს და განსაზღვრავს განვითარების ხასიათს, არამედ ბიფურკაციას, არასტაბილურობას, კატასტროფულ ხასიათს. გაჩნდა შიში განვითარების პროგნოზირებისა და მართვის შეუძლებლობის შესახებ. სოციალურ-ეკონომიკური დრო ბუნებრივი და ხელოვნური სისტემების ევოლუციის უხეში გადახედვაც კი გვიჩვენებს, რომ ხელოვნურ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემებს მნიშვნელოვნად ხანმოკლე სიცოცხლის ციკლები აქვთ, სივრცის, ეკოლოგიური და ბიოლოგიური სისტემების სასიცოცხლო ციკლებთან შედარებით. ამ მხრივ, სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დარგის მკვლევარები დროის ფუნდამენტურ პრობლემას აწყდებიან. გასათვალისწინებელია, რომ სივრცითი, გეოგრაფიული, ფიზიკური, ბიოლოგიური დროის სასწორებთან ერთად აუცილებელია ეკონომიკური განვითარების კოორდინატორულ სისტემაში კატეგორიების "სოციალურ-ეკონომიკური დრო" და "სოციალურ-ეკონომიკური დროის ისარი"-ს დანერგვა. ეკონომიკურ განვითარებაში დროის პრობლემა პირველად წამოაყენა ა. მარშალმა „ეკონომიკური მეცნიერების

პრინციპებში“, მაგრამ იგი მეტაფიზიკურად ჩამოაყალიბა: ”დროის ფაქტორი, რომელიც საფუძვლად უდევს თითქმის ნებისმიერი ეკონომიკური პრობლემის მოგვარებას. ამ თემაზე არსებობს წიგნების მრავალი ვარიანტი, როგორცაა ეკონომიკური ანალიზის ახალი საფუძვლები, ახალი ევოლუციური ეკონომიკა, ქოტური ეკონომიკა და სინერგიული ეკონომიკა. ასახვის ახალი მიდგომა ეკონომიკური დინამიკის მიხედვით, განვიხილოთ წიგნი "სინერგიული ეკონომიკა", არჩევანზე გავლენა მოახდინა ჰერმან ჰაკენის სინერგიამ. ჰაკენმა სინერგია განსაზღვრა, როგორც სპეციალური თვისებების მქონე სისტემების დინამიური ქცევის ზოგადი თეორია. სინერგეტიკა ეხება მრავალი ქვესისტემის კოოპერაციულ ურთიერთქმედებას, რაც მაკროსკოპულად იჩენს თავს, როგორც თვითორგანიზაცია. სინერგეტიკა ყურადღებას ამახვილებს კრიტიკულ წერტილებზე, სადაც სისტემა ცვლის მისი მაკროსკოპული ქცევის ხასიათს და შეუძლია განიცადოს არათანაბარი ფაზის რყევები, სივრცით სტრუქტურებსა და ქაოსს შორის. სინერგეტიკა ცდილობს დაფაროს სხვა გადასვლები, რომლებსაც არ აქვთ კონკრეტული საბოლოო ფორმა. ამრიგად, სინერგეტიკული ეკონომიკა შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც სინერგიის ნაწილი. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ ვაშენებთ სინერგეტიკულ ეკონომიკას, ზოგადი სინერგეტიკიდან დაწყებული, ამ სტატიაში წარმოდგენილი ეკონომიკური ევოლუციის ფუნდამენტური იდეების ფორმირებაზე ასევე დიდი გავლენა იქონია ილია პრიგოჟინის და სხვათა ნამუშევრებმა (იხილეთ, მაგალითად, Nicolis and Prigogine, 1977, Prigogine, 1980, Prigogine and Stengers, 1984; იანჩი, 1980).

კავშირი სინერგისტულ ეკონომიკასა და ეკონომიკური დინამიკის ტრადიციულ თეორიას შორის ცოდნის გზა ხვდება ვარაუდებსა და უარყოფებში, ძველი პრობლემებიდან დამთავრებული ახალით. კარლ პოპერი (1972) სინერგისტული ეკონომიკის გავლენის სხვადასხვა ეკონომიკურ პრობლემებზე განხილვის დაწყებამდე, განვიხილოთ სინერგიული და ტრადიციული ეკონომიკის ურთიერთმიმართება. მას შემდეგ, რაც სინერგიული ეკონომიკა ეხება ეკონომიკურ ევოლუციას, ეს ეკონომიკური დინამიკის თეორიის ნაწილია. მრავალი თეორია ხვდება ამ კონცეფციას და თეორიას, ბიზნეს ციკლები, ეკონომიკური ზრდის თეორია და მრავალი ანალიტიკური მეთოდი, მაგალითად, კორესპონდენციის პრინციპი. ყველა ეს თეორია და მეთოდი წარმოადგენს ეკონომიკური დინამიკის ტრადიციული თეორიის შინაარსს. სინერგიული ეკონომიკა არის ეკონომიკური დინამიკის ტრადიციული თეორიის გაფართოება იმ გაგებით, რომ ამ უკანასკნელის შედეგები შეიძლება აიხსნას ამ ახალი თეორიის ფარგლებში, უფრო მეტიც, იგი ცდილობს ახსნას სხვა ეკონომიკური მოვლენები, რომლებსაც ტრადიციული თეორია უგულვებელყოფს. სინერგიული ეკონომიკის თვალსაზრისით; თეორიები, რომლებიც შეადგენენ ეკონომიკური დინამიკის ტრადიციულ თეორიას, არა უნივერსალური, არამედ მხოლოდ განსაკუთრებული შემთხვევებია. და მიუხედავად იმისა, რომ ვერ ვიტყვით, რომ სინერგეტიკული ეკონომიკა აგვარებს ეკონომიკური ევოლუციის ყველა პრობლემას, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ეს ახალი თეორია საშუალებას აძლევს დინამიკურ ეკონომიკას ახსნას და კიდევ იწინასწარმეტყველოს ზოგიერთი დინამიური ეკონომიკური პროცესები, რომელთა ახსნა შეუძლებელია ტრადიციული თეორიებისა და მეთოდების გამოყენებით. სინერგიული ეკონომიკა გათავაზობს ახალ წამახალისებელ მიმართულებას რთული ეკონომიკური მოვლენების ასახსნელად. ამტკიცებენ, რომ ეკონომიკური მოვლენების გასაგებად ტრადიციული ეკონომიკის მიდგომები, ტრადიციულმა ეკონომიკურმა მეცნიერებამ ფუნდამენტური შესთავაზა ეკონომიკური მექანიზმები, როგორცაა კონკურენცია, თანამშრომლობა და ეკონომიკური ობიექტების რაციონალური ქცევა. სინერგიული ეკონომიკა ემყარება ოდნავ განსხვავებულ კონცეფციებს. რაციონალური ქცევის, სტაბილურობისა და წონასწორობის ცნებები, რომლებიც ფუნდამენტურ როლს თამაშობენ ტრადიციული ეკონომიკის განვითარებაში, აქ არ კარგავს თავის მნიშვნელობას. ამასთან, სინერგიული ეკონომიკა აქცენტს აკეთებს ისეთ ცნებებზე, როგორცაა ცვალებადობა, რომლებზე გავლენას არ ახდენს ტრადიციული ეკონომიკა. სინერგიული ეკონომიკის სირთულის წყაროები ეკონომიკური ევოლუცია არასტაბილურობაშია და არაწრფივობა უფრო მეტია, ვიდრე სტაბილურობა და სწორხაზოვნება, როგორც ეს დამახასიათებელია ტრადიციული ეკონომიკისთვის. ეკონომიკური დინამიკის ტრადიციული თეორიის მთავარი საგანია ბიზნეს ციკლების თეორია. ამ თეორიას ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს სინერგიული ეკონომიკისთვის. ამასთან, ეს უფრო

მეტია, ვიდრე ინტერესის უბრალო აღორძინება ენდოგენური ციკლების ფორმალური თეორიის მიმართ, რომელიც ბოლო წლებში ნამდვილად გაიზარდა. ჩვენ ვაჩვენებთ, რომ მრავალ ეკონომიკურ მექანიზმს შეუძლია რყევების წარმოქმნა. ბიზნეს ციკლის შედეგი შეიძლება იყოს არაწრფივი ურთიერთქმედება სხვადასხვა ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ფაქტორებს შორის. ისინი შეიძლება წარმოიშვას არა მხოლოდ კონკურენტულ, არამედ დაგეგმილ ეკონომიკაში. ტრადიციული ბიზნეს ციკლის თეორია ძირითადად ცვლადების რეგულარულ (პერიოდულ) ცვლილებას ეხება. ეკონომიკური დინამიკის ტრადიციული თეორიის ფარგლებში არ არსებობს თეორია, რომელიც დამაკმაყოფილებლად ხსნიდა რეალური ეკონომიკური მონაცემების არარეგულარულ დინამიკას ენდოგენური მექანიზმების გამოყენებით. თანამედროვე არაწრფივი დინამიური თეორიის გაჩენამდე ქაოსი რაღაც გაუგებარი დარჩა. თავად ქაოსის ცნებები ეკონომიკის დინამიური თეორიისთვის სრულიად ახალია. სინერგიული ეკონომიკა გთავაზობთ ანალიტიკურ მეთოდებს ეკონომიკური სისტემების ენდოგენური ქაოსის შესასწავლად. ეს გვიჩვენებს, რომ ქაოსი ნებისმიერი ევოლუციური ეკონომიკური სისტემის ხასიათს ატარებს. ქაოსის არსებობა ნიშნავს, რომ ზუსტი ეკონომიკური პროგნოზები თითქმის შეუძლებელია. სინერგიული ეკონომიკა ახლებურად ხვდებოდა სტოქასტური პროცესების გავლენას ეკონომიკურ ევოლუციაზე. ნაჩვენები იყო, რომ თუ დინამიური სისტემა სტაბილურია, ეკონომიკური ანალიზის დროს ნულოვანი საშუალო ხმაურის გავლენის უგულვებელყოფა შეიძლება - ასეთი გამარტივება გავლენას არ მოახდენს ანალიზის ხარისხობრივ დასკვნებზე. ასე რომ, გაბატონებული ტრადიციულ ეკონომიკაში მცირე რყევების თვალსაზრისი სწორია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სისტემა სტაბილურია. თუმცა, თუ სისტემა არასტაბილურია, ხმაურის ეფექტის ანალიზი ძალზე რთულდება. მცირე რყევებმა შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი ცვლილებები დინამიური სისტემის ქცევაში. უნდა აღინიშნოს, რომ არასტაბილურობის ხაზგასმა ასევე შეიძლება ნახოთ კარლ მარქსის, კეინსის, შუმპეტერისა და სხვა ეკონომისტების ნაშრომებში, თუმცა ამ ეკონომისტებს არასტაბილურობის განსხვავებული წარმოშობა აქვთ. "ხედვა" ეკონომიკური განვითარება სინერგიულ ეკონომიკაში ძალიან ჰგავს ჯოზეფ შუმპეტერის განვითარების ხედვას. შუმპეტერის ინოვაციური მოკვები შეიძლება შეფასდეს, როგორც "ენერჯის მიწოდება", რაც სისტემაში ხარისხობრივ ცვლილებებს იწვევს: ინოვაციების გარეშე მყოფი ეკონომიკა იძულებულია დარჩეს სტაგნაციაში (სტაბილური წონასწორობა), ხოლო ინოვაციურ მოკვებს შეუძლია გამოიწვიოს ქაოსი. ამასთან, ეს არ ნიშნავს, რომ სინერგეტიკული ეკონომიკის შემოთავაზება უკვე შეიცავს შუმპეტერის შრომებში - ყოველივე ამის შემდეგ, მაშინაც კი, თუ ხალხის შეხედულებები ერთსა და იმავე პრობლემებზე ემთხვევა, მიმდინარე პროცესების ახსნა შეიძლება განსხვავებული იყოს და ამ სხვაობას შეუძლია სინერგიული ეკონომიკის დასკვნების დადგენა შესაძლებელია რეალური ეკონომიკური მონაცემების გამოყენებით.

საბოლოოდ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სინერგია საშუალებას გაძლევთ დაინახოთ სამყარო "განსხვავებული კოორდინატების სისტემიდან". სინერგეტიკების დასკვნების თანახმად, ეკონომიკური გარემოს ძირითადი მახასიათებლებია: გახსნილობა, ეკონომიკური პროცესების არაწრფივი და არაწონასწორული ხასიათი, ეკონომიკური მიზნების ბუნდოვანება. სინერგეტიკას, უპირველეს ყოვლისა, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, როგორც ახალი თვალსაზრისი მსოფლიოში მომხდარ მოვლენებზე, განსხვავებული ტრადიციულის დეტერმინიზმის თვალსაზრისით, რომელიც ნიუტონის დროიდან დომინირებს მეცნიერებაში. სინერგია სასარგებლოა, როგორც ინტერპრეტაციის საშუალება. სოციალური თვითორგანიზაციის თეორია საშუალებას იძლევა, შეიქმნას ახალი მიდგომა მთელი რიგი პრობლემების გადასაჭრელად.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ჰერმან ჰაკენი „სინერგიული ეკონომიკა“
2. ალფრედ მარშალი „ეკონომიკური პრინციპები“
3. კარლ პოპერი „ეკონომიკის მეთოდოლოგია“

## მოსალოდნელი კლიმატური ცვლილებების ზემოქმედება წყლის რესურსებზე

*თოფჩიშვილი მარინე*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

*ესაკია ვალერიან*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

*ტოკლიკიშვილი ნინო*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბაკალავრი

### აბსტრაქტი

უკანასკნელ ათწლეულში ადამიანის აქტიური სამეურნეო სამუშაოების შედეგად, კაცობრიობა გლობალური დათბობის საშიშროების წინაშე დადგა, რაც განპირობებულია სათბობმატარებლის ინტენსიური გამოყენებისა და ატმოსფეროს დაბინძურების გზით. დათბობის ტენდენცია შესაძლოა საკმაოდ სწრაფად განვითარდეს და შემდგომში მნიშვნელოვნად შესამჩნევი გახდეს.

კვლევებმა, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყნისა და რეგიონისათვის, გლობალური დათბობის შემთხვევაში წყალმომარების დონეების შესაფასებლად ჩატარდა, აჩვენეს რომ განვითარებადი ქვეყნებისთვის წყალმომარების დონე მკვეთრად მცირდება, ხოლო მაღალგანვითარებული ქვეყნებისთვის, ან იმავე დონეზე რჩება ან ზოგიერთი ქვეყნებისთვის იზრდება კიდევ.

წყლის რესურსებით მდიდარ ქვეყანაში, ერთი შეხედვით, წყლით მომარაგება რთული არ უნდა იყოს, თუმცა არსებობს ხელისშემშლელი რიგი ფაქტორები. თუნდაც კლიმატური, ასევე ჭარბი ოდენობით მოხმარება და მზარდი მოთხოვნა, ამიტომაც საჭიროა მკაცრი კონტროლი და აუცილებელია მართვად წყალმომარაგებაზე გადასვლა.

საკვანძო სიტყვები: კლიმატური ცვლილებები, ატმოსფერო, ბუნებრივი რესურსები, წყალმომარაგების სისტემები.

### ძირითადი ტექსტი

კლიმატის ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც წყლის რესურსების ერთ-ერთი განმაპირობებელი ფაქტორია ყოველწლიურ ცვალებადობას განიცდიან.

უკანასკნელ ათწლეულში ადამიანის აქტიური სამეურნეო სამუშაოების შედეგად, კაცობრიობა გლობალური დათბობის საშიშროების წინაშე დადგა, რაც განპირობებულია სათბობმატარებლის ინტენსიური გამოყენებისა და ატმოსფეროს დაბინძურების გზით. დათბობის ტენდენცია შესაძლოა საკმაოდ სწრაფად განვითარდეს და შემდგომში მნიშვნელოვნად შესამჩნევი გახდეს.

კლიმატის ცვლილებების ტენდენციებისა და მათი მოსალოდნელი შედეგების კვლევა ჯერ კიდევ XX საუკუნის 60-იან წლებში დაიწყო. მათ შორის დიდი ყურადღება ეთმობოდა და ეთმოზა კლიმატის ცვლილებების ჰიდროლოგიური შედეგების კვლევას. აღნიშნული კვლევის საფუძველს ე.წ. კლიმატის სცენარები წარმოადგენენ, რომლებიც ატმოსფეროში CO<sub>2</sub>-ის სხვადასხვა შემცველობისათვის კლიმატის ცვლილების სურათს იძლევიან. ძირითადად გამოყენებულია გლობალურ ცირკულაციულ მოდელებზე დაფუძნებული, სტატისტიკური და პალეოკლიმატური სცენარები (სამწუხაროდ, აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ აღნიშნული კვლევები საქართველოში არ ჩატარებულა და მხოლოდ ახლა იწყება).

კვლევებმა, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყნისა და რეგიონისათვის, გლობალური დათბობის შემთხვევაში წყალმომარების დონეების შესაფასებლად ჩატარდა, აჩვენეს რომ განვითარებადი ქვეყნებისთვის წყალმომარების დონე მკვეთრად მცირდება, ხოლო მაღალგანვითარებული ქვეყნებისთვის, ან იმავე დონეზე რჩება ან ზოგიერთი ქვეყნებისთვის იზრდება კიდევ.

კვლევების ეს საბოლოო ფაქტი კი აისახება, როგორც განვითარებადი, ასევე განვითარებული ქვეყნების წყალმომარაგების სისტემის სავალალო შედეგით, რომლებიც შემდგომში ვერ უზრუნველყოფენ



გაზრდილ მოთხოვნებს, ასევე ვერ გააუმჯობესებენ მათ სტანდარტებს, საჭირო ტექნიკისა და მატერიალური სახსრების უქონლობით.

კლიმატის მოსალოდნელი ცვლილებების შესამსუბუქებლად და მის მიმართ ქვეყნის წყლის რესურსების დაუცველობის შესამცირებლად რეკომენდირებულია შემდეგი ღონისძიებები: არსებული სისტემების ტექნიკური გაუმჯობესება, რაც გულისხმობს ასევე დამატებითი წყალსატევრების შექმნას, მრეწველობაში წყალდამზოგი ტექნოლოგიებისა და წყლის მეორადი სისტემის გამოყენების დანერგვა და, რაც მთავარია, საზოგადოებრივი აზრის ჩამოყალიბება ამ პრობლემის ირგვლივ და სხვ.

ზოგადად წყლის რესურსები ფართოდ გამოიყენება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების დარგში. წყლის ობიექტიდან წყლის აღება და მისი მოხმარება ან სხვა ადგილას ჩაშვება წარმოებს მოსახლეობის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მთლიანად წყალმომხმარებელთა კომპლექსი ყალიბდება წყალმომხმარებლებისა და წყალმოსარგებლებისაგან.

წყალმომხმარებლები აღებულ წყალს იყენებენ თავიანთ ტექნოლოგიურ პროცესებში და გადამამუშავებულს, ხარისხობრივად და რაოდენობრივად შეცვლილს აბრუნებენ ნახშირი წყლების სახით. წყალმომხმარებლებს მიეკუთვნებიან: საყოფაცხოვრებო და კომუნალური წყალმომარაგება, მრეწველობა და სოფლის მეურნეობა.

ერთი შეხედვით წყლის რესურსებით მდიდარ ქვეყანაში წყლით მომარაგება რთული არ უნდა იყოს, თუმცა არსებობს ხელისშემშლელი რიგი ფაქტორები. თუნდაც კლიმატური, ასევე ჭარბი ოდენობით მოხმარება და მზარდი მოთხოვნა, ამიტომაც საჭიროა მკაცრი კონტროლი და აუცილებელია მართვად წყალმომარაგებაზე გადასვლა.

წყლის რესურსების დაბინძურებამ შეიძლება სავალალო შედეგამდე მიგვიყვანოს. დაბინძურების ძირითადი წყაროებია: საწარმოო ჩამდინარე წყლები, როგორცაა: ქიმიური და ნავთობ გადამამუშავებელი, მეტალურგიული და ქაღალდის გადამამუშავებელი ქარხნები.

თითქმის ყველა ჩამდინარე სამრეწველო წყლებში, ამა თუ იმ რაოდენობით აუცილებლად არსებობს ნავთობპროდუქტები, რაც შეეხება ფენოლის ნაერთებს, ისინი განსაკუთრებით დიდი რაოდენობით გამოიყოფა ქიმიურ წარმოებებში, ხოლო ფენოლიანი წყლები ხასიათდებიან ძლიერი ანტისეფტიკური თვისებებით, არღვევენ ბიოლოგიურ პროცესებს წყალში და აძლევენ მათ მძაფრ არასასიამოვნო სუნს.

უკანასკნელ წლებში საკმაოდ დიდი რაოდენობით გვხვდება სინთეტიკური აქტიური ნივთიერებები. აღსანიშნავია, რომ სინთეტიკური ბოჭკოების მინიმალური რაოდენობის მოხვედრას შეუძლია სულ მცირე 185 ლიტრი სუფთა წყლის დაბინძურება.

ჩამდინარე წყლებში ბაქტერიების რაოდენობა საკმაოდ დიდი დიაპაზონით იცვლება. ჩამდინარე წყალში ბაქტერიების რაოდენობა 100 მილიონამდე აღწევს. ბაქტერიების ძირითადი მასა ორ ჯგუფად იყოფა: საპროფიტებად (უვნებელ) და პათოგენებად (დაავადებების გამომწვევ) ბაქტერიებად.

აღსანიშნავია ასევე ის ფაქტიც, რომ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით საკმაოდ გაიზარდა რადიო-აქტიური ნარჩენების რაოდენობაც, რაც დიდ საფრთხეს უქმნის წყლის რესურსებს. რადიოაქტიული ნარჩენები, შესაძლოა, სამ ჯგუფად დაიყოს: მყარი (კონსტრუქციული მასალები და ხელსაწყოები, რომლებიც რეაქტორის აქტიურ ზონაში იმყოფებიან), აირისებური აქროლადი რადიონუკლიდები და თხევადი (წყლის ხსნარები, ემულსიები და სუსპენზიები).

წყლის რადიონუკლიდებით დაბინძურება, ძირითადად, შეიძლება მოხდეს თბოგამყოფი ელემენტის გარსის ჰერმენტიზაციის დაზიანებით, ნივთიერების აქტივიზაციით, რომლებიც თბოგადამტართან ერთად ხვდებიან რეაქტორის აქტიურ ზონაში, სათავსოებისა და მოწყობილობების დეზაქტივიზაციის დროს.

საერთაშორისო ექსპერტების პროგნოზებით, უახლოეს ათწლეულში სასმელი წყალი კაცობრიობისთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რესურსი გახდება.

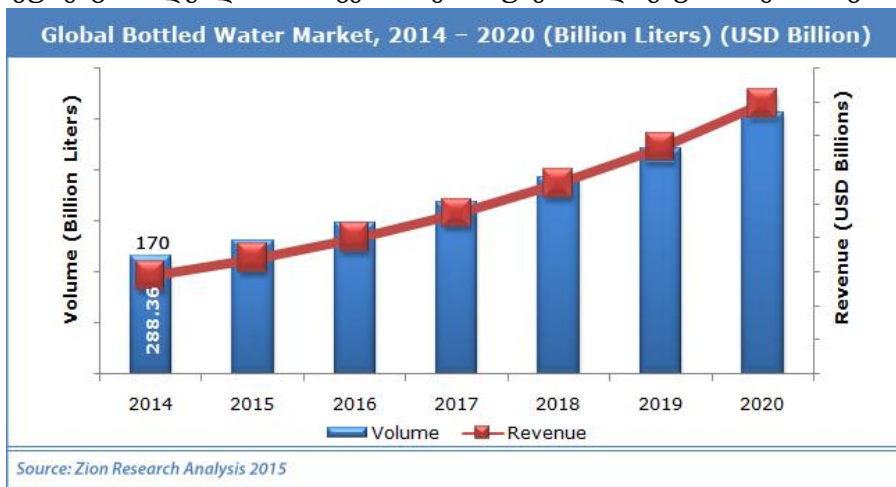
21-ე საუკუნეში უალკოჰოლო სასმელების მსოფლიო ბაზარზე ჩამოყალიბებულია მწარმოებლებისათვის მეტად ხელსაყრელი გარემო, რაც გამოიხატება ნატურალურ, ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტზე უალკოჰოლო სასმელებზე მოთხოვნის განუხრელი ზრდით, რაც, თავის მხრივ,

თანამედროვე ცხოვრების რიტმის სპეციფიკითაა განპირობებული.

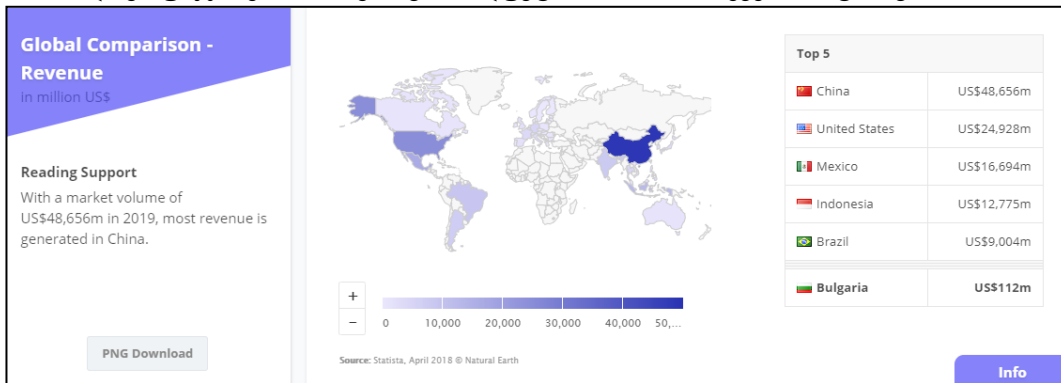
ბაზრის მოძიება არცერთ სეგმენტში არ არის მარტივი. მსოფლიოში კონკურენცია ძალიან დიდაა და ქართულ პროდუქციას საკმაოდ დიდი ბრძოლა უწევს, რომ ადგილი დაიმკვიდროს, მაგრამ ხარისხისა და წარმოების კულტურის გამო ვფიქრობ, რომ თანდათანობით სეგმენტს ვაფართოებთ და სერიოზულ ბაზრებს ვიპყრობთ.

თანამშრომლობის პრობლემა ყოველთვის არსებობდა ნებისმიერი სახის ბიზნესში, შესაბამისად არც ეს ბიზნესი არის განსხვავებული სხვებისგან, მსგავს საკითხებში. ამისთვის საჭიროა მოხდეს მინერალური წყლების ბიზნესის ხელშეწყობა, არა მხოლოდ ერთ ქვეყანაში არამედ ექვსივე შავიზღვისპირა ქვეყნებში, რადგან მსოფლიო ტენდენცია აჩვენებს, რომ მზარდი სახე მიიღო ამ ბიზნესის განვითარებამ გლობალურ ჭრილში.

გლობალიზაცია, მსოფლიო ვაჭრობის მაღალი ტემპები და საერთაშორისო კონკურენციის გამწვავება მინერალური წყლების წარმოების დარგის მესვეურებს აიძულებს მუდმივად ადევნონ თვალყურს ბიზნესის განვითარების სტრატეგიას, გათვალონ თავიანთი შესაძლებლობები საერთაშორისო ბაზარზე, სადაც მძაფრი კონკურენციაა ადგილის მოპოვების, შენარჩუნებისა და გაფართოებისათვის.



ყველა პროგნოზით დასტურდება, რომ ამ სექტორს გააჩნია განვითარების და მეტი თანამშრომლობის შესაძლებლობა, რადგან თანამშრომლობა ზღვისპირა ქვეყნებს აძლევს საშუალებას განავითაროს და გააუმჯობესოს, როგორც პროდუქტის ხარისხი, ასევე მისი ფასიც.



მსოფლიოს ტოპ ხუთ ქვეყანაში, მინერალური წყლების ბიზნესში მთავარ ადგილს იკავებს შემდეგი ქვეყნები:

1. ჩინეთი;
2. ამერიკის შეერთებული შტატები;
3. მექსიკა;
4. ინდონეზია;
5. ბრაზილია.

თუ რამხელა სხვაობაა ეკონომიკის მხრივ, თუნდაც ბრაზილიასა და შავი ზღვისპირა ქვეყნებს შორის, მაგალითად ავიღოთ ბულგარეთი, ამ შემთხვევაში ბრაზილიის შემოსავალი შეადგენს 59 მლრდ აშშ დოლარს, როდესაც ბულგარეთის შემოსავალი 112 მილიონს შეადგენს.

### **დასკვნა**

შეიძლება ითქვას, რომ დღესდღეისობით შავიზღვისპირეთის ქვეყნებში ყველანაირი პრობლემა გადაჭრილია მინერალური წყლების ბიზნესის განვითარებისთვის, თუმცა ყურადღება მისაქცევია და დიდ საფრთხეს წარმოადგენს ის ფაქტიც, რომ 50% წილი წყლების დაბინძურებულია რუსეთის ტერიტორიაზე, რაც ძალიან დიდ პრობლემას ქმნის თანამშრომლობის ახალ ეტაპზე გადასვლას და ბიზნესის მეტად გამყარებას აფერხებს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. თოფჩიშვილი მ., „უალკოჰოლო სასმელებისა და მინერალური წყლების ბიზნესის განვითარების სტრატეგია საქართველოში“, თბ., 2018.
2. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., გრძელიშვილი ნ., „ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება“ თბილისი, 2010.
3. გ. მიქელაძე, დ. წულაია „სასურსათო პროდუქტების სამომხმარებლო თვისებები და ექსპერტიზა“. თბ., 2005.

Impact of expected climate change on water resources

*Marine Topchishvili, asistent-professor of Georgian Technical University*

*Valerian Esakia, Graduate student of Georgian Agrarian University*

*Nino Toklikishvili, Bachelor of Georgian Agrarian University*

### **Summary**

As a result of the active human economic work of the last decade, humanity is facing the threat of global warming due to the intensive use of the fuel tank and air pollution. The warming trend may develop quite rapidly and become significantly noticeable in the future.

Studies conducted to estimate water consumption levels in different countries and regions in the event of global warming have shown that water consumption levels in developing countries are declining sharply, while those in underdeveloped countries either remain at the same level or even increase for some countries.

In a country rich in water resources, at first glance, water supply should not be difficult, although there are a number of obstacles. Even climatic, as well as excessive consumption and growing demand, therefore requires strict control and it is necessary to switch to a managed water supply.

Keywords: Climate change, atmosphere, natural resources, water supply systems.

## ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვის კვლევის თეორიული პრობლემები

*კავაძე ვასილ*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ორგანიზაციული კონფლიქტების კვლევის თეორიული ველი ჩამოყალიბდა ორგანიზაციის თეორიისა და კონფლიქტის თეორიის შერწყმით, რამაც თავისი მრავალფეროვნების წყალობით წარმოშვა საკმაოდ წინააღმდეგობრივი და მრავალწახნაგოვანი სივრცე აღნიშნული მოვლენის ინტერპრეტაციისთვის. განზოგადების დონეზე ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ სამი ძირითადი მიმართულება ორგანიზაციული კონფლიქტების კვლევაში, რომლებშიც აისახება მათი შეფასება ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე გავლენის თვალსაზრისით.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული კონფლიქტი; ორგანიზაციული კულტურა; კონფლიქტის თეორია. ორგანიზაციული კულტურის ტიპი.

### ძირითადი ტექსტი

ორგანიზაციული კულტურის მართვის პოტენციალი მდგომარეობს როგორც გარეგანი, არასტაბილური და განუსაზღვრელი გარემოს, ასევე შიდა გარემოს გამოწვევების ადეკვატური ფორმალური და არაფორმალური შეზღუდვების, ქცევის ნორმებისა და წესების კომპლემენტარული სისტემის ჩამოყალიბებაში, რომელსაც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ხასიათი, მიზნები და მისია, ასევე მისი თანამშრომლების ფასეულობითი და ქცევითი განაწესები.

#### **ორგანიზაციული კონფლიქტების კვლევის ძირითადი მიმართულებები:**

კვლევის პირველი მიმართულების ფარგლებში ორგანიზაციული კონფლიქტები ინტერპრეტირებულია როგორც დამანგრეველი, დესტრუქციული ხასიათის მოვლენა, რომელიც ახდენს ორგანიზაციის ეფექტიანი განვითარების ბლოკირებას.

მისი საპირისპიროა მეორე მიმართულება, რომელიც ასაბუთებს ორგანიზაციული კონფლიქტების კონსტრუქციულ ხასიათს და მიიჩნევს მათ ორგანიზაციული ინოვაციებისა და ეფექტიანი ორგანიზაციული განვითარების წყაროდ.

მესამე მიმართულების ფარგლებში, რომელიც მეთოდოლოგიურად მოცემული კვლევის კონცეპტუალური პოზიციების რელევანტურია და ყველაზე პოპულარულიც მართვის მეცნიერებაში, ორგანიზაციული კონფლიქტები განიხილება დიალექტიკურ ჭრილში. იგი განსაზღვრავს ორგანიზაციულ ურთიერთობათა და მთლიანად ორგანიზაციის განვითარებაზე მათი გავლენის ამბივალენტურ ხასიათს ზოგიერთი ფაქტორის გათვალისწინებით, რომელთაც გარეგანი (გარეშე ორგანიზაციული) და შინაგანი (ორგანიზაციული) ბუნება აქვს. მესამე მიმართულების პოზიცია ეყრდნობა ლ. კოზერის კონფლიქტოლოგიურ პარადიგმას და მის საფუძველზე ორგანიზაციულ კონფლიქტებში განიხილება ორგანიზაციულ ურთიერთობათა სივრცეში აქტორების (ორგანიზაციის თანამშრომელთა) ურთიერთქმედების გარდაუვალი და კანონზომიერი შედეგი, რაც ვლინდება ინტერესების, მიზნების, მოთხოვნის (ინდივიდუალური ან ჯგუფური) დაპირისპირებაში, რასაც შეიძლება ჰქონდეს კონსტრუქციული ან დესტრუქციული ხასიათი, მ.შ. ორგანიზაციის განვითარებისთვის მისი შედეგების თვალსაზრისით.

საქმიან ორგანიზაციებში, ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვაში იგულისხმება ორგანიზაციულ ურთიერთობათა სივრცეში კონფლიქტური სიტუაციის აღმოფხვრასთან დაკავშირებული პროცესი, რომელიც ხორციელდება კონფლიქტის მაპროვოცირებელი პრობლემების კონსტრუქციული გადაჭრისა და ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე მათი დესტრუქციული გავლენის აღკვეთის სიბრტყეში მისი გადაყვანის გზით.

ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვას საქმიან ორგანიზაციებში განსაზღვრავს მათი წარმომქმნელი მიზეზების ბუნება. მოცემულ პრობლემურ ველში არსებული მიდგომების სისტემატიზაციამ და

განზოგადებამ შესაძლებელი გახადა ორგანიზაციული კონფლიქტების მთელი რიგი ფუძემდებლური მიზეზების გამოყოფა. აღნიშნული მიზეზები დაკავშირებულია რესურსებისთვის ბრძოლასთან, ფუნქციური ურთიერთქმედების სირთულეებთან, კვალიფიციური საკადრო მენეჯმენტის არარსებობასთან, ორგანიზაციის თანამშრომელთა განსხვავებულ ფასეულობებთან, ორგანიზაციის რთულ ეკონომიკურ მდგომარეობასთან კონკურენტული ბრძოლის გამწვავების პირობებში, ასევე ორგანიზაციის თანამშრომელთა ორგანიზაციული ურთიერთობებისა და ქცევის მარეგულირებელი ფორმალური და არაფორმალური ნორმებისა და შეზღუდვების შეუსაბამობასთან. დასახელებული მიზეზების მნიშვნელოვანი ნაწილი თავისი ბუნებით დაკავშირებულია ორგანიზაციულ კულტურასთან, რაც განსაზღვრავს საქმიან ორგანიზაციებში ორგანიზაციული კონფლიქტების თავიდან აცილებასა და გადაწყვეტაში მისი მართვის მნიშვნელობას და, შესაბამისად, მოცემული კვლევის მეთოდოლოგიურ სტრატეგიას.

მდგრადი ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც საფუძვლად უდევს მისი შიდა კლიმატის, ორგანიზაციულ ურთიერთობათა სპეციფიკისა და მართვის კულტურის განმსაზღვრელი ორგანიზაციული ნორმები და ფასეულობები-საქმიანი ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების საწინდარია. ეკონომიკური არასტაბილურობისა და კრიზისული ფაქტორების ზრდის პირობებში, ეკონომიკის ფუნქციონირებაში ორგანიზაციული კულტურის როლი მნიშვნელოვნად იზრდება, ვინაიდან იმ რეალობის ადეკვატური ეფექტიანი ორგანიზაციული კულტურის არსებობა, რომელშიც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია, სოციალურ-ეკონომიკური გარემოს რისკებისადმი მოქნილად ადაპტირებისა და ორგანიზაციულ ურთიერთობათა კონფლიქტოგენურობის პოტენციალის შემცირების შესაძლებლობას იძლევა. ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება განსაზღვრულ სოციოკულტურულ გარემოში კონკრეტული ეროვნული კულტურის და მისი ცალკეული სეგმენტების ფარგლებში და შეუძლებელია არ შეიცავდეს საზოგადოების სოციოკულტურული ბუნების შესაბამისი კულტურის ელემენტებს ჩამოყალიბებული მსოფლმხედველობრივი სისტემით, მენტალური განაწესებით, მმართველობითი კულტურისა და სოციალური ურთიერთქმედების თავისებურებებით. აღნიშნული დებულება თავსდება ნეონსტიტუციონალური კონცეფციის თეორიულ ჩარჩოებში, რომლის პოზიციებიდან ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება განვიხილოთ როგორც გარემანი და შინაგანი ფაქტორების გავლენით დინამიურად ცვალებადი ორგანიზაციული ქცევისა და ურთიერთობების მარეგულირებელი ფორმალური თუ არაფორმალური ნორმებისა და შეზღუდვების კომპლექსი.

ორგანიზაციული კულტურა, როგორც თანამშრომელთა პიროვნული და პროფესიული პოტენციალის გამოვლენასა და რეალიზაციაზე ორიენტირებული კულტურა, არ არის დამახასიათებელი თანამედროვე დღევანდელი საქმიანი ორგანიზაციების უმეტესობისთვის, მიუხედავად იმისა, რომ იგი მიჩნეულია თანამედროვე საქმიან სამყაროში უმნიშვნელოვანეს და საქმიანი ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელ ასპექტად. აღნიშნული გარემოება განსაზღვრავს ჩვენს ქვეყანაში საქმიანი ორგანიზაციების ფუნქციონირების დაბალ ეფექტიანობას და მათ დაბალ კონკურენტუნარიანობას შიდა და მსოფლიო ბაზრებზე. ორგანიზაციული კულტურის მაღალი მმართველობითი პოტენციალის იგნორირება და მისი ინერტულობა საქმიან ორგანიზაციებში სოციოკულტურული და სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების პირობებში ხდება ორგანიზაციული პათოლოგიის წყარო, რაც ვლინდება ორგანიზაციულ ურთიერთობათა კონფლიქტოგენურობაში. ეს ურთიერთობები რეალობაში უპირატესად იგება ვერტიკალური ტიპით.

### **ორგანიზაციული კულტურის ძირითადი ტიპები**

ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება ვლინდებოდეს ოთხი ძირითადი ტიპის სახით: ძალაზე ორიენტირებული კულტურა (ავტორიტარული), როლზე ორიენტირებული კულტურა (ბიუროკრატიული), მიღწევებზე ორიენტირებული კულტურა (ინოვაციური) და მხარდაჭერაზე ორიენტირებული კულტურა (მონაწილეობითი კულტურა).

მმართველობით და ორგანიზაციულ სფეროებში ჩამოყალიბდა ორგანიზაციული კულტურის ორი გაბატონებული ტიპი - ავტორიტარული და ბიუროკრატიული, რომლებიც თანამედროვე არასტაბილურ და სწრაფად ცვალებად რეალობაში ვერ პასუხობს საქმიანი ორგანიზაციის ეფექტიანობის პრინციპებს და ქმნის ორგანიზაციულ კონფლიქტებს. მსჯელობები საქმიანი ორგანიზაციებისთვის

იდეალური ორგანიზაციული კულტურის, ამა თუ იმ ტიპის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებით გრძელ-ვადიანი პროგნოზების გაკეთების შესაძლებლობების შესახებ შეუძლებლად მიგვაჩნია იმის გამო, რომ გარე და შიდა გარემოს სწრაფი ცვლა აიძულებს საქმიან ორგანიზაციებს მზად იყონ მუდმივი ცვლილებებისთვის. ორგანიზაციული კულტურის ერთადერთი ტიპის გაბატონება, როცა იგი ბლოკავს ცვლებად გარემოსთან ორგანიზაციის ადაპტაციისთვის მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ ცვლილებებს, შეიძლება განვიხილოთ ორგანიზაციულ პათოლოგიად და არა ნორმად. მიზანშეწონილია საუბარი ორგანიზაციული კულტურის ეფექტიანობაზე გარეშე და შიდა გამოწვევების ადეკვატური და საქმიანი ორგანიზაციის მიზნებისა თუ ამოცანების შესაბამისი ფასეულობით-ნორმატიული განაწესებით ორგანიზაციული ფასეულობებისა და ნორმების საბაზო მატრიცის შევსების უნარის თვალსაზრისით.

### **დასკვნა**

კვლევებში დაფიქსირებული ორგანიზაციული კონფლიქტების მაღალი დონე საქმიან ორგანიზაციებში, გვაძლევს საშუალებას დავასკვნათ, რომ ცვალებადი რეალობის გამოწვევების ადეკვატური ორგანიზაციული კულტურის შერჩევითვის საქმიანი ორგანიზაციის თვითგამორკვევის მოქნილი სტრატეგია პრაქტიკულად არ ხორციელდება, რაც განაპირობებს საქმიან ორგანიზაციებში ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვის სფეროში კონცეპტუალური საფუძვლებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავების აუცილებლობას ორგანიზაციული კულტურის პოტენციალის ოპტიმალური რეალიზაციის კონტექსტში.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ბარათაშვილი ე. დათაშვილი ვ, ქუთათელაძე რ, ნაკაიძე გ. ინოვაციების მენეჯმენტი თბ.: ევროპული უნივერსიტეტი, 2008 . 301 გვ.
2. კატუკია ა. ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრება-განმტკიცების კვლევა ჯანდაცვის მენეჯმენტში. გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები.მე-2 საერთაშორისო სამეცნიერო შრომების კრებული. 1 ნაწილი. 2018წ. გვ108-112.
3. Козлов В.В. Организационная культура / Под ред. М.Н. Кулапова, В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В Н., Сидорова. М.: КНОРУС, 2013. 272 с.;
4. Кабылинский Б.В. Стратегическое планирование в управлении конфликтными процессами: перспективы эпистемологического подхода // Управленческое консультирование. 2015. № 8. С. 152-157.
5. Брылева Л.Г., Леонтьев Р.Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента // Инженерный вестник Дона. 2013. № 1
6. Зачиняев С.Н. Управление организационными конфликтами в поликультурной организации. Дисс. ... канд. эконом. Наук: 08.00.05. Курск, 2015. С. 12-13.
7. Ismael Younis Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof. A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance International Journal of Business and Social Science Vol. 1 No. 3. December 2010.

### **Theoretical problems of organizational conflict management research**

*Vasil Kavadze PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

The theoretical field of organizational conflict research was formed by combining the theory of organization and the theory of conflict, which, thanks to the diversity, led to a rather contradictory and multifaceted space for the interpretation of this event. At the level of generalization, we can identify three main directions in the study of organizational conflicts, which reflect their assessment in terms of influencing the functioning of the organization.

## ეკონომიკური თეორიის გლობალური პრობლემები

*კაპანაძე მაია*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

*ჭინჭარაული გიორგი*  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,  
სესტ-ს უნივერსიტეტის რექტორი

### აბსტრაქტი

ცნობილია, რომ ეკონომიკური თეორია, საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა ეტაპზე, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, საზოგადოების სოციალ-ეკონომიკურ განვითარებაში. მისი როლი განსაკუთრებით აქტუალურია თანამედროვე გლობალიზაციის პროცესში. მიუხედავად ამისა, სამამულო და არასამამულო სამეცნიერო ლიტერატურაში, ეკონომიკური თეორიის რიგი საკითხები ჯერ კიდევ არ არის სათანადოდ შესწავლილი, რაც აფერხებს ეკონომიკის შესაძლო განვითარებას, როგორც გლობალური ისე ლოკალური მასშტაბით.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკა, ეკონომიკის ზოგადი თეორია, თეორიული ეკონომიკა, სოცალ-ეკონომიკური მიმართულებები.

### ძირითადი ტექსტი

ზოგადად ცნობილია, ეკონომიკური თეორიის, ორი ძირითადი მიმართულება: 1.სოციალ-ეკონომიკური და 2.ფუნქციური. ამ მიმართულებათა გაერთიანება მიკროეკონომიკის დონეზე ა. მარშალმა, ხოლო მაკროეკონომიკის დონეზე ჯ.კეინსმა და სხვებმა განახორციელეს. ამ გზას ადგანან ისტორიული, სოციალური და ინსტიტუციონალური სკოლების წარმომადგენლები. ამ სკოლების ეკონომიკური კონცეფციები, ერთ შემთხვევაში შეიძლება მივიჩნიოთ, ეკონომიკურ თეორიებად, მეორე მხრივ კი მეთოდოლოგიურ მიდგომად. ისევე, როგორც შეგვიძლია ვთქვათ, პოზიტიური, სტრუქტურული და სხვა ეკონომიკური თეორიები, მეცნიერული კვლევის პრინციპები მოითხოვს, რომ ეკონომიკური თეორიის ძირითადი მიმართულებები, უნდა გამომდინარეობდეს, ეკონომიკური სინამდვილის, როგორც კვლევის ობიექტის, უშუალო ასახვიდან ან ამ სინამდვილის ფუნქციონირების კვლევიდან. რადგანაც ეკონომიკური სინამდვილე მოიცავს ნივთიერ და არა ნივთიერ რესურსებს, ყოველი ეკონომიკური მოვლენაც მოიცავს ამ ორივე მხარეს, ყოველ წარმოებულ პროდუქციაში გასაგნობრივებულა, ორივე სახის რესურსი. აღნიშნულიდან გამომდინარე სოციალ-ეკონომიკური მიმართულების კლასიფიკაცია უნდა მოხდეს არსებული ეკონომიკური სინამდვილის მიხედვით. კერძოდ: 1.ეკონომიკურ მენიერებათა შესავალი (სწავლების წარმოების ნივთიერი მხარის განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებებს). 2.პოლიტიკური ეკონომია (სწავლობს წარმოების არა ნივთიერი მხარის ანუ ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებებს). 3.ეკონომიკის ზოგადი თეორია (სწავლობს მთლიანობაში საზოგადოებრივი წარმოების ანუ ეკონომიკის განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებებს).

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ დასახელებული მეცნიერული დისციპლინები, სამეცნიერო პედაგოგიურ ლიტერატურაში ჯერ კიდევ არ არის სათანადოდ დონეზე დამუშავებული, ხოლო „ეკონომიკურ მეცნიერებათა შესავალი,“ როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება, ჯერ კიდევ არ არის შექმნილი.

ფუნქციური მიმართულების ეკონომიკური თეორიები, ძირითადად „ეკონომიკის“ სახელწოდებით წარმოგვიდგება, რომელიც შეისწავლის (მიკრო, მაკრო და ა.შ.) რეალური ეკონომიკის ფუნქციონირების კანონზომიერებებს. აქ ყურადსაღებია ის გარემოება, რომ ფუნქციური მიმართულებების შესწავლისას, გამოიყენება ცნებები: თეორიული ეკონომიკა, ციფრული ეკონომიკა, საკუთრების ეკონომიკა და ა.შ. ეს ცნებები პირობითია, ისინი არ ასახავენ ეკონომიკის, როგორც საზოგადოებრივი წარმოების ცნების რეალობას. რეალობაში ასეთი ეკონომიკები არ არსებობენ. სიზუსტისათვის აჯობებდა, ამ ცნების, ასეთი სახელწოდებით გამოყენება: აბსტრაქტული ეკონომიკა, ეკონომიკა ციფრებში და

ა.შ. აღნიშნულიდან გამომდინარე ეკონომიკური თეორია და თეორიული ეკონომიკა სულ სხვადასხვა შინაარსის მატარებელია.

საერთოდ, ეკონომიკური თეორია ფართო ცნებაა და ის მოიცავს, ეკონომიკური თეორიის, რიგ კონკრეტულ დისციპლინებსა და მიმართულებებს. მეცნიერული კვლევა მოითხოვს, ეკონომიკური მოვლენები შესწავლილ იქნას სხვა მიმართულებებისა და ზოგადობის დონით. შესაბამისად იცვლება კვლევის მეთოდები.

ეკონომიკურ მოვლენათა განვითარების უზოგადესი კანონზომიერებათა შესწავლა შეუძლებელია დიალექტიკური მეთოდის გარეშე, ხოლო წარმოების შეზღუდული ანუ იშვიათი რესურსების რაციონალური გამოყენებისათვის, უნდა დავეყრდნოთ სტრუქტურალურ, პოზიციურ და სხვა მიდგომებს. ეკონომიკურ მოვლენათა განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებათა შესწავლას.

ჩვენი მიზანია დავადგინოთ ობიექტური კანონები და კატეგორიები, რომლებიც გვაჩვენებენ ეკონომიკური განვითარების გზებს. ხოლო წარმოების რესურსების რაციონალური გამოყენებისათვის, ჩვენ ყურადღებას ვამახვილებთ, ეკონომიკის სუბიექტების რაციონალური ქცევის წესებზე, სადაც მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს სუბიექტური ფაქტორი.

ეკონომიკურ მოვლენათა, სხვადასხვა დონის კვლევის აუცილებლობიდან გამომდინარე, მეთოდოლოგიური მიდგომების ცვლილებების აუცილებლობა, აშკარად ჩანს მოთხოვნის და მიწოდების მაგალითზე. ეკონომიკურ მოვლენათა განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებათა შესწავლის, კვლევა იწყება უშუალო წარმოებიდან. ე.ი. მიწოდებიდან, ხოლო წარმოების რესურსების რაციონალური გამოყენების დროს კვლევა იწყება მოთხოვნის შესწავლით. ასეთი ბევრი მაგალითის მოტანა შეიძლება.

თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში, როდესაც მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი არნახულად იზრდება, მიმდინარეობს ეკონომიკური მოვლენების განვითარება და გართულება, ასეთ შემთხვევაში საჭიროა კვლევის მეთოდების სისტემური სრულყოფა. ეკონომიკურ მოვლენათა შესწავლა უნდა განხორციელდეს არა ცალკეული, არამედ სხვადასხვა მეთოდებით. ამ თვალსაზრისით მსოფლიო, სამეცნიერო ეკონომიკურ ლიტერატურაში ნაკლები ყურადღება ექცევა ეკონომიკური თეორიის სოციალ-ეკონომიკური მიმართულებების კვლევებს, ვიდრე ფუნქციურის. ეს მაშინ, როცა სოციალ-ეკონომიკური დისციპლინები მეთოდოლოგიური საფუძველია ფუნქციური მიმართულების კვლევებისა. შექმნილი მდგომარეობიდან გამომდინარე, ფუნქციურ თეორიებზე მომუშავე რიგი მეცნიერები, ფუნქციური მიმართულების საკითხების დამუშავებისას, იძულებულნი არიან არასისტემურად დაამუშაონ სოციალ-ეკონომიკური მიმართულების საკითხებიც, რათა შემდგომ გამოიყენონ ფუნქციური მიმართულების კვლევებში. ეს ფაქტი იმის მტკიცებულებაა, რომ მეცნიერება ამ მიმართულებით ჯერ კიდევ არაა იმ დონეზე, რომ აღიაროს სოციალ-ეკონომიკური მიმართულების საკითხები, რომლებიც მოცემულია მცირედი მოცულობით ფუნქციური მიმართულების საგნებში. ამ საგნების კვლევის საგანი არაა და მას ესაჭიროება სხვა სისტემური მიდგომა.

ცნობილია, რომ ეკონომიკური მოვლენების კვლევის სოციალ-ეკონომიკური თეორია გარკვეული დონით დამუშავებულია პოლიტიკური ეკონომიის მიმართულებით, რომელიც სწავლობს ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებებს, მაგრამ საზოგადოებრივი წარმოების მეორე მხარის განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებებს, რომელიც ნივთობრივი ფორმით არსებობს, მიწის, კაპიტალის და სამუშაო ძალის სახით, დღემდე არცერთი დამოუკიდებელი მეცნიერება არ სწავლობს. წარმოების ნივთიერი მხარის უზოგადესი კანონზომიერებებისა და მათი კვლავწარმოების შესწავლის გარეშე ეკონომიკურ ურთიერთობათა შესწავლაც შეუძლებელია, რადგან ეს ურთიერთობები წარმოების ნივთიერი მხარის კვლავწარმოების პროცესში ფორმირდება.

სამეცნიერო ლიტერატურაში წარმოების ნივთიერი მხარის განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებათა შესწავლის აუცილებლობა ახალი მეცნიერული დისციპლინის „ეკონომიკურ მეცნიერებათა შესწავლის“ სახელწოდებით ჯერ კიდევ გასული საუკუნის დღის წესრიგში დადგა. ამ მეცნიერებების მიერ შესწავლილი იქნება თანამედროვე გლობალიზაციის პირობები: წარმოების ნივთიერი მხარის კვლავწარმოების სახეები, ფორმები, ტიპები; გამოკვლეული იქნება წარმოების ნივთიერი მხარის განვითარების სფეროში მოქმედი ობიექტური კანონები. კერძოდ, როგორცაა წარმოების საშუალებათა



უპირატესი ზრდის, დაგროვების და სხვა კანონები. დამუშავებული იქნება სხვადასხვა სახის მოდელები და ა.შ. ყოველივე ამის განხორციელება თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში, ხელს შეუწყობს ეკონომიკური მოვლენების ყოველმხრივ, არგუმენტირებულად შესწავლას, მათ რაციონალურ რეგულირებას და საბოლოო ჯამში აღმავლობას.

### **დასკვნა**

სტატიაში განხილულია ეკონომიკის თანამედროვე გლობალიზაციის აქტუალური მეთოდოლოგიური პრობლემები ეკონომიკურ მოვლენათა კვლევის გაუმჯობესების მიზნით. ყურადღება გამახვილებულია ეკონომიკური თეორიის ორ ძირითად მიმართულებაზე: სოციალ-ეკონომიკურ და ფუნქციურზე.

ეკონომიკური სინამდვილიდან გამომდინარე, ეკონომიკური თეორიის სოციალურ-ეკონომიკური მიმართულების კლასიფიკაცია წარმოდგენილია შემდეგი სახით: 1. ეკონომიკურ მენიერებათა შესავალი (სწავლების წარმოების ნივთიერი მხარის განვითარების უზოგადესი კანონზომიერებები). 2. პოლიტიკური ეკონომია (სწავლობს წარმოების არა ნივთიერი მხარის, ანუ ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებებს). 3. ეკონომიკის ზოგადი თეორია (სწავლობს მთლიანობაში წარმოების განვითარების უზოგადეს კანონზომიერებებს).

აღნიშნული დისციპლინები, რომლებიც ეკონომიკური თეორიის ფუნქციური მიმართულების მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს, ჯერ კიდევ არ არიან სათანადო დონეზე ფორმირებულნი, რაც ხელს უშლის ეკონომიკური თეორიის ფუნქციურ მიმართულებებს (როგორცაა მიკრო, მაკრო, მეზო და მეტა ეკონომიკების) თეორიების განვითარებას. საბოლოოდ კი ხელს უშლის ეკონომიკის განვითარებას, როგორც ქვეყნის, ისე საერთაშორისო მასშტაბით.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. გ.ჭინჭარაული, ეკონომიკური თეორიის საკითხები, თბ., 2001
2. Г.Чинчараули, Методологические проблемы исследования экономических явлений, „этноролик“, тб. 2008
3. Титов П.М. общая теоретическая экономика, м, „ канон, „ 2011
4. Л. М. добрынин, Л.С. тарасович, Санкт-петербург., питер., 2004
5. экономическая теория, Минск., мистанга., 2011.

## **Global Problems of Economic Theory**

*Maia Kapanadze, associate professor of Georgian Technical University*

*Giorgi Chincharauli, Ac. Doctor of Economics,  
The Nacional Social-Technological University Rektor*

### **Summary**

The article discusses the current methodological problems of modern globalization of economics in order to improve the study of economic events. The focus is on two main areas of economic theory: socio-economic and functional. Based on the economic reality, the classification of the socio-economic direction of economic theory is presented as follows: 1. Introduction to economic menus (general regularities in the development of the material side of teaching production). 2. Political economy (studies the general patterns of development of the intangible part of production or economic relations). 3. General theory of economics (studies the general regularities of the development of production as a whole).

These disciplines, which are the methodological basis for the functional direction of economic theory, are not yet properly formed, which hinders the development of the functional directions of economic theory (such as micro, macro, meso and meta economics). Internationally.

keywords: Economics, General Theory of Economics, Theoretical Economics. Socio-economic directions.

## ეკონომიკური თავისუფლების თეორიული ასპექტები

*კვარაცხელია ლია*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

*ხორავა ქეთევან*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

*„არ არსებობს თავისუფლება, ეკონომიკური  
თავისუფლების გარეშე“  
მარგარეტ ტეტჩერი.*

### აბსტრაქტი

ეკონომიკური თავისუფლება ქვეყნის განვითარების საწყისია. თუ გადავხედავთ მცირე რესურსების მქონე ქვეყნებს მათი, როგორც სახელმწიფოს განვითარება პირდაპირ დაკავშირებულია ეკონომიკურ თავისუფლებასთან. თუ დავსვამთ რა ან ვინ არის სახელმწიფოს ღერძი, პასუხი არის - თავისუფალი ადამიანი, ხოლო ეკონომიკური სისტემის მამოძრავებელი ძალა - ეკონომიკური თავისუფლება. ეკონომიკური თავისუფლება ის მთავარი ელემენტია, რომელმაც პროგრესს მიაღწია როგორც საზოგადოების, ასევე ეკონომიკის განვითარებაში.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკური თავისუფლება, ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი, სინგაპურის მოდელი.

### ძირითადი ტექსტი

გარდამავალი ტიპის ეკონომიკის ქვეყნების გამოწვევები. გარდამავალი ტიპის ეკონომიკის ქვეყნისათვის ეკონომიკური თავისუფლების ხარისხს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საბაზრო სისტემის ჩამოყალიბებაში. ფაქტობრივად ის წარმოადგენს მთავარ ფაქტორს ახალი თვითგანვითარებადი, ძლიერი, რეგენერაციის უნარის მქონე ეკონომიკური სისტემის ჩამოსაყალიბებლად. საბაზრო ეკონომიკა უპირველესად ეკონომიკურ თავისუფლებას ემყარება, რაც არჩევანის თავისუფლებაში გამოვლინდება. კაცობრიობის განვითარების მანძილზე ნათლად ჩანს, რომ ეკონომიკურ სისტემებს შორის, ყველაზე მისაღები საბაზრო ეკონომიკა სახელმწიფოებისათვის, რადგან სწორედ მოწინავე ქვეყანათა რიგში საბაზრო ეკონომიკის მქონე სახელმწიფოებია წარმოდგენილი სხვადასხვა სტატისტიკურ კვლევებში. ეკონომიკური თავისუფლება ქმნის ნიადაგს სწორედ იმ სიახლეების დასანერგად რომელიც სჭირდება ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკას ფუნქციონირებისათვის, რათა გლობალიზაციის პირობებში ეკონომიკურ წარმატებას მიაღწიოს ქვეყანამ, როგორც მის ფარგლებში ასევე ფარგლებს გარეთ.

საქართველო მე-XX საუკუნის ბოლოს გახდა საბაზრო ეკონომიკის ქვეყანა. სწორედ ამიტომ ვფიქრობ, რომ სოციალიზმმა თავისი დადი დაასვა არა მხოლოდ სახელმწიფოებრიობის შეგნებას მოქალაქეებში, არამედ თავისუფალი ბაზრის ჩამოყალიბების იდეას.

მნიშვნელოვანია სახელმწიფო იღწვოდეს სრულყოფილი ეკონომიკური თავისუფლებისკენ, რაც თავისი არსით გულისხმობს ეკონომიკური ზრდის და განვითარების ისეთ საბაზრო წინაპირობებს, როგორც არის თავისუფალი ბაზარი; კერძო საკუთრება, დაცული საკუთრება, დაბალი ინფლაცია, ქვეყნებს შორის შეუზღუდავი ვაჭრობა და ღია ბაზრები.

სწორედ ამ მოტივით დავინტერესდით გვეკვლია საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი, რადგან საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის დაკვირვება წლიდან წლამდე ეს არის პულსაცია, რომელიც გვიჩვენებს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების მდგომარეობას.

პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში საბაზრო ეკონომიკას ალტერნატივა არ გააჩნია. სოციალისტური რესპუბლიკიდან საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნად ჩამოყალიბება მარტივ პროცესს არ წარმოადგენს. გარდამავალი ეკონომიკის უკლებლივ ყველა ქვეყანაში წარმოიშვა თეორიული და პრაქტიკული

მნიშვნელობის მრავალი პრობლემა, „კომუნიზმიდან თავისუფალ ბაზარზე გადასვლა ფრენის პროცესში თვითმფრინავის ძრავის შეცვლის ტოლფასია“- ასე დაახასიათა საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა თანამედროვეობის ცნობილმა ეკონომისტმა - კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორმა ჟერარ ლორანმა.

საბაზრო ეკონომიკას შეუძლია შექმნას ეკონომიკური ზრდისა და განვითარების ისეთი საბაზრო წინაპირობები, როგორცაა თავისუფალი ბაზარი, საკუთრება-კერძო და დაცული, ინფლაცია- დაბალი, ქვეყნებს შორის ვაჭრობა - განუსაზღვრელი. ეს კი აუცილებელია იმისათვის, რომ მიღწეული იქნეს ფასების ლიბერალიზაცია, მთავრობა არ ჩაერიოს კერძო კომპანიათა მართვაში, შეწყვიტოს მათი სუბსიდირება, უზრუნველყოს კონტრაქტების შესრულება, სასამართლო სისტემის დამოუკიდებლობა და ეფექტიანობა, ადმინისტრაციული რეგულირების ოპტიმალური მინიმიზაცია, ბიუჯეტის დაბალანსება და სავაჭრო ბარიერების მოხსნა.

ნებისმიერი ქვეყნის მთავრობა, რომელიც ამას მიაღწევს, შეძლებს ეკონომიკურ ზრდაზე წარმატებული გათვლების გაკეთებას. თუმცა პოსტსოციალისტური ქვეყნების დიდმა ნაწილმა აქ ჩამოთვლილი ღონისძიებების რეალიზაცია მთლიანად ვერ შეძლო.

სასურველი რეფორმების განსახორციელებლად არა მარტო საბაზრო ეკონომიკის ელემენტებში გათვითცნობიერება, არამედ მეცნიერულად დასაბუთებული სტრატეგიის შემუშავება. სხვა სიტყვებით, საჭიროა არა მარტო საბოლოო მიზანს შორიდან ხედავდე, არამედ უნდა შეგეძლოს მათთან მისასვლელი ბილიკის დადგენა.

ეკონომიკური თავისუფლება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებას უწყობს ხელს. ეკონომიკურ თავისუფლებაში რეალურად იგულისხმება, თუ რამდენად ერევა მთავრობა ბიზნესის საქმიანობაში, ქვეყნის ეკონომიკის რა წილი მოდის სახელმწიფოს ფუნქციების შესრულებაზე და რამდენად კარგი სამართლებრივი გარემოა კერძო საკუთრების დაცვისთვის. ცალკეული რადიკალური შემთხვევების გამოკლებით, დასავლეთის ქვეყნების პოლიტიკური ძალები ძირითადად თანხმდებიან იმაზე, რომ ეკონომიკური თავისუფლება ქვეყნისთვის კარგია. აღნიშნული ქვეყნები ეკონომიკური თავისუფლების მაღალ დონეს თავისუფლების შეფასების სხვადასხვა კრიტერიუმში მაღალი მაჩვენებლით აღწევენ.

საქართველოში ღია ეკონომიკის ფორმირების ძირითადი მიმართულებებია: შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში საქართველოს მონაწილეობის გაფართოება; საგარეო ეკონომიკური კავშირების, როგორც ეკონომიკური ზრდისა და სტრუქტურული გარდაქმნების ინტენსიური ფაქტორის, როლის გაძლიერება, კაპიტალ-აღჭურვილობის, პროდუქციის წარმოების ხარჯებისა და ხარისხის, ანუ, ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიხედვით სამამულო წარმოების მსოფლიო დონეზე გასვლა. საქართველოს მსოფლიო მეურნეობასთან ურთიერთქმედების მოდელის შეცვლა ქვეყნის ახალი საგარეო ეკონომიკური სპეციალიზაციის ბაზაზე ტრადიციული საქონელ-გაცვლიდან თანამშრომლობის უფრო მაღალ ფორმებზე გადასვლა, კაპიტალების გადახლართვა, სამეცნიერო-ტექნიკური კოოპერაცია, საწარმოო ინტეგრაცია, ქვეყანაში ცალკეული საბაზრო ინსტიტუტების, მექანიზმებისა და მთლიანად კონკურენტული გარემოს ფორმირების დაჩქარება, რომელიც ჯერ კიდევ სუსტია, ან, საერთოდ არ არსებობს.

ხაზგასასმელია, რომ დღეს ყველა ქვეყანა გლობალურ გარემოში ცხოვრობს და, ბუნებრივია, რომ მათი ეკონომიკაც მეტნაკლებად გახსნილია. ქვეყნის მონაწილეობის გააქტიურებას მსოფლიო მეურნეობაში ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაცია ეწოდება. თუმცა, ეკონომიკური კარგახსნილობა შეიძლება იყოს კარგიც და ცუდიც. ასე მაგალითად, საქართველოს საგარეო ვაჭრობის დეფიციტი დაახლოებით მილიარდ ნახევარი დოლარია იმპორტი ოთხნახევარჯერ აღემატება ექსპორტს. რომ არა ესოდენ დიდი უარყოფითი სავაჭრო სალდო, საქართველოს ორჯერ მეტი ბიუჯეტი ექნებოდა. საქმე ისაა, რომ სავაჭრო დეფიციტი იფარება ადებული ვალით. ამ უკანასკნელის მომსახურება კი ბიუჯეტის მიერ ხდება, რაც ზრდის მის დეფიციტს.

ამასთან, ქვეყანაში იმპორტის სახით უპირატესად მზა პროდუქტი შემოედინება და არა რესურსები. ექსპორტის სახით კი უპირატესად რესურსები გაედინება. როგორც ერთი, ისე, მეორე ტენდენცია ქვეყანაში ახალი და მაღალანაზღაურებადი სამუშაო ადგილების მულტიპლიკაციის

გამრავლების შემაფერხებელია. მრავალი ჩვეულებრივი სამომხმარებლო საქონელიც კი გარედან შემოგვაქვს, მაშინ, როდესაც მოსახლეობის ნახევარი სოფლის მეურნეობაშია დასაქმებული. ასე მაგალითად, 2008 წლის განმავლობაში 22 მილიონი ლარის ღირებულების კარტოფილი, 19 მილიონის პომიდორი, 17 მილიონის ხახვია იმპორტირებული სხვადასხვა ქვეყნიდან. მხოლოდ ამ ოთხმა კულტურამ 70 მილიონი ლარი შეადგინა. მთლიანად იმპორტირებულმა სოფლის მეურნეობის პროდუქციამ კი - 500 მილიონ აშშ დოლარზე მეტი, რაც ჩემი გათვლებით მინიმუმ 100 000 დასაქმებული ადამიანის ეკვივალენტია, თუკი ამ რაოდენობის პროდუქციის წარმოება საქართველოში მოხდებოდა.

აღნიშნული ნეგატიური ტენდენციების მინიმიზებისათვის საჭიროა

- ❖ ექსპორტის ზრდა და პარალელურად იმპორტ ჩამნაცვლებელი ეორვნული პროდუქციის წარმოება;
- ❖ ეროვნული ინტერესებიდან გამომდინარე ექსპორტისა და იმპორტის ოპტიმიზება;
- ❖ უფრო აქტიური მონაწილეობა მსოფლიო ვაჭრობაში.

თავის არიდება შიდა ბაზრის ზომაზე მეტად დაცვისგან და იმ ფორმების წახალისება, რომელიც მსოფლიო ბაზრისთვის კონკურენტუნარიან პროდუქციას აწარმოებენ. ასევე, მნიშვნელოვანია ფასი, ხარისხი, ლარის ბუნებრივი კურსი და სტაბილური მიწოდება. ციტრუსების, ხილისა და სხვათამიწოდების სტაბილურობა და ხარისხი კი შეუძლებელია მიღწეულ იქნას სასაწყობო და სამაცივრო მეურნეობის გარეშე, ე.ი. აუცილებელია ამ სფეროებში ინვესტიციების განხორციელება, რათა შესაძლებელი გახდეს წელიწადის ნებისმიერ დროს ბაზრის მოთხოვნებს დაკმაყოფილება.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, საერთაშორისო ბიზნესში ფუნქციონირებადი ფირმის მართვა გაცილებით რთულია, ვინაიდან, მისი მენეჯერები კარგად უნდა ერკვეოდნენ მსოფლიო ეკონომიკურ პირობებსა და ტენდენციებში. ამასთან, თვალი უნდა ადევნონ მიზნობრივ მიმღებ ქვეყანაში პოლიტიკურ და სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებს, სადაც ისინი ახორციელებენ, ან აპირებენ ბიზნესს, შეისწავლონ მათი ენა, ეროვნული კულტურა, ტრადიციები, მეურნეობის გაძლოლის მეთოდების სპეციფიურობანი, ფულადი სისტემა, გადასახადები, სამეურნეო კანონმდებლობა და თავიანთი ეკონომიკური, კომერციული და ფინანსური ქცევები პარტნიორთა ქცევის სტილს, ორგანიზაციის მართვა კი ბაზრის ცვალებად პირობებს მიუსადაგონ. ბაზრის პირობებისადმი კომპანიათა ადაპტირების ამგვარ მეთოდოლოგიას, რომელიც ხელს უწყობს საერთაშორისო გარემოს ყველა შესაძლებლობის, მათ რიცხვში, ცალკეულ შემთხვევებში კონკურენტების რესურსების გამოყენებასა და ახალ ბიზნესში სწრაფად შესვლას, აუთსორსინგი ეწოდება.

"სინგაპურის მოდელი"- მითი თუ რეალობა საქართველოსთვის?

მსოფლიო მასშტაბით სინგაპური "ეკონომიკური სასწაულის" მაგალითია, რომლის "მამად" ლი კუან იუ მიიჩნევა - ქვეყნის ყოფილმა პრემიერ-მინისტრმა 40 წლის განმავლობაში სინგაპური "მესამე სამყაროს" ქვეყნიდან ერთ-ერთ ყველაზე მაღალგანვითარებულ სახელმწიფოდ აქცია. მისმა ეკონომიკამ სწრაფი ნახტომი გააკეთა. ქვეყანაში განვითარებულია ელექტრონიკის წარმოება (როგორც ცნობილი ევროპული, ამერიკული, იაპონური კომპანიების, ასევე ადგილობრივი კომპანიების), გემთმშენებლობა, ფინანსური მომსახურების სექტორი. მიმდინარეობს მასშტაბური კვლევები ბიოტექნოლოგიების სფეროში.

მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ-ერთი ყველაზე მაღალია ერთ სულ მოსახლეზე. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის რეიტინგში სინგაპურის ეკონომიკამ ჯერ კიდევ 2006 წელს დაიკავა მსოფლიოში მე-5 ადგილი.

სინგაპურის მთავრობამ გაატარა შემდეგი სახის რეფორმები, რომელმაც ფუნდამენტური ცვლილებები მოახდინა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში:

1.სინგაპურის ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია დაფუძნებული უნდა ყოფილიყო იყო იმაზე, რომ ქვეყნა გამხდარიყო **სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ფინანსურ და სავაჭრო ცენტრად** და მოეზიდათ უცხოური ინვესტორები."ჩვენ მივესალმებოდით ყოველ ინვესტორს... უბრალოდ კანიდან ვძვრებოდით, რომ დავხმარებოდით მას წარმოების დაწყებაში" - წერდა ლი კუან იუ.

2.კორუფციის აღმოფხვრა - დამოუკიდებლობის მოპოვების დროს სინგაპურში კორუფციის

მაღალი დონე იყო. ლი კუან იუმ მდგომარეობა ასე დაახასიათა: "კორუფცია წარმოადგენს აზიური ცხოვრების წესის ერთ-ერთ ნიშანს. ადამიანები ძღვენს ღიად იღებდნენ, ეს წარმოადგენდა მათი ცხოვრების ნაწილს". კორუფციასთან ბრძოლა დაიწყო "გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურების გამარტივებით, მარტივი და ნათელი წესების გამოცემის საშუალებით კანონებში ყოველგვარი ორაზროვნების მოსპობით, და გარკვეულ შემთხვევებში თვით ლიცენზირებისა და ნებართვების აკრძალვის გზით".

3. მოხდა ცვლილებები პოლიციის პირადი შემადგენლობაში და ისინი ძირითადად ჩაანაცვლეს ჩინელებმა, რადგან ისინი უფრო დისციპლინირებულნი არიან.

4. საპასუხისმგებლო თანამდებობებზე მყოფ სახელმწიფო მოსამსახურეებს მოუმატეს ხელფასები. შეიქმნა ხელისუფლების უმაღლეს ეშელონებში არსებულ კორუფციასთან ბრძოლის დამოუკიდებელი ორგანო. გამოძიებები ჩატარდა თვით ლი კუან იუს ახლო ნათესავების წინააღმდეგაც. კორუფციის გამო რიგ მინისტრებს მიესაჯათ თავისუფლების აღკვეთის სხვადასხვა ვადები, ზოგმა თავი მოიკლა, ზოგიც ქვეყნიდან გაიქცა. საბოლოო ჯამში სინგაპური, საერთაშორისო რეიტინგების მონაცემების მიხედვით, მსოფლიოს ერთ-ერთ ყველაზე ნაკლებად კორუმპირებულ სახელმწიფოდ იქცა.

5. 1960-1970-იან წლებში მოხდა **განათლების სისტემის რეფორმირება**. სინგაპურში ბევრნაირმა ეროვნულმა სკოლამ მიიღო ერთიანი მინიმალური სტანდარტი.

**6. ინგლისური ენა გახდა საგალდებულო ყველა სკოლაში**, უმაღლესი სასწავლებლები საერთოდ ინგლისურ ენაზე გადაიყვანეს. მთავრობა დიდი თანხებს ხარჯავდა, რათა სინგაპურელ სტუდენტებს განათლება მსოფლიოს საუკეთესო უნივერსიტეტებში მიეღოთ.

7. სახელმწიფო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა, რომ **მოსახლეობის უმრავლესობა მათი საცხოვრებელი ბინების მესაკუთრეებად** ექცია. 1960-იან წლებში შეიქმნა იპოთეკური დაკრედიტების სისტემა, მკვეთრად გაიზარდა ბინათმშენებლობა და 1996 წლისთვის ბინების მხოლოდ 9% დარჩა გაქირავებაში - დანარჩენი უკვე პატრონებს ეკუთვნოდათ.

8. ამის პარალელურად, ლი კუან იუმ გამოსცა **მეტად მკაცრი და უჩვეულო კანონები**, როგორებიცაა, მაგალითად, გადაფურთხების აკრძალვა (ჯარიმა 1500 სინგაპურული დოლარი), საჯარო ადგილებში მოწევა (ჯარიმა 1500 დოლარი), ნახმარი ქალაქის ძირს დაგდება (ჯარიმა 1500 დოლარი), ყვავილების მორწყვის შემდეგ ქოთნის ქვეშ ლამბაქზე წყლის დატოვება (იმის გამო, რომ ეს კოლოებს იზიდავდა, დაწესდა ჯარიმა 1500 დოლარი), მანქანების პარკირება ქალაქის ცენტრში... ყველა ავტომობილს სპეციალური სიგნალი აქვს, რომელიც მაშინვე გაგაყრუებთ, როგორც კი 80 კმ/სთ სიჩქარეს გადააჭარბებთ. საღამოს 6 საათიდან აკრძალულია საკუთარი ავტომობილით მარტო მგზავრობა. ან კოლეგა უნდა წაიყვანოთ ან თანამგზავრი, რადგან ეს ამცირებს საცობების წარმოქმნის შანსს და გამონაბოლქვს (ჯარიმა 1500 დოლარი). პოლიციამ კი დაავალდებულა სინგაპურელები, სენსორები ავტომობილებს მიამაგრონ (ფსკერქვეშ), რათა ყველამ იცოდეს თანამოქალაქეების გადაადგილების მარშრუტები. 1982 წელს ლი კუან იუმ შენიშნა, რომ ძველი და არცთუ სპეციფიკურად ჩინური რეფლექსის კარნახით, ჭკვიანი მამაკაცები ლამაზ, მაგრამ უჭკუო ქალებზე ქორწინდებიან, ჭკვიან ქალებს კი გათხოვება უძნელდებათ. ამიტომ გადაწყვიტა დაეჯილდოვებინა მამაკაცები, ვინც დიპლომიან ქალს მოიყვანდა ცოლად, ხოლო უდიპლომო ქალებს მეორე ბავშვის გაჩენისთვის ჯარიმა დაუწესდათ. საგანგებოდ ნიჭიერი ბავშვებისთვის ლი კუან იუ სკოლებს აშენებდა, მაღალგანათლებული ადამიანებისთვის კი უფასო კრუიზებს აწყობდა.

მოცემული რეგულაციების და დისციპლინის საფუძველზე მოხდა სასწაული, რომელმაც სინგაპური "მესამე სამყაროს" ქვეყნიდან ერთ-ერთ ყველაზე მაღალგანვითარებულ სახელმწიფოდ აქცია.

სინგაპურიეს ირგვლივ არის აზრთა სხვადასხვაობა, მაგ. "მოდერნიზირებული სინგაპური სინამდვილეში ავტორიტარული მმართველობის სისტემით ხასიათდება. [1] Freedom House-ის 2017 წლის ანგარიშში, დემოკრატიული განვითარების ინდექსის მიხედვით სინგაპური ე.წ გაყალბებული/ჰიბრიდული დემოკრატიების რიცხვში შედის", თუმცა ფაქტია, რომ ეკონომიკაში მართლა სასწაული მოახდინა.

**Heritage Foundation-ის 2019 წლის საქართველოს მონაცემები** - Heritage Foundation ქვეყნების

ეკონომიკურ თავისუფლებას სხვადასხვა კომპონენტის მიხედვით განსაზღვრავს, მათ შორის არის ქონების უფლება, სასამართლო სისტემა, მთავრობის ერთიანობა, გადასახადები, მთავრობის ხარჯები, ჯანდაცვა, ბიზნესის თავისუფლება, შრომის, მონეტარული, ვაჭრობის, ინვესტიციების და ფინანსური თავისუფლება.

**Heritage Foundation** -ის ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსში საქართველოს კვლავ მე-16 ადგილი უჭირავს, თუმცა, ეკონომიკური თავისუფლება 75,95-ად არის შეფასებული, რაც გასულ წელთან შედარებით ნაკლებია - 2018 წელს ეს მაჩვენებელი 76,25 გახლდათ.

#### გამოყენებული ლიტერატურა

1. The Heritage Foundation (2019), Index of Economic Freedom (Online web-page: [www.heritage.org](http://www.heritage.org))
2. ე. მექვაბიშვილი, თანამედროვე ეკონომიკური თეორიები (ლექციების კურსი), თბილისი, 2016წ.
3. რევაზ კაკულია, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების თეორიული ასპექტები, 2007 წ.
4. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია საქართველო 2020 [http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/1\\_sakartvelos\\_socialur](http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/1_sakartvelos_socialur)
5. <http://unik.edu.ge/uploads/documents/science-center/ekpr/ekpr03.pdf>
6. About The Index, (<https://www.heritage.org/index/about>)

### Theoretical Aspects of Economic Freedom

*Lia Kvaratskhelia, associate professor of Georgian Technical University*

*Ketevan Khorava, PhD student of Georgian Technical University*

*“There is no freedom, without freedom of economics”*

*Margaret Thatcher*

#### Summary

Economic freedom is the beginning of the country's development. If we look at countries with low resources we will discover that, the development of the state is directly linked to economic freedom. The answer to the question who, or what is the axis of the state is simple- Free individual, while driving force of the economical system is-The economic freedom. Economic freedom is a key element that has made progress into development of both, society and economic growth.

Keywords: economic freedom, economic freedom index, Singapore model.

## მწვანე ეკონომიკა და საქართველოს პოტენციალი

კობალაძე კობა  
სოფლის მეურნეობის აკადემიური დოქტორი

### რეზიუმე

სტატია მიძღვნილია საქართველოში „მწვანე“ ეკონომიკის საკითხებისადმი. განალიზებულია ასეთი ტიპის ეკონომიკის პრობლემები და შესაძლებლობები.

მსოფლიოს მრავალმა ქვეყანამ გაიარა ევოლუცია ეკოლოგიურ საკითხებში მდგრადი განვითარებიდან მწვანე ეკონომიკამდე. აღნიშნულია, რომ საქართველოში მთავრობამ განსაკუთრებული მას ყურადღება უნდა დაეთმოს. „მწვანე“ ეკონომიკის განვითარებას და აგრეთვე მთელი ქვეყნის მოდერნიზაციას შეიძლება ხელი შეუწყოს

ქვეყნის სახელმწიფო-კერძო სექტორის პარტნიორობამ. ასეთი პროგრამის საფუძველი იყოს ეკოლოგიური ინოვაციები და ტექნოლოგიები ანუ ეკონომიკური და ეკოლოგიური მოგება. ასევე აღნიშნულია, რომ საქართველოს მწვანე ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს ბუნების ბიოლოგიური მრავალფეროვნების შენარჩუნება და დაცვა და მდგრადი სატრანსპორტო სისტემის განვითარება წარმოადგენს.

საკვანძო სიტყვები: „მწვანე ეკონომიკა“ მდგრადი განვითარება, რაციონალური გამოყენება, ბუნებრივი რესურსები.

### ძირითადი ტექსტი

მწვანე ეკონომიკა ეკოსისტემის ნაწილად მოიაზრება. კლასიკური ეკონომიკის თანახმად იგი განიხილება დამოუკიდებლად, როგორც მეცნიერების კომპონენტი კერძოდ, მიიჩნევენ, რომ ტრადიციულად მიწა, როგორც წარმოების ერთ-ერთი ფაქტორი მოიცავს ბუნებრივ კაპიტალს და დაკავშირებულია წარმოების მეორე ფაქტორთან, შრომასთან. განსაკუთრებით აღსანიშნავია, რომ 2010 წელს ბრეტონ ვუდსის სისტემის მთავარმა ინსტიტუტებმა, მსოფლიო ბანკმა და სავალუტო ფონდმა დიდი დაინტერესება გამოხატეს მსოფლიო ბიომრავალფეროვნების შეფასების მიმართ, რაც მის აქტიურ დაფინანსებას გულისხმობს.

მწვანე ეკონომიკა არის ეკონომიკური განვითარების ის მოდელი, რომელიც დამყარებულია მდგრად განვითარებასა და ეკოლოგიური ეკონომიკის ცოდნაზე. ის ეკონომიკის სხვა დარგებისაგან იმით განსხვავდება, რომ პირდაპირ აფასებს ქვეყნის ბუნებრივ კაპიტალს, რომელსაც აქვს ეკონომიკური ღირებულება.

მწვანე ეკონომიკა ქმნის მწვანე სამუშაო ადგილებს, უზრუნველყოფს რეალურ, მდგრად ეკონომიკურ განვითარებას და ამცირებს გარემოს დაზიანებებს, გლობალურ დათბობას, გარემოს დეგრადაციას და აფერხებს რესურსების გამოლევის საშიშროებას გლობალური ეკონომიკური კრიზისის დროს, გაეროს გლობალური პროგრამის ფარგლებში, სახელმწიფოებს რეკომენდაცია გაეწიათ მოეხდინათ ეკონომიკური ტრანსფორმაცია მწვანე ეკონომიკისაკენ. შეიქმნა ეკონომიკური სტიმულირების პაკეტი, რაც რამდენიმე კომპონენტს ითვალისწინებს:

- განახლებად ენერჯიაზე გადასვლა;
- მდგრადი სატრანსპორტო საშუალებების გაზრდა;
- მდგრადი სოფლის მეურნეობის, ორგანული წარმოების მხარდაჭერა;
- ეკოლოგიური ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება.

**საქართველოს აქვს პოტენციალი ამ მიმართულებით გახდეს მოწინავე ქვეყანა.** ეს არის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული და ყველაზე მაღალი კაპიტალიზაციის მქონე მიმართულება, რომელსაც ძალიან დიდი პერსპექტივა გააჩნია. ევროპული ქვეყნების უმრავლესობა სწორედ ამ გზას დაადგა. ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება მჭიდრო კავშირში უნდა იყოს გარემოს დაცვასთან, რადგან ეს ურთიერთკავშირი ემსახურება ჩვენი მოსახლეობის კეთილდღეობას. ამ მიზნის მისაღწევად, მნიშვნელოვანია

ქვეყანაში მწვანე ბიზნესის წახალისება, ინვესტიციების მოზიდვა, თანამედროვე, მწვანე ტექნოლოგიების შემოტანა და დანერგვა, საუკეთესო პრაქტიკისა და გამოცდილების გაზიარება და საერთაშორისო თანამშრომლობის გაღრმავება.

პირველ რიგში მწვანე ეკონომიკა ეყრდნობა ტყის რესურსების რაციონალურ მართვას. ამ მიზნით საქართველოსთვის შევიცარიელი და ავსტრიელი პარტნიორების დახმარებით შემუშავებული სოფლის მეურნეობის სტრატეგია, მათ შორის ტყის რესურსის მართვის კუთხით, რომელიც უზრუნველყოფს ჩვენი მწვანე საფარის მდგრად განვითარებას და ძალიან დიდი ეკონომიკური ეფექტის მიღებას მართვის ამ მოდელისგან. ჩემთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ავსტრიის წარმატება, რომელიც ტყის მართვის ამ მოდელზე გადავიდა და ეკონომიკამ რამდენიმე ასეული მილიონი ევროს დამატებითი შემოსავალი მიიღო.

მეორე მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, რომელსაც მწვანე ეკონომიკა ეყრდნობა არის სოფლის მეურნეობის ორგანული პროდუქციის წარმოება. საქართველო უნდა გახდეს მაღალი ხარისხის სოფლის მეურნეობის ორგანული პროდუქციის მწარმოებელი, რომელზეც მომდევნო ათწლეულების განმავლობაში ყოველთვის იქნება ძალიან დიდი მოთხოვნა მსოფლიო ბაზრებზე, მათ შორის ევროკავშირის ბაზარზე, რომელთანაც თავისუფალი სავაჭრო ხელშეკრულება გვაკავშირებს.

**საქართველოში მწვანე ეკონომიკის მნიშვნელოვანი პოტენციალია მზის და ქარის განახლებადი ენერგეტიკული წყაროების ეფექტური გამოყენება.**

მზენერგიის სუფთა წყაროა დამისათვისებას ბევრი დადებითი მხარეა ქვეს, კერძოდ მზის ენერჯის გამოყენება დიდ როლს თამაშობს ელექტროენერგეტიკის ეფექტიანობაში. ენერჯო ეფექტიანობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ის არის, რომ არ გამოვიყენოთ გენერირებული ენერჯია. ამ კუთხით კი მწვანე ეკონომიკის პირობებში მზის პანელები და გამაცხელებლები ღირებული ტექნოლოგიებია.

საქართველოს გააჩნია ქარის ენერჯის მნიშვნელოვანი პოტენციალი, რომლის მეშვეობით ელექტროენერჯის საშუალოწლიური გამომუშავება საორიენტაციოდ 4 მლრდ. კვტ.სთ-ით, ხოლო დადგმული სიმძლავრე 1500 მგვტ-ითარის შეფასებული. ქარის ენერგეტიკული ბუნებრივი პოტენციალის მიხედვით საქართველოს ტერიტორია დარაიონებულია მაღალ, საშუალო და დაბალ სიჩქარის ზონებად, სადაც ქარის სიჩქარე წელიწადში 2,5 მ/წმ-დან 9,0 მ/წმ-მდე მერყეობს, საშუალო დროის ხანგრძლივობა წელიწადში 4000-5000 სთ შეადგენს. შერჩეულია ქარის ელექტროსადგურების განთავსების საუკეთესო ადგილები, რომლებიც საქართველოს თითქმის მთელ ტერიტორიას მოიცავს.

განახლებადი ენერჯის წყაროებით წარმოებული ელექტროენერჯის გამოყენება რეგიონალური მასშტაბით მნიშვნელოვანი წინაპირობაა სათბური გაზების ემისიის შემცირებისათვის და დედამიწის კონტინენტზე გლობალური დათბობის თავიდან აცილებისათვის.

საქართველოში მწვანე ეკონომიკის ფორმირების მნიშვნელოვანი ფაქტორია მდგადი სატრანსპორტო სისტემის განვითარება. ტრანსპორტი საქართველოში ჰაერის დაბინძურების ყველაზე მსხვილი წყაროა – NOx-ის გაფრქვევების 70 % და აქროლადი ორგანული ნაერთების 40% სატრანსპორტო სექტორზე მოდის. ეს გამოწვეულია იმით, რომ საქართველოს ავტოპარკი მოძველებული და ცუდ მდგომარეობაშია. ავტომანქანების 45.5%-ზე მეტი 20 წლის და მეტი ასაკისაა. გარდა ამისა, ქვეყანაში ყოველწლიურად იზრდებ იმპორტირებული ავტომანქანების რაოდენობა იმ პირობებში, როდესაც იმპორტირებული ავტომანქანების გამონახობლქვის სტანდარტები საქართველოში არ არსებობს. ამიტომ, იმპორტირებული ავტომანქანებისთვის გამონახობლქვის ევროკავშირის მოთხოვნების შესაბამისი სტანდარტების დანერგვა საქართველოს მთავრობის პრიორიტეტული ამოცანა უნდა გახდეს.

საქართველოს მწვანე ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს ბუნების ბიოლოგიური მრავალფეროვნების დაცვა და შენარჩუნება წარმოადგენს. ეს საქმიანობა მრავალი კომპონენტისგან შედგება, თუმცა მათ შორის უმნიშვნელოვანესია: ველური ბუნების რესურსების მდგრადი მართვა. ველური ბუნების შენარჩუნება და კონსერვაცია უზრუნველყოფს მდგრადი ეკოთურიზმის განვითარებას, რაც სამომავლოდ ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანი შემოსავლების მიღების გარანტია.

ევროპის მდგრადი განვითარების სტრატეგია მწვანე პროდუქციის ხელშეწყობის მიზნით ითვალისწინებს სახელმწიფოს მხრიდან სტიმულირების მექანიზმებს, მათ შორის სახელმწიფო



შესყიდვების განხორციელების დროს მწვანე პროდუქციის შექმნის პრივილეგირებას. აღნიშნულ სტრატეგიასთან ევროკავშირის წევრმა ქვეყნებმა თავიანთი კანონმდებლობა ჰარმონიზაციაში მოიყვანეს. სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელების დროს გამოცხადებულ ტენდერებში ერთ-ერთ კრიტერიუმად გარემოზე ზემოქმედების ფაქტორიც არის გათვალისწინებული. საქართველოში სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურები 2010 წელს მნიშვნელოვნად დაიხვეწა, რაც შესყიდვების ელექტრონულად განხორციელების მექანიზმის დანერგვაში აისახა. აღნიშნულმა ხელიშეუწყო კონკურენციის განვითარებას და მნიშვნელოვანი ფინანსური დანახოგი სახელმწიფოს.

2016 წლის ნოემბერში საქართველო მიუერთდა „მწვანე ზრდის დეკლარაცია“, რომლის შესაბამისად, ქვეყნები აცხადებენ, რომ გააძლიერებენ მწვანე ზრდის სტრატეგიებზე მუშაობის ძალისხმევას იმისგათვალისწინებით, რომმათშიერთდროულადიყოსგათვალისწინებული „მწვანე“ და „ზრდა“, ასევეხელსშეუწყობენმწვანეინვესტირებას.

საქართველოს მწვანე ეკონომიკის განვითარების პრინციპები გულისხმობს მონიტორინგისა და შეფასების პროცედურებს, რაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმებისათვის და მთავრობის ანგარიშვალდებულებისათვის.

### დასკვნა

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ მდგრადი განვითარებისა და სიღარიბის აღმოფხვრის ერთ-ერთი მექანიზმი შეიძლება გახდეს „მწვანე ეკონომიკა“. „მწვანე ეკონომიკის“ შედეგია სწორედ ადამიანის გაუმჯობესებული კეთილდღეობა და სოციალური თანასწორობა. „მწვანე ეკონომიკაზე“ გადასვლა დამოკიდებულია ეკონომიკის განვითარების საერთო დონეზე. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში საზღვარგარეთის დახმარების გარეშე ეს პროცესი ვერ დაჩქარდება, თუმცა იგი რთულია და მოითხოვს ეკონომიკაში ცვლილებებს. აქვე აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ამ მხრივ გლობალური „მწვანე ეკონომიკის“ ინდექსის მიხედვით საქართველოს მდგომარეობა 2018 წლის მონაცემებით მას შუალედური პოზიცია უკავია მსოფლიო ქვეყნებს შორის და მოსალოდნელია, რომ პერსპექტივაში ამ რეიტინგში წინ წავიწევთ და მაღალ პოზიციაზე გავალთ. საქართველოს შეუძლია გამოიყენოს „მწვანე ეკონომიკის“ პრინციპები და მათი ელემენტები სტაბილური განვითარებისა და გარკვეული უპირატესობის, მისაღწევად. თუმცა აღსანიშნავია ისიც, რომ სტაბილურობის მიღწევა დამოკიდებულია ინტერეს-ჯგუფთა კოორდინირებულ მოქმედებაზე. არსე-

ბული მდგომარეობით კი ბევრად უფრო მეტია საჭირო „მწვანე ეკონომიკის“ სრულყოფილად განვითარებისათვის. ასევე საჭიროა კონკრეტული ღონისძიებების

პრიორიტეტების მიხედვით დალაგება; აუცილებელია შესაბამისი სტრატეგიისა და პროგრამების შემუშავება და ეკონომიკის სხვადასხვა დარგში საპილოტე პროგრამის განხორციელება.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Green Growth and Developing Countries A Summary for Policy Makers. (2012). Retrieved from <https://www.oecd.org/dac/50526354.pdf>
2. Green Growth Indicators 2017. (2017). <https://doi.org/10.1787/9789264268586-en>
3. მწვანე ეკონომიკის განვითარება ევროკავშირის აღმოსავლეთ სამეზობლოში (EaP GREEN). (2017). მწვანე ეკონომიკა. Retrieved from [www.recpg.ee](http://www.recpg.ee);
4. განახლებადი ენერჯის ეროვნული სამოქმედო გეგმა საქართველო, 2019წ.

## Green economy and Georgia's potential

*Koba Kobaladze, Academic Doctor of Agriculture*

### Summary

On the basis of our research, it is possible to make an introduction, which, given the mechanism of sustainable development and eradication of misery, can be "green economy". The result of the "green economies" is the settlement of the welfare of the people and the social equity. The progress of the "green economy" depends on the general level of economic development. It also follows that this process cannot be accelerated in Georgia without foreign aid, but it is complex and requires changes in the economy. After this year 2018, the one who deals with the change of position takes care of the other side of the world and gets tired, which in the long-term perspectives will lead us to this rating and move to a higher position. Georgia can use the principles of "green economics" and its elements to achieve sustainable development depending on the coordinated actions of the interested group.

In many situations, the full development of "green economies" requires more pain.

Sort by priority, you need to develop appropriate strategies and programs, and also implement pilot programs in different sectors of the economy.

## საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმები აგროსასურსათო სექტორში

კოლუმბიელი პაატა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

ბალათურია გეგა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

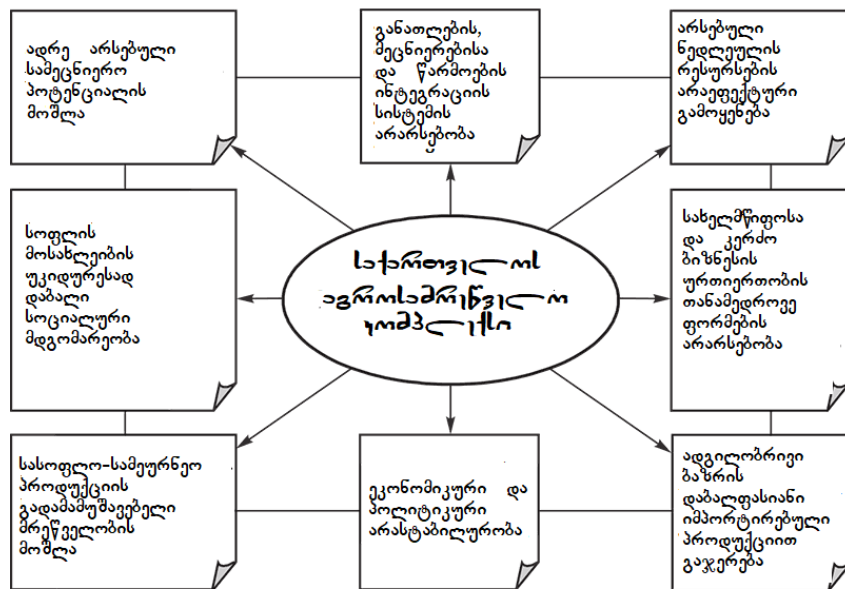
ნაშრომში აღწერილია საქართველოს აგრარული სექტორის არასათანადო განვითარების ძირითადი მიზეზები. ამ მიზეზებისა და არსებული რეალების გათვალისწინებით უნდა გამოინახოს სახელმწიფოსა და ბიზნესს შორის ახალი ურთიერთობების მექანიზმი, რომლის საშუალებით შესაძლებელი გახდება დარგის აღდგენა და შემდგომი ინოვაციური განვითარება. დასაბუთებულია საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმის ამოქმედების აუცილებლობა საქართველოს აგროსასურსათო კომპლექსში.

კვლევის აქტუალობა განპირობებულია სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმის საქართველოს აგროსამრეწველო კომპლექსში დანერგვის აუცილებლობით, რაც უზრუნველყოფს სახელმწიფოსა და ბიზნესისათვის ურთიერთხელსაყრელ პირობებში სარესურსო ბაზის გაფართოებას.

საკვანძო სიტყვები: სახელმწიფო; ბიზნესი; აგროსამრეწველო კომპლექსი; საჯარო-კერძო პარტნიორობა

### ძირითადი ნაწილი

საკითხის ღრმა ანალიზი მოითხოვს განვიხილოთ საქართველოს აგროსასურსათო სექტორის სტაგნაციის ძირითადი მიზეზები (იხ. ნახ. 1).



ნახ. 1. საქართველოს აგროსამრეწველო სექტორის სტაგნაციის ძირითადი მიზეზები

ნახაზზე მოტანილი ყველა ფაქტორი ქმნის ძირითად საშიშროებებსა და დამაბრკოლებელ გარემოებებს აგროსამრეწველო სექტორის განსავითარებლად.

აგრარული სექტორის კომპლექსი წარმოადგენს მონაპოვარს, რომელიც მივიღეთ საბჭოთა

ეპოქისაგან, როდესაც ის წარმოადგენდა ქართული ეკონომიკის მძლავრ შემადგენელს. ჩვენი სახელმწიფოს დამოუკიდებლობის პერიოდში ამ დარგის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა ჯართის სახით იქნა გატანილი ქვეყნიდან და დარგი ერთბაშად მოიშალა. უხეიროდ ჩატარებულ პრივატიზაციას თითქმის მთლიანად შეეწირა სამეცნიერო - კვლევითი ინსტიტუტები.

დარგის აღდგენისა და შემდგომი ინოვაციური განვითარებისათვის, ჩვენი აზრით, არსებული რეალობის გათვალისწინებით უნდა გამოინახოს სახელმწიფოსა და ბიზნესს შორის ახალი ურთიერთობების მექანიზმი.

უცხოეთის ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საქართველოს ინოვაციური განვითარების რეალური გზაა სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის აპრობირებული მექანიზმის მორგება ქართულ ეკონომიკასა და მის წამყვან დარგზე - აგროსამრეწველო კომპლექსზე, რაც საშუალებას მოგვცემს გამოუყენებელი რეზერვები მოვახმაროთ ეკონომიკურ განვითარებას და სახელმწიფო ქონების მართვის ეფექტურობის გაზრდას.

სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის (სკპ) მნიშვნელობა საქართველოსა და ზოგადად პოსტსაბჭოთა სივრცისათვის დადასტურებული იყო ნეკ-ის (ახალი ეკონომიკური პოლიტიკის) პერიოდის ისტორიული გამოცდილებით. დასავლეთის განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებშიც ჯერ კიდევ XX საუკუნის 90-იან წლებში დაფუძნდა 2700-ზე მეტი სკპ-ის პროექტი. ძირითად საკვანძო საკითხად, ჩვენი აზრით, საქართველოს აგროსამრეწველო კომპლექსში უნდა მივიჩნიოთ სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის სხვადასხვა ფორმის (სახელმწიფო მიზნობრივი პროგრამები, აგროტექნოპარკები, აგროჰაბი, თავისუფალი ეკონომიკური ზონები) შექმნა და დანერგვა.

სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობა წარმოადგენს სასიცოცხლოდ აუცილებელი, სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული (ან შესაქმნელი) ობიექტების პრივატიზაციის ალტერნატივას. ესაა ინსტრუმენტი, რომელიც სახელმწიფო საკუთრების ასამოქმედებლად კერძო კაპიტალის მოზიდვის საშუალებას იძლევა; ამასთან არ ხდება საკუთრების ფორმის ცვლილებები: აქტივები და მათზე კონტროლი რჩება სახელმწიფოს საკუთრებაში (პრივატიზაციის შემთხვევაში ისინი კერძო საკუთრებაში გადადის).

დღეს სკპ საინვესტიციო საქმიანობის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ეფექტური სახალხო მეურნეობის ფორმაა საზოგადოებრივი ცხოვრების მთელი რიგი დარგებისათვის. ამ ასპექტში სახელმწიფო გამოდის არა მარტო როგორც მრავალმხრივი რესურსის მქონე პარტნიორი, არამედ როგორც ორგანიზატორი, რეგულატორი და საინვესტიციო პროექტის შემკვეთი. კერძო კაპიტალი სკპ-ში ამაღლებს ქვეყნის საინვესტიციო მიზიდველობას, ზრდის მოსახლეობის ცხოვრების დონეს, ხელს უწყობს სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას.

სკპ-ის რეალიზაციის საერთო ნიშან-თვისებებიდან მნიშვნელოვანია ფართო და მწყობრი ნორმატიული ბაზის შექმნა, რომელიც დაარეგულირებს სხვადასხვა სფეროში საკონტრაქტო ურთიერთობებს ცალკეული დარგების მიხედვით და საშუალებას მოგვცემს შედარებით სრულად გავითვალისწინოთ აღნიშნული სფეროების განსხვავებული ფუნქციონირების პირობები.

სკპ-ის საგანს შეიძლება წარმოადგენდეს კონკრეტული პროექტის რეალიზაცია, როცა სახელმწიფოსა და ბიზნესის ურთიერთობებისათვის მნიშვნელოვანია შემდეგი მახასიათებლები:

- პროექტის რეალიზაციისადმი სახელმწიფოს ინტერესი;
- პროექტის ხანგრძლივობა (როგორც წესი, სკპ-ის პროექტის ხანგრძლივობა შეადგენს არანაკლებ 10 წელს);
- მხარეებს შორის რისკების განაწილება.

სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობაში მონაწილეობისას ინვესტორის რისკები შეიძლება დაიყოს 3 ჯგუფად:

1) პოლიტიკური (რისკი, რომელიც განპირობებულია კოორდინაციის დაბალი დონით, სახელმწიფო მართვის არაეფექტურობით);

2) ფინანსური (ფინანსების დაუზრუნებლობის რისკი, პროექტის არასაკმარისი რენტაბელობის გამო, საკრედიტო რესურსების მაღალი ღირებულება, ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ აღებული

ვალდებულებების შეუსრულებლობის რისკი, ინვესტიციების ადგილობრივი ბიუჯეტიდან კომპენსაციისას);

3) საკანონმდებლო, დაკავშირებული კანონმდებლობის ცვლილებებთან.

სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის აგროსამრეწველო კომპლექსში დანერგვისას აუცილებელია შემდეგი პირობების დაცვა:

- ❖ სკპ-ის მხარეების ურთიერთობები უნდა გაფორმდეს იურიდიულად;
- ❖ მხარეები უნდა ატარებდნენ პარტნიორულ, ანუ თანაბარუფლებიან ხასიათს;
- ❖ პარტნიორებს შორის შეთანხმებული უნდა იყოს მიზნები, რომლებიც უზრუნველყოფენ თითოეული მხარის ინტერესების რეალიზაციას;
- ❖ სკპ-ის მხარეები უნდა აერთიანებდნენ მათ განკარგულებაში არსებულ რესურსებს (ფინანსურს, შრომითს, საინფორმაციოს) შეთანხმებული მიზნების მისაღწევად;
- ❖ პარტნიორობის მხარეები თანაბრად უნდა ინაწილებდნენ ხარჯებსა და რისკებს, პასუხისმგებლობას უნდა იღებდნენ მიღებულ შედეგებზე.

ასე რომ, სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის დანერგვისას პარტნიორებს შორის ფორმირებული უნდა იყოს პასუხისმგებლობის განაწილების სპეციფიკურობა. პარტნიორობის ორივე მხარეს თავისი წვლილი შეაქვს საერთო პროექტში. როგორც საზღვარგარეთის გამოცდილება აჩვენებს, ბიზნესი უზრუნველყოფს ფინანსებს, პროფესიულ გამოცდილებას, ეფექტურ მართვას, გადაწყვეტილების მიღების მოქნილობასა და ოპერატიულობას, ნოვატორულ უნარს. ამასთან ინერგება მუშაობის უფრო ეფექტური მეთოდები, ხდება ტექნიკისა და ტექნოლოგიების სრულყოფა, იქმნება წარმოების ორგანიზაციის ახალი ფორმები და საწარმოები.

თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვანია მდგრადი სასურსათო უზრუნველყოფის სისტემის ინოვაციური და ტექნოლოგიური სრულყოფა, რაც თვით ორგანიზაციული სისტემის ინოვაციურობის უზრუნველყოფასაც გულისხმობს, ასევე უზრუნველყოფილია ზემოქმედებების ზომებისა და ფორმების ერთობლიობა, რომელშიც პრიორიტეტულია ხარისხიანი, ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციის წარმოების სტიმულირება.

ყოველივე ზემოთქმული მიუთითებს იმაზე, რომ აგროსამრეწველო სფეროში სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობა მოითხოვს მეცნიერების, განათლებისა და სახელმწიფო რესურსების ამოქმედებას საერთო მიზნის მისაღწევად. ამათგან მეცნიერება ახდენს ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოკვლევას და მეცნიერულად დასაბუთებული სამოქმედო დოკუმენტის - ტექნოლოგიური რეგლამენტების შემუშავებას.

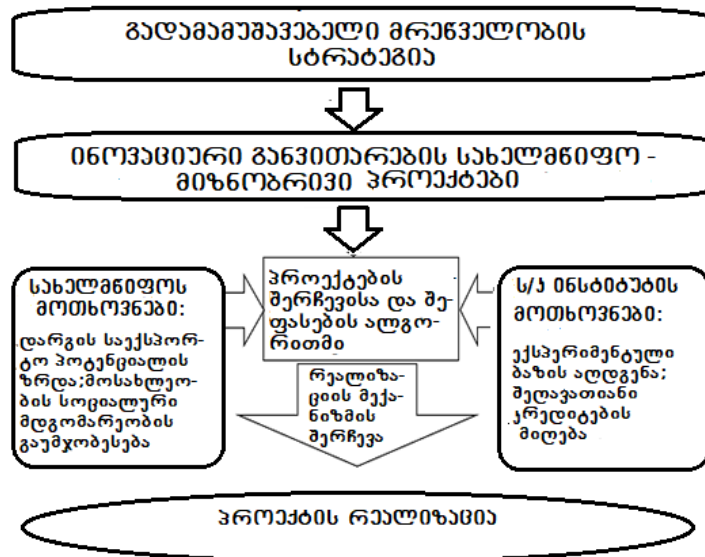
დღეისათვის საქართველოს კვების მრეწველობის სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტში მომზადებულია დარგის განვითარების მთელი რიგი პროექტები, რომლებიც ითვალისწინებს გამოუყენებელი რეზერვის მდგომარეობაში მყოფი პროდუქტების (მანდარინის არასტანდარტული ნაყოფების, გარეული ხილისა და სამკურნალო ეთერზეთოვანი მცენარეების) წარმოების ნარჩენების ეფექტურ გამოყენებას კონკურენტუნარიანი პროდუქციის მისაღებად. ამ პროექტების რეალიზაციისათვის შეიძლება გამოყენებული იქნეს სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის პროგრამის მეორე სახე – სახელმწიფო მიზნობრივი პროგრამები.

სახელმწიფო მიზნობრივი პროგრამის მონაწილე მხარეებია სახელმწიფო და საქართველოს კვების მრეწველობის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი. სახელმწიფო მონაწილეობს ინსტიტუტის ექსპერიმენტული ბაზის ამოქმედებაში, ეხმარება ინსტიტუტს შეღავათიანი კრედიტის მიღებაში. ინსტიტუტი 5 წლის განმავლობაში აწარმოებს ექსპერიმენტულ პროდუქციას, პოულობს ამ პროდუქციის რეალიზაციის ბაზრებს და შემდეგ ყიდის პროექტს დაინტერესებულ პირზე. სწორედ ეს არის ჩვენი ქვეყნის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულება ინოვაციური ტექნოლოგიების შექმნისა და რეალიზაციის საქმეში.

პროექტის რეალიზაციის შესაძლო სქემები ძირითადად დამოკიდებულია პროექტის რენტაბელურობის დონეზე, რომელიც ახასიათებს მის კომერციულ ეფექტიანობას და, ამდენად, ინვესტორისათვის წარმოადგენს ძირითად კრიტერიუმს პარტნიორობაში მონაწილეობისას. პროექტის წარმატება

ასევე დამოკიდებულია საპროექტო რისკების დონეზე. პროექტის რენტაბელობა განისაზღვრება ობიექტის ექსპლუატაციით მიღებული შემოსავლებისა და მისი შექმნისა და შენახვის ხარჯების ღირებულებების თანაფარდობით.

განზოგადებული სახით ინოვაციური პროექტების შერჩევისა და რეალიზაციის სქემა მოცემულია მე-2 ნახაზზე.



**ნახ. 2. დარგის ინოვაციური განვითარების სახელმწიფო - მიზნობრივი პროგრამის შერჩევა და შეფასება**

(შედგენილია ავტორების მიერ)

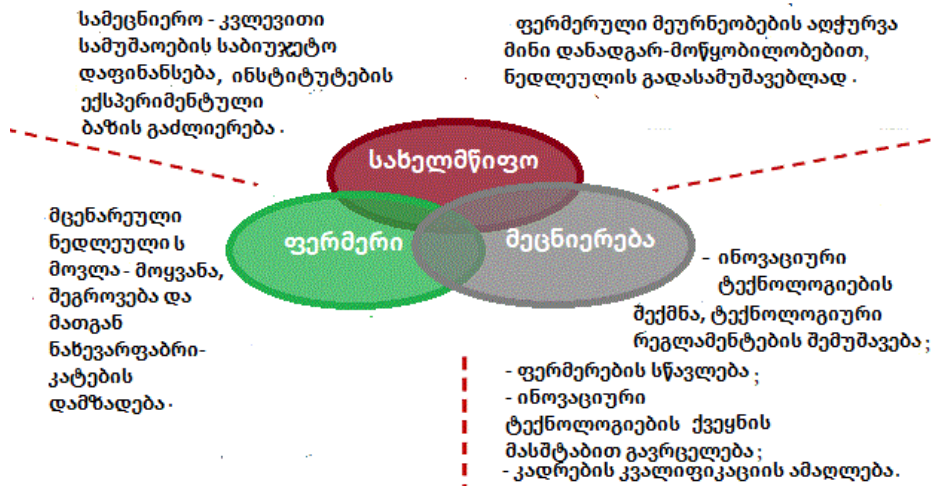
ყველა ქვეყნისათვის სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის ჩამოყალიბების ერთიანი სცენარი არ არსებობს არც მსოფლიოში და არც ერთი და იმავე ქვეყნის ფარგლებში. პარტნიორობის გამოყენებული ფორმა დამოკიდებულია ამა თუ იმ ქვეყანაში არსებულ სოციალურ-ეკონომიკურ სიტუაციასა და აგროსამრეწველო კომპლექსის პრობლემებზე. საილუსტრაციოდ მოვიყვანთ ერთ კონკრეტულ მაგალითს.

სოფლის მოსახლეობის ადგილზე დასამაგრებლად უნდა გამოიძებნოს შესაბამისი მექანიზმი. მაგალითად, ავსტრალიაში, საფრანგეთში იტალიასა და სხვა ქვეყნებში ფერმერი (სოფლის მოსახლე) გახდა არა მარტო სასოფლო-სამეურნეო ნედლეულის მიმწოდებელი, არამედ ამ ნედლეულისაგან საქონლის მწარმოებელი სუბიექტი. კერძოდ, ავსტრალიაში ფერმერი ამზადებს ჯერ ევკალიპტის ნედლეულს და შემდეგ ამ ნედლეულისგან ნახევარფაბრიკატის სახით აწარმოებს ნედლ ეთეროვან ზეთს, რომელსაც მისგან ყიდულობს სახელმწიფოს მიერ უფლებამოსილი იურიდიული პირი, რომელიც ამ ნახევარფაბრიკატს იყენებენ საექსპორტო პროდუქციის - რექტიფიცირებული ეთეროვანი ზეთების მისაღებად. იტალიაში ფერმერი ყურძნის გადამამუშავების ნარჩენებისგან ხდის ნედლ სპირტს, რომლისგანაც შემდგომ აწარმოებენ ყურძნის არაყს - გრაპას; საფრანგეთში ფერმერულ მეურნეობაში მოყვანილი ყურძნისაგან ღებულობენ ნედლ საკონიაკე სპირტს, რომელსაც სპეციალიზებულ ქარხანაში იყენებენ საექსპორტო პროდუქციის მისაღებად და ა.შ.

აღსანიშნავია, რომ იტალიაში წარმოების ნარჩენების გააზრებული გამოყენებით იქაური ჭაჭის არაყი გახდა მსოფლიოში ცნობადი პროდუქტი, რომლისგანაც სახელმწიფო ბიუჯეტი იღებს მნიშვნელოვან შემოსავლებს. ამასთან დაკავშირებით ამ ქვეყანაში შეიქმნა გრაპას (ჭაჭის არაყის) სპეციალიზებული ინსტიტუტი თავისი ხუთი ფილიალით იტალიის მსხვილ ქალაქებში.

მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის სუბიექტებად საქართველოს პირობებში შეიძლება გამოვიდეს საქართველოს კვების მრეწველობის სახელმწიფო სამეცნიერო-

კვლევითი ინსტიტუტი და ფერმერი (სოფლის მოსახლე) (იხ. ნახ. 3).



ნახ. 3. სახელმწიფო - კერძო პარტნიორობა სახელმწიფოს, სამეცნიერო - კვლევით ინსტიტუტსა და ფერმერს შორის

### დასკვნა

საქართველოში არსებობს ყველა მექანიზმი აგროსასსურსათო სექტორში საჯარო-კერძო პარტნიორობისათვის. ასეთი მიდგომით შეიძლება ქვეყნის მასშტაბით წარმოებაში დაინერგოს ინოვაციური ტექნოლოგიები, გაიზარდოს საექსპორტო პროდუქციის მოცულობა, შეიქმნას ახალი სამუშაო ადგილები, ამასთან, მოხდეს გამოუყენებელი რესურსების ათვისება, რაც უკეთესობისაკენ შეცვლის ქვეყნის წამყვან დარგში დღეს არსებულ მდგომარეობას.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბალათურია ნ., საქართველოს კვების მრეწველობა. საექსპორტო პოტენციალი და მისი ამოქმედების ინოვაციური ტექნოლოგიები. თბ., 2018; 140 გვ.
2. კოლუაშვილი პ., ლაჭყებანი თ., კვების მრეწველობის ეკონომიკა და ორგანიზაცია. თბ., სტუ, 2018
3. საქართველოს კანონი „საჯარო და კერძო თანამშრომლობის შესახებ“. 4.05.2018; <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4193442?publication=2>
4. საჯარო-კერძო პარტნიორობის სახელმძღვანელო <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/178028/public-private-partnership-ka.pdf>
5. Пугачев Н., Государственно-частное партнерство в инновационной сфере. // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Москва, октябрь 2013 г.). М.: Буки-Веди, 2013; <https://moluch.ru/conf/econ/archive/91/4249/>
6. Дмитриев В., Государственно - частное партнерство: новые возможности для развития инфраструктуры в странах с переходной экономикой. // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. № 4, 2008; file:///C:/Users/User/Downloads/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-innovatsionnoy-sfere-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektiv.pdf
7. Шинкаренко П., Государственно - частное партнерство: проблемы и решения. // Проблемы теории и практики управления. 2007;
8. A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth. Paris, OECD, 2000. <https://www.oecd.org/sti/inno/2348473.pdf>

## **Agculture based Public – private cooperation**

*Paata Koguashvili, professor of Georgian Technical University*

*Gega Baghaturia, PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

In the current work there are described the main reasons of inappropriate development of agricultural sector of Georgia. It is considered that taking into account these reasons and existing realities it should be found out the mechanism of new type of relations between the State and business, due to what becomes possible restoring the field and further innovative developing of it.

It is mentioned, that united scenario of public-private partnership formation does not exist neither in the World, no within one and the same country. The applied form of partnership depends on the socioeconomic situation and problems of agro-industrial complex in this or that country. In particular, in Georgian Scientific-Research Institute of Food Industry there are prepared a number of projects, that provide effective use of the products remaining in condition of unused reserve (grape processing waste, non-standard tangerines) to create competitive products. In order to implement these projects can be applied such type of public-private partnership as State targeted programmes; as well, it is perspective to introduce a modern form of integration of science, education and production - the agro-technical park.



## სასურსათო უსაფრთხოების განვითარების რეგულირება საქართველოში

*ლაჭყეძიანი თენგიზ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ბალვაში ელდარ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### **აბსტრაქტი**

სტატიაში განხილულია სახელმწიფო აგროსასურსათო პოლიტიკის პრიორიტეტები. აგროსასურსათო სექტორის მხარდაჭერისა და მაკროეკონომიკური რეგულირებისათვის წარმოების მოცულობათა კვოტირების სისტემა, აღნიშნულია, რომ მსოფლიო მასშტაბით სოფლის მეურნეობის მხარდაჭერის შეზღუდვა უარყოფითად იმოქმედებს საერთაშორისო სასურსათო უსაფრთხოებაზე, რაც მნიშვნელოვნად შეამცირებს მსოფლიო სოფლის მეურნეობის საწარმოო პოტენციალს, პროდუქციის მოცულობებს და გაზრდის სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციაზე ფასებს. ასევე აღნიშნულია, რომ სასურსათო პრობლემა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა, რომელსაც აღიარებს მსოფლიო ცივილიზაცია თანამედროვე გლობალური საშიშროების ზრდის პირობებში. მსოფლიოს ქვეყნების წინაშე მდგარი მნიშვნელოვანი ამოცანებიდან ესაა საერთო პრობლემის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მოსახლეობის სწრაფი ზრდის პირობებში. გაკეთებულია დასაკვნა, რომ ქვეყნის სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფისათვის ძალისხმევა და საერთაშორისო ორგანიზაციების საქმიანობის ოპტიმიზაციის, ეფექტიანი ხერხებისა და მექანიზმების შეთანაწყობა არსებულ საკუთარი რესურსების მექანიზმებთან სახელმწიფოს ერთ-ერთი პრიორიტეტული ამოცანაა.

საკვანძო სიტყვები - სასურსათო უსაფრთხოება, სასურსათო უშიშროება, სოფლის მეურნეობა, მაკროეკონომიკა, აგროსასურსათო სექტორი.

### **ძირითადი ტექსტი**

სახელმწიფოს აგროსასურსათო პოლიტიკის პრიორიტეტების განხილვისას, აუცილებელია ყურადღება გამახვილდეს მის ისეთ უმნიშვნელოვანეს მხარეებზე, როგორცაა: სასურსათო, აგრარული და საგარეო-სავაჭრო ასპექტები.

აგროსასურსათო პოლიტიკის პრიორიტეტთა ანალიზისას ამოსავალს წარმოადგენს მისი სასურსათო ასპექტი, რამდენადაც ეს უკანასკნელი რაოდენობრივად ასახავს აგროსასურსათო პოლიტიკის გენერალური მიზნის - სასურსათო უსაფრთხოების მიღწეულ დონეს, განსაზღვრავს ქვეყნის შიდა ბაზარზე კვების პროდუქტებზე მოთხოვნის ფიზიოლოგიურ და გადახდისუნარიან საზღვრებს. ამიტომ იგი ხასიათდება მოხმარების ფიზიოლოგიური ნორმის, მოხმარების დამკვიდრებული სტრუქტურის, სურსათით ქვეყნის საერთო უზრუნველყოფისა და თვითუზრუნველყოფის მაჩვენებლებით. აგრარული ასპექტი განსაზღვრავს ქვეყნის აგროსასურსათო პოტენციალს, ახასიათებს წარმოების ფაქტობრივ მდგომარეობას და მოიცავს სასოფლო-სამეურნეო წარმოების ეფექტიანობის ისეთ მნიშვნელოვან მაჩვენებლებს, როგორცაა: სავარგულების პროდუქტიულობა, შრომის მწარმოებლურობა, კულტურათა მოსავლიანობა, პირუტყვის პროდუქტიულობა, პროდუქციის საქონლურობა, წარმოების რენტაბელობა, შრომის ანაზღაურება, სოფლის მეურნეობისადმი სახელმწიფო ფინანსური მხარდაჭერა. სასოფლო-სამეურნეო მწარმოებელთა ხელფასისა და ქვეყანაში საშუალო ხელფასის დონეთა თანაფარდობა.

აგროსასურსათო პოლიტიკის საგარეო-სავაჭრო ასპექტი ასახავს მსოფლიო და შიდა სასურსათო ბაზრების ურთიერთკავშირს და ხასიათდება შემდეგი ძირითადი მაჩვენებლებით: იმპორტზე დამოკიდებულება თითოეული პროდუქტის მიხედვით; კვების პროდუქტების შემოტანისა და გატანის ბალანსი; სურსათის შიდა და მსოფლიო ფასების დონეთა თანაფარდობა; სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციითა და სურსათით მსოფლიო ვაჭრობის ლიბერალიზაციის გამო, სასოფლო-სამეურნეო მწარმოებლებისათვის ან სურსათის იმპორტის შეზღუდვასთან დაკავშირებით საბოლოო მომხმარებლებისათვის მოსალოდნელი ზარალის შეფასება; სასურსათო საქონლით უზრუნველყოფა რეგიონების,

ქვეყნების მიხედვით და მთელს მსოფლიოში; ფასები სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციისა და სურსათის სხვადასხვა სახეებზე. როგორც ვხედავთ, აგროსასურსათო პოლიტიკის აგრარულ ასპექტს მიკუთვნებულ ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მაჩვენებელს წარმოადგენს სახელმწიფოს ფინანსური მხარდაჭერის სიდიდე. აგროსასურსათო სექტორი პრაქტიკულად ყველა ქვეყანაში სახელმწიფოს ეკონომიკური მხარდაჭერის ობიექტია. აგროსასურსათო სექტორის მხარდაჭერისა და მაკროეკონომიკური რეგულირებისათვის გამოიყენება წარმოების მოცულობათა კვოტირების სისტემა, მიწის სავარგულების დროებითი გამოყვანა სასოფლო-სამეურნეო ბრუნვიდან, სასოფლო-სამეურნეო ნედლეულისა და სურსათის სახელმწიფო შესყიდვების სისტემა, საგარეო ვაჭრობის რეგულირება სოფლის მეურნეობის მომსახურე დარგების სუბსიდირება, სტრუქტურული პოლიტიკის განხორციელება, სასოფლო დასახლებებში არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების სამუშაო ადგილების შექმნა და ა.შ. აგროსასურსათო სექტორის მაკროეკონომიკური რეგულირებისა და მხარდაჭერის ღონისძიებები, მიზნობრივი ნიშნის მიხედვით, შემდეგ ჯგუფებად იყოფა: საკომპენსაციო დანახარჯები, ანუ წარმოების ფაქტორების შექმნასთან დაკავშირებული ფულადი ხარჯების სრული ან ნაწილობრივი კომპენსირება; პრიორიტეტულ მიმართულებებზე სახელმწიფო მიზნობრივი პროგრამების დამუშავება, დაფინანსება და განხორციელება; საექსპორტო და საიმპორტო ტარიფების რეგულირებით შიდა სასურსათო ბაზარზე ფასების სტაბილურობის შენარჩუნება; სტიქიური უბედურებით გამოწვეული ზარალის, ასევე წარმოების რეორგანიზაციასთან დაკავშირებული ხარჯების კომპენსაცია; საწარმოო და არასაწარმოო ინფრასტრუქტურის განვითარების ხელშეწყობა.

აგროსასურსათო სექტორის სახელმწიფოებრივი მხარდაჭერის რაოდენობისა და ხარისხის გასაზომად სხვადასხვა მეთოდებს მიმართავენ. ზოგიერთი მეცნიერი მიიჩნევს, რომ მხარდაჭერა უნდა გაიზომოს აგროსასურსათო სექტორის მიმართ სახელმწიფოს მიერ გაწეული ფაქტობრივი ხარჯების მიხედვით, მაგრამ, მეცნიერთა მეორე ნაწილის სამართლიანი მტკიცებით, ბიუჯეტიდან გაწეული სოლიდური დახმარება არ ნიშნავს პროდუქციის მწარმოებლებისათვის რეალურ დახმარებას, თუ იმავედროულად სახელმწიფო აწესებს აკრძალვებს ან შეზღუდვებს ქვეყნის გარეთ პროდუქციის გატანაზე. ამდენად, სახელმწიფოს მიერ აგროსასურსათო სექტორის მხარდაჭერის რაოდენობრივი აღრიცხვისა და ეფექტიანობის შეფასებისათვის საჭიროა, არა მარტო სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი სახსრების მოცულობათა დადგენა, არამედ ყველა სხვა ღონისძიების ეკონომიკური შეფასება, რომლებიც ქვეყნის სამომხმარებლო ბაზრის დაცვას უკავშირდება. ყველა შემთხვევაში გასათვალისწინებელია, რომ აგროსასურსათო სექტორისადმი მხარდაჭერის ამა თუ იმ ღონისძიების შერჩევას, უპირველეს ყოვლისა, ანალიზებენ ქვეყნის შიდა და გარე ბაზრებზე არსებულ ფასს. აგროსასურსათო სექტორისადმი მხარდაჭერის ზომა და ხარისხი სხვადასხვაგვარია მსოფლიოს ქვეყნებში. ცალკეული ქვეყნები გამოირჩევა ამ მიმართულებით ლიბერალური პოლიტიკის გატარებით (მაგალითად, ახალი ზელანდია), ზოგი ქვეყანა კი მხარდაჭერის მეტად მაღალი დონით გამოირჩევა (მაგალითად, იაპონია), თუმცა, ასეთი პოლიტიკა მუდმივი არაა და ის თითოეულ ქვეყანაში იცვლება შიდა თუ გარე ფაქტორების ზემოქმედებით. აგროსასურსათო სექტორის მაკროეკონომიკური რეგულირება და მხარდაჭერა დღევანდელ მსოფლიოში ცალკე აღებული რომელიმე ქვეყნის პრობლემა და საზრუნავი არაა, რამდენადაც ის განსაზღვრავს სურსათის სიჭარბეს ან დეფიციტს მსოფლიოში, სურსათის ფასებს, ქვეყნებს შორის სუბსიდირების ირიბი გადანაწილების ზომას და ა.შ. მოვლენების ამგვარი სცენარით განვითარებას ისიც შეუწყობს ხელს, რომ ტრადიციულად სოფლის მეურნეობის ფინანსური უზრუნველყოფა მაღალი იყო არაკეთილსასურველი ბუნებრივ-კლიმატური და ეკონომიკური პირობების მქონე ქვეყნებში და ზემოაღნიშნული პროცენტული შემცირება მათთვის უფრო მნიშვნელოვანი თანხებით აისახება. სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, განსაკუთრებით აქტუალურს გახდის ცალკეული ქვეყნების საერთო ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელობას, მამასადამე, განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ეროვნული სასურსათო უსაფრთხოების პრობლემა დაკავშირებულია ქვეყნის მაკროეკონომიკურ განვითარებასთან. სწორედ ამგვარი ლოგიკით, ეკონომიკის აგრარული სტრუქტურის მქონე ქვეყნებში მიწის რეფორმის გატარება - მიწის რესურსებისადმი სოფლის მოსახლეობის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, როგორც წესი, სწრაფ ეფექტს იძლევა სურსათის მოხმარების

დონის ამალღების თვალსაზრისით. წარმოების ინდუსტრიალიზაციის დონის ამალღებით ასეთი კავშირი მიწის განაწილებასა და სურსათის მოხმარებას შორის სულ უფრო ნაკლებად აშკარა ხდება. ეკონომიკის ინდუსტრიულ-აგრარული სტრუქტურის მქონე უფრო განვითარებულ ქვეყნებში სასოფლო-სამეურნეო წარმოების ყოველი შემდგომი ზრდისათვის საჭირო ხდება სულ უფრო მეტი არასასოფლო-სამეურნეო კაპიტალის ჩართვა წარმოებაში, რაც, რა თქმა უნდა, არ გამომდინარეობს მიწის უფრო სამართლიანი გადანაწილების თვით ფაქტიდან. ამასთან დაკავშირებით, სოფლის მეურნეობისათვის საჭირო ხდება წარმოების ეფექტიანი საშუალებები, განვითარებული მატერიალურ-ტექნიკური და საფინანსო ინფრასტრუქტურა, კვალიფიციური კადრები და ა.შ. სხვანაირად თუ ვიტყვით, საჭირო ხდება უფრო მაღალი მიჯნების მიღწევა მთელი ეკონომიკის მასშტაბით. რაც მთავარია, სურსათის მოხმარების ზრდა ეკონომიკის ინდუსტრიულ-აგრარული სტრუქტურის მქონე ქვეყნებში პირდაპირ არ არის დაკავშირებული წარმოების ზრდასთან, რამდენადაც ამ პროდუქციის მწარმოებელი და მისი მომხმარებელი ერთმანეთს არ ემთხვევა. ამასთან, წარმოების ზრდას აგროსასურსათო სექტორში შეიძლება წინ ეღობოდეს ორი ძირითადი პრობლემა - მოსახლეობის დაბალი მსყიდველუნარიანობა და მომხმარებელამდე პროდუქციის დამყვანი განვითარებული ინფრასტრუქტურის არარსებობა. მხედველობაშია მისაღები ის გარემოება, რომ უკანასკნელ პერიოდში ტრანზიტულ (გარდამავალ) პირობებში მყოფ პრაქტიკულად ყველა პოსტსოციალისტურ ქვეყანაში მოხდა საბაზისო კვების პროდუქტების მოხმარებისა და კვების დღე-ღამური რაციონის კალორიულობის მკვეთრი დაცემა. ამან ბიძგი მისცა დისკუსიებს აღნიშნული ქვეყნების სასურსათო უსაფრთხოების საზღვრებისა და წარმოქმნილი პრობლემის გადაწყვეტის გზების თაობაზე.

ახლა იმის შესახებ, თუ რატომ მოხდა ასეთი დაცემა, ცნობილია, რომ ყოველ ყოფილ სოციალისტურ ქვეყანაში აგროსასურსათო სექტორის, ისევე როგორც მთლიანად ეკონომიკის ეფექტიანობა აშკარად ჩამორჩებოდა დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების ანალოგებს. მაგრამ, ძალიან ხშირად, სულადობრივი მოხმარების მაჩვენებლები აქ იყო დასავლეთეევროპული და ჩრდილოამერიკული ანალოგების დონეზე ან მათზე ზევით. განვითარებად ქვეყნებში უღარიბესი გლეხობისათვის მიწის გამოყოფა რიგ შემთხვევებში იწვევს წარმოებისა და მოხმარების ზრდას. რეფორმის ასეთი ვარიანტი გარკვეულად შესაძლებელი გახდა ჩინეთსა და ალბანეთში. ორივე ქვეყანაში გლეხებისათვის მისაწვდომი გახდა თავისი შრომის ძირითადი საშუალება - მიწა. სავსებით კანონზომიერი შედეგია. სრულიად სხვაგვარი იყო ვითარება რეფორმების მომენტისათვის საქართველოში. აქ სოფლის მოსახლეობის ხელმისაწვდომობამ მიწისადმი და აგრარული ეკონომიკის ლიბერალიზაციამ, მართალია, შესაძლებელი გახდა სოფლის მცხოვრებთა სასურსათო მოხმარების დონის ამალღება, მაგრამ, ამის პარალელურად, შემცირდა ქალაქის მცხოვრებთა მიერ საბაზისო კვების პროდუქტების საშუალო მოხმარება. ასეთ სიტუაციაში სასურსათო მოხმარების ზრდის საკითხის გადაწყვეტა საქართველოში არ შეიძლება დამოკიდებული იყოს არც მიწის შემდგომ გადანაწილებაზე და არც აგროსასურსათო სექტორის სახელმწიფოებრივი სუბსიდირების გაძლიერებაზე. საკითხის მოგვარება შესაძლებელია მხოლოდ მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციისა და მოსახლეობის რეალური შემოსავლების განუხრელი ზრდის პირობებში.

### **დასკვნა**

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, მსოფლიო სასურსათო ბაზრის ლიბერალიზაციის პირობებში, უმთავრესია ქვეყნის საერთო მაკროეკონომიკური განვითარება და, როგორც ლოგიკური შედეგი - მოსახლეობის რეალური შემოსავლებისა და, შესაბამისად, სურსათზე ხელმისაწვდომობის ზრდა. სწორედ ხელმისაწვდომობის ზრდა უნდა გახდეს ის ძირითადი ფაქტორი, რომელიც მთავარ ფუნქციას იტვირთებს ეროვნული სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის საქმეში. საქართველომ, როგორც მსო-ს წევრმა სახელმწიფომ, საჭიროა სრულად გაითვალისწინოს ზემოაღნიშნული ვითარება და რეკომენდაციები, ეროვნული აგრარული პოლიტიკის გადასინჯვისა და სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის საკანონმდებლო ბაზის შემუშავებისას.

საბოლოოდ უნდა აღნიშნოთ, რომ სასურსათო უსაფრთხოება ეროვნული ეკონომიკური უსაფრთხოების კონცეფციის ნაწილია, რომლის აზრიც მდგომარეობს ეკონომიკურ ზრდასა და ხარისხის

ამაღლებაში და რომელიც აუცილებელია მოსახლეობისა და საზოგადოების მზარდი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისათვის, ჰქონდეთ საკმარისი სახელმწიფო რეზერვები, აქტიური სავაჭრო და საგადასახადო ბალანსი. ეკონომიკური უსაფრთხოების გარეშე შეუძლებელია წარმატებით იქნას გადაწყვეტილი შიგა ეკონომიკური და სოციალური ამოცანები. კვების პროდუქტებით უზრუნველყოფის მხრივ მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია საკუთარი წარმოების მოცულობის ზრდა მოხდეს აგრომწარმოებელთა საინვესტიციო აქტივების ზრდით, სახელმწიფოს მხრიდან სუბსიდირებისა და პროტექციონიზმის შექმნით. იმისათვის, რომ ქართულმა სოფელმა შექმნას პროდუქციის სიუხვე, აუცილებელია სოფლად აგრობიზნესის ინფრასტრუქტურის შექმნა, ანუ, სპეციალიზებული აგროსაკრედიტო სისტემის შექმნა, სასურსათო უშიშროების ინფორმაციისა და ადრეული გაფრთხილების სისტემის შექმნა, ასევე, წვრილ მესაკუთრეთა ნებაყოფლობითი (კოოპერაციული) გაერთიანების ჩამოყალიბება, საგარანტიო ფონდის შექმნა, აგრარული შრომის სტიმულირება და აგროსამრეწველო ინტეგრაცია. რამდენადაც საქმე ეხება ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებას, სოფლის მეურნეობის სისტემის (მათ შორის - დარგების) ორგანიზაციულ მოწყობას, ცვლილებებს. ანუ, ჩვენს ქვეყანაში სასოფლო-სამეურნეო კოოპერაციის განვითარება გახდება ეკონომიკური რეფორმის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელიც დიდ წვლილს შეიტანს სოფლის მოსახლეობის მასობრივი დასაქმების საქმეში.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. კოლუაშვილი პ. საქართველოს სასურსათო უშიშროება: რეალობა და პროგნოზები. თბილ ის ი. 2004, 280 გვ.
2. ვანიშვილი მ. საქართველოს სასურსათო უსაფრთხოების საშინაო და საგარეო ეკონომიკური ასპექტები: თეორია მეთოდოლოგია, პრაქტიკა. თბილისი: საზოგადოება ცოდნა, 2003, 305 გვ.
3. კოლუაშვილი პ., ზიზიბაძე გ. სოფლის მეურნეობის ეკონომიკა. თბილისი, 2010, 221 გვ.
4. კოლუაშვილი პ., გიორგაძე პ., რამიშვილი ბ. საერთაშორისო ორგანიზაციების ძალისხმევა სასურსათო პრობლემის მოგვარებაში. ჟურნალი. "მაკრო მიკრო ეკონომიკა". №9-10. 43-46 გვ.
5. ბახტაძე დ., კოლუაშვილი პ., ქართველთა კვების კულტურა "ინოვაცია", თბ. 2009, 168 გვ.
6. Руцкой А. Радутин Н. Продовольственная безопасность:зарубежный опыт.//ж. «ФПК экономика управление», М. 1997. №2, с. 7-14.

**Regulation of the food safety standards development in Georgia**

*Tengiz Lachkepiani, professor of Georgian Technical University  
Eldar Khalvashi, PhD student of Georgian Technical University*

**Summary**

At the modern stage of development, within the conditions of liberalization of the world food market, the main macroeconomic development of the country is important and, as a logical result - the increase of the real incomes of the population and, consequently, the access to food. It is the increase in availability that should be the main factor that plays a key role in ensuring national food security. Georgia, as a member of the World Trade Organization, needs to take full account of the above-mentioned situation and recommendations when developing a legal basis for the revision of national agrarian policy and food security.

Finally, it should be noted that food security is part of the concept of national economic security, which is aimed at economic growth and quality improvement and which is necessary to meet the growing needs of the population and society, have sufficient state reserves, active trade and tax balance. Without economic security it is impossible to successfully solve internal economic and social problems. In terms of food supply, we consider it important to increase the volume of own production by increasing the investment assets of agricultural producers, creating subsidies and protectionism from the state. In order for the Georgian village to create an abundance of products, it is necessary to create a rural agribusiness infrastructure, i.e. a specialized agro-credit system, a food security information and early warning system, as well as a voluntary (cooperative) association of smallholders and a guarantee fund, stimulating agrarian labor and agro-industrial integration. As far as economic efficiency is concerned, the organizational arrangement of the agricultural system (including fields), changes, i.e. the development of agricultural cooperation in our country will become an important part of economic reform, which will make a great contribution to mass employment of rural people.

## კორონომიკის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გლობალური ტენდენციები და მათი გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები საქართველოში

*ლობჯანიძე გელა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*მდინარაძე ქეთევანი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*მდინარაძე ნანა*

*თბილისის ღია უნივერსიტეტის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილული და გამოკვლეულია კორონავირუსული პანდემიის სოციალურ-ეკონომიკური და საზოგადოებრივ-პოლიტიკური პრობლემა-ების გლობალური ძირითადი ტენდენციები, გლობალიზაციის გამოწვევები, კანონზომიერებები, მათი გამოვლენის წინააღმდეგობრივი და კრიზისული შედეგები; COVID-19-ით დაინფიცირებული, განკურნებული, გარდაცვლილი და ვაქცინირებული საქართველოსა და, მსოფლიოს ზოგიერთი ქვეყნის სტატისტიკური მონაცემების ფონზე გაანალიზებულია პანდემიაზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორის თავისებურებანი. შემოთავაზებულია პოსტპანდემიური მსოფლიოს ზოგიერთი ქვეყნის და საქართველოს ეკონომიკების ზრდის და განვითარების პროგნოზები და, პანდემიის პირობებში არსებული პრობლემების გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები.

საკვანძო სიტყვები: გლობალური ეკონომიკა, გლობალიზაცია, კორონავირუსი (SARS-CoV-2, COVID-19), კორონომიკა, კრიზისი, სტატისტიკა, პროგნოზი.

### ძირითადი ტექსტი

გლობალურ ეკონომიკაში ბოლო ათწლეულების მანძილზე შექმნილმა კრიზისებმა, საფრთხე შეუქმნა მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწე-ვას, მსოფლიო გეოპოლიტიკის, ეკონომიკის, სოციალურ ურთიერთობების, გარემოს დაცვის და სხვა მნიშვნელოვანი მიმართულების ოპტიმალურ გადაწყვეტას. განსაკუთრებით აღსანიშნავია, მზარდი უთანასწორობა და მოსახლეობის უკმაყოფილება გლობალიზაციის გამო, ციფრული გარღვევების გაღრმავება და კლიმატის ცვლილებების მიმართ არათანაბარი მოწყვლადობა. ამასთან, ნიშანდობლივია, მზარდი კავშირი რეალურ ეკონომიკაში ინვესტიციებსა და ჭარბ ფინანსურ ბაზრებს შორის, რამაც გარკვეულწილად შეაფერხა 2030 წლის მდგრადი განვითარების მიზნების (SDGs) სრული დაფინანსება, თუმცა გამოიწვია ვალის ტვირთის და უკანონო ფინანსური ნა-კადების ზრდა. თვით მრავალმხრივი გლობალური სოციალურ-ეკონომიკური სის-ტემა გვიჩვენებს დივერსიფიცირების მზარდ ნიშნებს სავაჭრო, ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ნაციონალიზმის ზრდის ფონზე, რომელთა წინააღმდეგობები კიდევ უფრო გაღრმავდა კორონავირუსის (COVID-19) პანდემიის პირობებში და ყველაზე მეტად შეეხო მოსახლეობის ყველაზე მეტად დაუცველ ფენებს. ცხადია, ასეთ პი-რობებში, მნიშვნელოვანია არსებული ვითარების გამოსწორება ახალი საერთაშო-რისო მიდგომებით, უფრო ნაყოფიერი გლობალიზაციის პირობებში შედარებით მრავალმხრივი მდგრადობით, რომელსაც შეეძლება ამ კრიზისების ცალკეულ სახე-ობათა ეფექტიანი გადაჭრა. [1,2]

კორონომიკის ანუ კორონავირუსის ზეგავლენის და შედეგების ეკონომიკის, კოვიდ 19-ის პანდემიით გამოწვეული მსოფლიო და საქართველოს ეკონომიკური კრიზისის, ანუ კორონაკრიზისის ვითარებაში განსაკუთრებით აქტუალურია ეკონომიკური პოტენციალის შენარჩუნება, რადგან სწორედ ეკონომიკური და ფინანსური სტაბილურობა მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მომავალს და განაპირობებს, ყველა სხვა დანარჩენი მიმართულებების უსაფრთხო მდგომარეობას, ახალ გლობალურ წესრიგს მთელი რიგი ოპტიმალური სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელების გათვალისწინებით, მ. შ. საქართველოს ეკონომიკური პოლიტიკის, მისი ინდუს-ტრიული სექტორების მართვის ახალ

მიდგომებთან ერთად, ადგილობრივ წარმოებას მოდერნიზაციის და დივერსიფიცირების წინაშე აყენებს, რათა შესაძლებელი იყოს სწრაფი და ეფექტიანი რეაგირებით დღევანდელი ეკონომიკური კრიზისის ყველაზე ნაკლები დანაკარგებით დაძლევა და არსებული გამოწვევების გამკლავება. [3]

„მსოფლიო წესრიგის“ მოწყობის ახალ ფორმებსა და შინაარსში უაღრესად მნიშვნელოვანია გლობალიზაციის პროცესების არა შეჩერება ან მასთან დაპირისპირება, არამედ მისი რეგულირების მექანიზმების პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური და მორალურ-ზნეობრივი პრინციპების სწორად, კაცობრიობის განვითარების პერსპექტივების გათვალისწინებით შერჩევა და გამოყენება. მსოფლიო ბაზარზე ქვეყნის ინტეგრაციის და ეროვნულ ეკონომიკაში რადიკალური სტრუქტურული გარდაქმნებისას, მნიშვნელოვანია ეკონომიკური პოლიტიკის ის უმთავრესი ე. წ. „ოქროს შუალედის პრინციპი“, რაც სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების ლიბერალიზაციასთან ერთად ითვალისწინებს სახელმწიფოს მარეგულირებელი როლისა და ფუნქციების არსებობას, სადაც გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ღია ეკონომიკას გარკვეული ზომით სჭირდება რეგულირება, რადგან იგი ღია უნდა იყოს იმ დონეზე, რომ შეესაბამებოდეს ქვეყნის ინტერესებს და ხელს უწყობდეს ეროვნული ეკონომიკის განვითარებას. სახელმწიფოს გონივრულმა, მიზანმიმარ-თულმა პროტექციონისტულმა ეკონომიკურმა პოლიტიკამ უნდა დაიცვას და გააფართოოს ადგილობრივი წარმოება და შიგა ბაზარი, რაც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების, მისი მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლების ხელშეწყობას, წარმოების, დასაქმებისა და ადამიანთა შემოსავლების ზრდას მნიშვნელოვნად განაპირობებს.

ახალმა კორონავირუსი (SARS-CoV-2) და მის მიერ გამოწვეული დაავადება, რომელიც COVID-19-ის სახელით არის ცნობილი ჩინეთში, ქ. ვუჰანში აღმოცენდა და სწრაფად მოედო მთელ მსოფლიოს, სადაც 2021 წლის 10 მაისის მდგომარეობით დაახლოებით 159.5 მლნ შემთხვევაა დადასტურებული, აქედან გამოჯანმრთელებულია დაახლოებით 137 მლნ და გარდაცვლილია 3.3 შემთხვევა; ამასთან, საკმაოდ საყურადღებოა, საქართველოში კორონავირუსით დაინფიცირებული, გარდაცვლილი და ვაქცინირებული მოსახლეობის რაოდენობრივი მაჩვენებელი (იხ. ცხრილი 1).

მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის (WEF) ექსპერტების გლობალური რისკების 2021 წლის ანგარიშის შეფასების თანახმად, კორონავირუსის პანდემიის შედეგებმა შესაძლოა საფრთხე შეუქმნას გლობალური ეკონომიკის განვითარებას მომდევნო 3-5 წლის განმავლობაში, შეიძლება გაიზარდოს სოციალური უთანასწორობა და, შესუსტდეს გეოპოლიტიკური სტაბილურობა მომდევნო 5-10 წლის განმავლობაში. [5]

COVID 19-ის გამო გაეროს ექსპერტების შეფასებით გლობალური ეკონომიკა 2020 წელს დაახლოებით 4,3 %-ით შემცირდა, ხოლო საერთაშორისო სავალუტო ფონდის ანგარიშის თანახმად, მსოფლიო მთლიანი შიგა პროდუქტის დანაკარგები 2020-2025 წლების განმავლობაში დაახლოებით 22 ტრლნ აშშ \$-ს შეადგენს, რაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად შეაფერხებს გარკვეულ ინფრასტრუქტურულ, გარე-მოსდაცვით, საგანმანათლებლო და სხვა პროექტების დაფინანსებას [6,7]. თუმცა, ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად გავრცელდება დაავადება ევროპის, აშშ-ის და სხვა წამყვანი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში.

საქართველოსთვის დღესდღეობით აქტუალურ პრობლემას წარმოადგენს უმუშევრობა, საგარეო ვალი, ინფლაცია და სხვა მაკროეკონომიკური მახასიათებლები. 2020 წელს საქართველოს ეკონომიკა 6.2 %-ით შემცირდა და სავალუტო ფონდის მიხედვით, ეკონომიკური ზრდის რეიტინგში 128-ე ადგილი დაიკავა. [6]

**ცხრილი 1. COVID 19-ის მსოფლიო სტატისტიკა 2021 წელი, 10 მაისი [4]**

ქვეყნები	მაჩვენებლები			
	ინფიცირებული მოსახლეობასთან / %	განუზრუნებული ინფიცირებულები / %	გარდაცვლილი ინფიცირებულები / %	ვაქცინირებული მოსახლეობასთან / %
<b>მსოფლიო, მ.შ.</b>	<b>159 479 661 / 2.03</b>	<b>137 108 458 / 85.97</b>	<b>3 314 140 / 2.08</b>	<b>1 169 887 754 / 14.84</b>
ევროპა	45 630 946 / 6.08	41 118 388 / 90.11	1 037 083 / 2.27	182 231 581 / 24.29
აზია	44 299 461 / 0.95	38 353 906 / 86.58	574 477 / 1.30	214 983 549 / 4.59
ჩრდილოეთ ამერიკა	38 861 865 / 6.50	30 919 469 / 79.56	871 685 / 2.24	186 591 601 / 31.23
სამხრეთ ამერიკა	25 944 656 / 5.96	23 535 889 / 90.72	704 886 / 2.72	57 125 062 / 13.13
აფრიკა	4 678 265 / 0.34	4 212 716 / 90.05	124 792 / 2.67	14 509 207 / 1.06
ავსტრალია და ოკეანეთი	63 747 / 0.15	60 754 / 95.31	1 202 / 1.89	446 754 / 1.03

საქართველო	322 468 / 8.08	302 428 / 94.10	4 305 / 1.34	62 477 / 1.57
აშშ	33 486 075 / 10.07	26 449 089 / 78.99	595 919 / 2.67	151 315 505 / 45.71
კანადა	1 290 670 / 3.42	1 185 714 / 91.87	24 655 / 1.91	14 411 049 / 38.18
ბრაზილია	1 626 071 / 0.76	1 072 229 / 65.94	65 556 / 4.03	35 253 389 / 16.59
რუსეთი	4 888 727 / 3.35	4 502 906 / 92.11	113 647 / 2.33	13 056 228 / 8.95
ინდოეთი	22 940 516 / 1.65	18 970 018 / 82.70	249 183 / 1.09	133 366 482 / 9.66
დიდი ბრიტანეთი	4 437 217 / 6.54	4 250 699 / 95.80	127 609 / 2.88	35 371 669 / 53.07
ესპანეთი	3 581 392 / 7.66	3 274 808 / 91.44	78 895 / 2.20	13 091 681 / 27.89
პოლონეთი	2 835 083 / 7.50	2 576 034 / 90.86	70 034 / 2.47	10 185 393 / 26.82
იტალია	4 116 287 / 6.81	3 619 586 / 87.93	123 031 / 2.99	16 658 712 / 27.6
ირანი	2 673 219 / 3.18	2 127 192 / 79.57	75 261 / 2.82	1 231 652 / 1.47
მექსიკა	2 365 792 / 1.82	1 886 233 / 79.73	218 985 / 9.26	13 715 159 / 12.36
თურქეთი	5 044 936 / 5.93	4 743 871 / 94.03	43 311 / 0.86	14 545 524 / 17.74
გერმანია	3 532 096 / 4.20	3 175 600 / 89.91	85 420 / 2.42	23 492 053 / 32.37
საფრანგეთი	5 780 379 / 8.86	4 917 393 / 85.07	106 684 / 1.85	17 530 522 / 26.16
საბერძნეთი	363 904 / 3.50	323 458 / 88.89	11 089 / 3.05	2 450 349 / 23.61
ისრაელი	838 953 / 9.69	831 620 / 99.13	6 378 / 0.76	5 419 308 / 62.61
იაპონია	640 044 / 0.51	559 553 / 87.42	10 876 / 1.70	3 091 529 / 2.44
ჩინეთი	90 769 / 0.0063	85 835 / 94.57	4 636 / 5.11	324 307 000 / 22.53

სახელმწიფოების მიერ ჯანდაცვის სისტემის გამართული ფუნქციონირება, პანდემიის კონტროლისა და მართვისკენ მიმართული ეფექტური ღონისძიებების შემუშავება, ოპტიმალურ განხორციელება, ვირუსთან დაკავშირებული რეკომენდაციების მაქსიმალური გათვალისწინება და განსაკუთრებით, ვაქცინაციის პროცესის სრულყოფა, მსოფლიო მასშტაბით, 2021-2022 წლებში ეკონომიკური ზრდის ტემპს მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს (იხ. ცხრილი 2).

**ცხრილი 2. მსოფლიოს და საქართველოს ეკონომიკური ზრდის ტემპის პროგნოზი, 2021 წ.**

მაჩვენებელი	2021	2022	წყარო			
ეკონომიკური ზრდის პროგნოზი მსოფლიოში, %	4.0	3.8	მსოფლიო ბანკი			
	6.0	4.4	საერთაშორისო სავალუტო ფონდი			
ეკონომიკური ზრდის პროგნოზი საქართველოში, %	4.0	6.0	მსოფლიო ბანკი			
	3.5	5.8	საერთაშორისო სავალუტო ფონდი			
	3.5	6.0	აზიის განვითარების ბანკი			
	4.0	5.0	საქართველოს ეროვნული ბანკი			
	4.0	7.5	TBC კაპიტალი			
	3.6	-	Galt & Taggart			
ეკონომიკური ზრდის პროგნოზი სამხრეთ კავკასიაში, %	3.3	-	მსოფლიო ბანკი			
ევროპასა და ცენტრალურ აზიაში, %	3.3	3.9	მსოფლიო ბანკი			
აზიის განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნები, %	7.3	5.3	აზიის განვითარების ბანკი			
მზარდი და განვითარებადი ქვეყნები, %	6.7	5.0	საერთაშორისო სავალუტო ფონდი			
მშპ-ის პროგნოზის ცვლილება, %	წლები		მშპ-ის პროგნოზის ცვლილება, %	წლები		წყარო
	2021	2022		2021	2022	
მსოფლიო	+5.6	+4.0	კორეა	+3.3	+3.1	ეკონომიკური თანამშრომლობის და განვითარების ორგანიზაცია (OECD) https://www.oecd.org/ru/ojestr-ulgshhila-prognoz-rosta-mitovoj-jekonomiki/a-56814734
ევროზონა	+3.9	+3.8	მექსიკა	+4.5	+3.0	
G 20	+6.2	+4.1	რუსეთი	+2.7	+2.6	
აშშ	+6.5	+4.0	საულის არაბეთი	+2.6	+3.9	
არგენტინა	+4.6	+2.1	სამხრეთ აფრიკა	+3.0	+2.0	
აესტრალია	+4.5	+3.1	იტალია	+4.1	+4.0	
ბრაზილია	+3.7	+2.7	თურქეთი	+5.9	+3.0	
კანადა	+4.7	+4.0	გაერთიანებული სამეფო	+5.1	+4.7	
ჩინეთი	+7.8	+4.9	ინდოეთი	+12.6	+5.4	
საფრანგეთი	+5.9	+3.9	ინდონეზია	+4.9	+5.4	
გერმანია	+3.0	+3.7	იაპონია	+2.7	+1.8	

ასეთ პირობებში, კრიზისის დასაძლევად, ეკონომიკური ზარალის შესამცირებლად, გრძელვადიან პერიოდში ეკონომიკის აღსადგენად და სტიმულირებისთვის სახელმწიფოებს, მთავრობების მხრიდან უწყვეტ საკმაო ფინანსური რესურსის გაღება გამოყოფილი სოლიდური თანხების

თვალსაზრისით (იხ ცხრილი 3).

**ცხრილი 3. ცალკეულ სახელმწიფოთა მიერ გამოყოფილი თანხები ეკონომიკის სტიმულირებისათვის COVID 19-ის პირობებში [8,9]**

ქვეყნები	ეკონომიკის მხარდაჭერა
საქართველო	1,38 მლრდ ლარი
აშშ	2,3 ტრლნ აშშ \$
ჩინეთი	605 მლრდ \$
თურქეთი	11,2 მლრდ \$
დიდი ბრიტანეთი	362 მლრდ ფუნტი სტერლინგი/450 მლრდ \$
კანადა	1,2 ტრლნ \$
რუსეთი	14 მლრდ \$
გერმანია	1,1 ტრლნ ევრო/1,2 ტრლნ \$
იტალია	25 მლრდ ევრო
საფრანგეთი	345 მლრდ \$
ესპანეთი	217 მლრდ ევრო
შვეიცარია	42 მლრდ ფრანკი
იაპონია	197,1 მლრდ \$
ბრაზილია	64,7 მლრდ \$
ინდოეთი	26,4 მლრდ \$
აზერბაიჯანი	588,2 მლრდ \$
სომხეთი	300 მლნ \$

პოსტკრიზისულ პერიოდში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეკონომიკის ხელ-შემწყობი ისეთი ღონისძიებების შემუშავება და მექანიზმების ეფექტიანი განხორციელება, რომლებიც ქვეყანას შესაძლებლობას მისცემს განვითარდეს უსაფრთხო, მდგრადი და მწვანე მიმართულების სოციალურ-ეკონომიკური მაჩვენებლებით, როგორც მოწინავე და გამორჩეული ქვეყანა საერთაშორისო ასპარეზზე; ამ თვალსაზრისით აქტუალურია ისეთი მიმართულებების გათვალისწინება, როგორიცაა:

- ❖ მონეტარულ და ფისკალურ პოლიტიკაში მაკროეკონომიკური სტაბილურობის შენარჩუნება, ბიზნესის სტაბილურობის ხელშეწყობა ღირებულებათა ჯაჭვის უწყვეტობის უზრუნველყოფით;
- ❖ განათლების, მეცნიერების, ელექტრონული მმართველობის მიმართულებით რეფორმების დაჩქარებული განხორციელება და განვითარება;
- ❖ კერძო ინიციატივების, ქართული ბიზნესის თვითორგანიზება, ახალი ტიპის მომსახურებებისა და პროდუქტების შემუშავება, რომელიც არსებულ გამოწვევებს ყველზე უფრო მეტად უპასუხებს;
- ❖ ადგილობრივი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება ბიზნესის ეფექტიანად ფუნქციონირების მიზნით;
- ❖ მცირე და საშუალო ბიზნესის და მათი კოოპერაციის, ტექნოლოგიური ინოვაციების ხელშეწყობა, გარემოს გაუმჯობესება/გაჯანსაღება, ეფექტიანობის ამაღლება, სტრატეგიის და მართვის სისტემების დახვეწა;
- ❖ გარე და შიგა ინვესტიციების (როგორც პირდაპირი, ისე შუამავალი ინსტი-ტუტების მეშვეობით) მოზიდვა (განსაკუთრებით – IT-ტექნოლოგიებში, სამედიცინო აპარატურაში, ჯანდაცვაში, ბიოტექნოლოგიაში, სოფლის მეურნეობაში და სხვა სექტორებში, რადგან სულ უფრო მეტად აქტუალური ხდება ვიდეოკონფერენციები და ონლაინ სწავლება), რომელიც ყველაზე სწრაფად შეარბილებს კრიზისის ფონის სირთულეს;
- ❖ ექსპორტის ზრდის მაქსიმალური ხელშეწყობა და ამ მიზნით კერძო, სახელმწიფო-ფორები და საზოგადოებრივი შესაძლებლობების გამოყენებით საგარეო-ეკონომიკური კავშირების, PR-ისა და სარეკლამო კონტაქტების გაფართოვება;
- ❖ საბანკო რისკების მართვის სისტემების სრულყოფა, რათა გაუმჯობესდეს დაკრედიტების პროცესი, რომელიც დაკავშირებულია მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერაზე;



- ❖ სპეციალიზაციის და ქვეყნის ეკონომიკის დივერსიფიკაციის გაღრმავება, საქონლისა და მომსახურების სერვისის ზრდის და დარგობრივი კრიზისის დაძლევის თვალსაზრისით;
- ❖ საზოგადოების თითოეული წევრის ვალდებულება ქართული პროდუქტისა და მომსახურების მხარდასაჭერად;
- ❖ კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით, ლოგისტიკური და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის, ტურისტული და ვაჭრობის სექტორების განვითარება.

#### ლიტერატურა

1. Трансформация торговли и развития в расколоте мире после пандемии. Доклад Генерального секретаря ЮНКТАД пятнадцатой сессии Конференции. Организация Объединенных Наций, 2020, 83 с.
2. ა. აბრალავა. ეროვნული ეკონომიკა და გლობალიზაცია. თბილისი, „ინოვაცია“, 2005. 155 გვ.
3. ვ. პაპავა, ვ. ჭარაია. კორონომიკური კრიზისი და საქართველოს ეკონომიკის ზოგიერთი გამოწვევა. საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობათა კვლევის ფონდი, 2020, 15 გვ.
4. <https://index.minfin.com.ua/reference/coronavirus/geography/>
5. <https://www.dw.com/ru/pandemija-mozhet-5-let-ugrozhat-mirovoj-jekonomike/a-56273291>
6. [file:///C:/Users/User/Downloads/9781464816123%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/9781464816123%20(4).pdf)
7. <https://kursiv.kz/news/mirovaya-ekonomika/2020-04/vo-skolko-miru-oboedetsya-koronavirus>
8. <https://www.aa.com.tr/ru/коронавирус/инфографика-власти-многих-стран-пришли-на-помощь-экономике-на-фоне-covid-19/1777403>
9. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние\\_коронавируса\\_COVID-19\\_на\\_экономику\\_стран\\_мира](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние_коронавируса_COVID-19_на_экономику_стран_мира)

#### **Global trends of Coronomics socio-economic problems and the main directions of their solution in Georgia**

*Lobjanidze Gela, Associate Professor of Georgian Technical University  
Mdinardze Ketevan, Associate Professor of Georgian Technical University  
Mdinardze Nana, Professor of Tbilisi Open University*

#### **Summary**

The paper discusses and researches the main global trends of socio-economic and socio-political problems of the coronavirus pandemic, the challenges of globalization, legislation, the contradictory and crisis consequences of their detection; COVID-19-infected, cured, dead and vaccinated Georgia, and against the background of statistical data of some countries of the world, the peculiarities of various factors affecting the pandemic are analyzed. Forecasts for the growth and development of the economies of some countries of the post-pandemic world and Georgia the main directions of solving the problems in the conditions of the pandemic are proposed.

Key words: Global Economy, Globalization, Coronavirus (SARS-CoV-2, COVID-19), Coronomics, Crisis, Statistics, Forecast.

## ეკონომიკა პანდემიის პირობებში

მაზიაშვილი ნინო

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული  
ასოცირებული პროფესორი,

### აბსტრაქტი

Covid-19-მა არა მხოლოდ შეცვალა საზოგადოების ქცევა, შეხედულებები და ყოველდღიური რიტმი, არამედ, ძირეულად გარდაქმნა ბიზნესის როლი და მისი კეთების მეთოდები.

ბიზნეს საქმიანობა შეაჩერა სასტუმროების და საკვების სფეროს წარმომადგენლების 66%-მა, ვაჭრობის სექტორის 57%-მა, მშენებლობის სექტორის 53%-მა და სხვა მომსახურების სექტორის 50%-მა. ხოლო წარმოების და სოფლის მეურნეობის სექტორის წარმომადგენლების უმეტესობამ შეაჩერა ან შეამცირა წარმოების მოცულობა.

საქართველოში, ისე, როგორც მსოფლიოში, გატარებული ღონისძიებების მასშტაბები იზრდება და ითვალისწინებს ბევრ შეღავათს: ბიზნესის დაბეგვრის შემსუბუქება, საგადასახადო განაკვეთების შემცირება, გადასახადების გადავადება ან დროებით გაუქმება (ე.წ. tax holiday), მათ შორისაა, ბიზნესგრანტებსა თუ სახელმწიფო სესხებსა და დოტაციებზე წვდომა, დროებით უმუშევართა და თვითდასაქმებულთა მხარდაჭერა და ა.შ.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესის დაბეგვრა, საგადასახადო განაკვეთები, ბიზნესგრანტები, სახელმწიფო დოტაციები, გლობალური კრიზისი, სტეიქჰოლდერები.

### ძირითადი ტექსტი

დღეს საქართველოში უმუშევრობა პიკს აღწევს, როდესაც ქვეყანას უკიდურესად სჭირდებოდა უფრო მეტი წარმოებული პროდუქტი და მომსახურება, ითხოვდა კრიზისიდან გამოყვანას მცირე ბიზნესის ხელშეწყობით და განვითარებით, პანდემიამ მოუსწრო და კიდევ უფრო შეაფერხა ეს პროცესი. ბევრი საუბრობს ამ თემაზე, თუმცა შედეგები, ჯერ-ჯერობით არ ჩანს., ადამიანები ვერ ხვდებიან, საით წავიდნენ სამსახურის საშოვნელად, ვერ პოულობენ ძალებს რისკიანი ნაბიჯების გადასადგმელად. სახელმწიფოსგან დახმარებას ითხოვენ .ის კი რთულ სიტუაციაშია „პოზიცია-ოპოზიციის შემორიგების პროცესში. მთავარი კი ქვეყნის ეკონომიკა და იმაზე ფიქრი, თუ როგორ გადავარჩინოთ ის. პრიორიტეტი – მცირე ბიზნესის ხელშეწყობაა, ამას შეუძლია შეცვალოს სურათი – გაზარდოს როგორც წარმოებული პროდუქტის და მომსახურების მოცულობა, ასევე ადამიანების კეთილდღეობის დონე, მაგრამ სამწუხაროდ Covid-19-მა არა მხოლოდ შეცვალა საზოგადოების ქცევა, შეხედულებები ყოველდღიური რიტმი, არამედ, ძირეულად გარდაქმნა ბიზნესის როლი და მისი კეთების მეთოდები.

გამოწვეული კრიზისის მასშტაბები მაღალ ნიშნულს აღწევს, თუმცა ზუსტი შეფასება, როგორია პანდემიის გავლენა ბიზნესზე, შუძლებელია, რადგან არ ვიცით, სად არის პიკი. მიუხედავად ამისა, მიახლოებით მაინც უკვე ცნობილია ის პრობლემები, რაც პანდემიის პირობებში შეექმნა ბიზნესს. კომპანია „ფრაისუოთერპაუსკუპერს საქართველო“ (PwC საქართველო) ჩაატარა კვლევები, რომლის მიხედვით, ყოველ მე-10 კომპანიაზე მეტს მოუწია დასაქმებულთა რაოდენობის შემცირება, ხოლო ყოველ მე-5 კომპანიას - თანამშრომლების უხელფასო შვებულებაში გაშვება. სექტორულ ჭრილში, ბიზნეს საქმიანობა შეაჩერა სასტუმროების და საკვების სფეროს წარმომადგენლების 66%-მა, ვაჭრობის სექტორის 57%-მა, მშენებლობის სექტორის 53%-მა და სხვა მომსახურების სექტორის 50%-მა. ხოლო წარმოების და სოფლის მეურნეობის სექტორის წარმომადგენლების უმეტესობამ შეაჩერა ან შეამცირა წარმოების მოცულობა. თავისი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ICT სექტორმა ყველაზე მარტივად შეძლო ახალ რეალობასთან ადაპტაცია.

პანდემიის დროს ყველაზე დაზარალებული სექტორია სასტუმრო და სარესტორნო ბიზნესი, რომელთა 78%-მა დააფიქსირა შემოსავლების 50%-ზე მეტით შემცირება. მას მოსდევს ტრანსპორტირების და დასაწყობების სექტორი (69%), სხვა სახის მომსახურება (68%) და ვაჭრობა (66%).

სოფლის მეურნეობის და წარმოების სექტორში მოქმედი კომპანიების დაახლოებით 40%-მა აღნიშნა შემოსავლის 50%-ზე მეტით შემცირება, რაც შედარებით დაბალია სხვა სექტორებთან შედარებით. ბიზნესების მხოლოდ 5%-ს არ ჰქონია შემოსავლის შემცირება 2020 წლის მარტსა და აპრილში. კომპანიის ზომის მიხედვით, რესპონდენტთა პასუხების შესწავლის მიხედვით, 50%-ზე მეტით შემოსავლის შემცირება ყველაზე მეტად შეეხო მიკრო თვითდასაქმებულებს (69%), შემდეგ მიკრო (2-9 დასაქმებული) კომპანიებს (64%), მათ მოსდევს მცირე ზომის კომპანიები (60%), საშუალო ზომის კომპანიები (54%) და ბოლოს დიდი ზომის კომპანიები (52%).

ბიზნესის სრულად არის დამოკიდებული მთავრობის მიერ გადადგმულ იმ ნაბიჯებზე, რაც გულისხმობს ბიზნესის მხარდასაჭერად გატარებულ ღონისძიებებს. საქართველოში, ისე, როგორც მსოფლიოში, გატარებული ღონისძიებების მასშტაბები იზრდება და ითვალისწინებს ბევრ შედეგს: ბიზნესის დაბეგვრის შემსუბუქება, საგადასახადო განაკვეთების შემცირება, გადასახადების გადავადება ან დროებით გაუქმება (ე.წ. tax holiday), მათ შორისაა, ბიზნესგრანტებსა თუ სახელმწიფო სესხებსა და დოტაციებზე წვდომა, დროებით უმუშევართა და თვითდასაქმებულთა მხარდაჭერა და ა.შ.

მთლიანობაში, „Covid-19 სტიმულუსით“ ცნობილი პაკეტი მოიცავს ორ მნიშვნელოვან მომენტს: ფისკალურ მხარეს და ფინანსურ მხარეს. ბოლო წლების მანძილზე, საქართველოს ხელისუფლების გაცხადებულ მიზანს წარმოადგენს ისეთი საგადასახადო პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც მოემსახურება ქვეყანაში ადგილობრივი და უცხოური ინვესტიციების ზრდას, ბიზნესის დაწყებისა და განვითარების ხელშეწყობას, მიმზიდველი და ხელსაყრელი საგადასახადო გარემოს.

როგორც ავღნიშნე, აუცილებელია ლიბერალური საგადასახადო პოლიტიკა წახალისებისთვის. ექსპორტის ხელშეწყობა. ინოვაციების და ახალი ტექნოლოგიების ხელშეწყობა. მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება. საინვესტიციო და სამეწარმეო გარემოს გაუმჯობესება. ინფრასტრუქტურის განვითარება. საქართველოს სატრანსპორტო პოტენციალის გამოყენება. ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის კუთხით გასატარებელი ღონისძიებები: საინვესტიციო რესურსების მობილიზება. ფინანსური შუამავლობის განვითარების ხელშეწყობა. საქართველოს სოციალურ ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში ნახსენებია რიგი პრობლემები რომელიც მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების შემაფერხებელ ფაქტორებად გვევლინება. კერძოდ, რესურსების ნაკლები ხელმისაწვდომობა ადგილობრივ ვალუტაში და ასევე გრძელვადიანი სასესხო რესურსების სიმწირე.

ხელისუფლებამ შეამცირა ზედმეტი ადმინისტრაციული და ეკონომიკური ხარჯები, ბიზნესის რეგულირება გამარტივდა ახალი სამეწარმეო კანონების შემოღებით და საქართველოს საინვესტიციო კლიმატი რადიკალურად შეიცვალა და გადაიდგა პოზიტიური ნაბიჯები რეფორმების მიმართულებით. ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში მცირე და საშუალო ბიზნესი ეკონომიკის სტაბილური განვითარების ბაზას წარმოადგენს და მოსახლეობის საკმაოდ დიდ ნაწილს ასაქმებს, ხელს უწყობს ჯანსაღი კონკურენციის ჩამოყალიბებას.

„იყიდე ეროვნული პროდუქტი, დაეხმარე ეკონომიკას და მცირე მეწარმეობის განვითარებას საქართველოში“ – ეს უნდა გახდეს ყველა ქართველის დევიზი. უნდა მოხდეს სავაჭრო ადგილების ორგანიზება მცირე მეწარმეებისთვის მრავალტირაჟიანი სარეკლამო კატალოგების გამოშვება. ეს ყველაფერი ბევრ ადამიანს მისცემს სტიმულს, დაანახებს გზას, გადაადგმევინებს ნაბიჯს, მიაღებინებს ცოდნას, ჩამოაყალიბებენ სტაბილურ, მყარ და თანმიმდევრულად განვითარებად ეკონომიკას.

ტურისტული სექტორის გაჩერებამ, რომელიც წლებია ეკონომიკური განვითარების ქვაკუთხედად მოიაზრება, მნიშვნელოვანი დარტყმა მიაყენა როგორც შრომით ბაზარს, ასევე ლარის კურსის სტაბილურობას - ტურიზმიდან შემოსული ფინანსური კაპიტალი, უცხოეთიდან შემოსულ ფულად გზავნილებთან და პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებთან ერთად, ლარის კურსის გამყარების გამყარებას უწყობდა ხელს.

დღეისათვის წამყვან და ავტორიტეტულ ექსპერტებსაც კი უჭირთ მაღალი სიზუსტით განსაზღვრონ მოსალოდნელი შედეგების სიმძიმე და რეალური შედეგები ყველა შესაძლო პარამეტრში. ისინი შემოიფარგლებიან მხოლოდ მრავალდონიანი სცენარების ვარაუდებით, რადგან კორონავირუსული პანდემიის შედეგად ეკონომიკურმა საქმიანობამ მრავალ დარგში განიცადა დარტყმა.

ასე რომ, თუ დავეყრდნობით მათ პროგნოზებს, დიდი იმედები არ უნდა დავამყაროთ იმაზე, რომ უახლეს ვადებში ეკონომიკა წინ წამოვა, განსაკუთრებით ვერაფერს ვიტყვით საიმედოს, რომ ტურიზმი ხელს შეუწყობს სარესტორნო ბიზნესის სწრაფ წამოწევას, ამავდროულად მალე გახდება ცნობილი, რომ ბრძოლა გადარჩენისთვის გრძელდება, უფრო მეტიც, გრძელვადიანი სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ რთულ გარემოში ახლადგახსნილი რესტორნების 70-დან 90% -მდე ერთ წელიწადში იხურება. და ამის მიზეზი ის ხდება, რომ მეპატრონეებმა ვერ გაითვალეს საკუთარი შესაძლებლობები, გადაიტვირთვეს სესხებით, აირჩიეს წარუმატებელი ლოკაცია, მოახდინეს გაუმართებლად ჭარბი ინვესტირება, ან ძალიან ძვირად იქირავეს სათავსოები და ა.შ. ხოლო ფორსმაჟორულ სიტუაციებში, როგორცაა ამჟამად, ობიექტები ხშირ შემთხვევაში იხურებიან უფრო სწრაფად, ვიდრე ჩვეულებრივ.

როგორ აარიდოს ბიზნესმა თავი მასობრივ დათხოვნებს და გვერდში დაუდგეს თანამშრომლებს, ამავე დროს დაიცვას კომპანიის მომავალი? როგორ შეინარჩუნოს შემოსავალი მომხმარებლის შემცირებული მოთხოვნის ფონზე, ასეთი გამოწვევების დროსაც კი კრიზის მენეჯმენტის უკვე კარგად გამოცდილი წესები მოქმედებს.

### დასკვნა

COVID 19-ის პანდემიით გამოწვეული კრიზისის მიერ ქვეყნის ეკონომიკასა და ადამიანების კეთილდღეობაზე მიყენებული ზიანი ჯერ კიდევ მზარდია. სახელმწიფოების მხრიდან ადამიანთა სიცოცხლის გადარჩენის და პანდემიის გავრცელების პრევენციისთვის გატარებულმა ზომებმა - მათ შორის, საზღვრების ჩაკეტვამ, ქალაქებს შორის მოძრაობის აკრძალვამ, საგანგებო მდგომარეობის გამოცხადებამ და ეკონომიკური საქმიანობის შეზღუდვამ, - მნიშვნელოვანი დარტყმა მიაცენა მსოფლიოს ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებას. სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციის დასკვნით, 2020 წელს გლობალური ეკონომიკა მკვეთრად შემცირდება, 3%-ით მაინც, რაც 2008-2009 წლების გლობალურ კრიზისზე უფრო ცუდი მაჩვენებელია. რაც შეეხება საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტის რეალურ ზრდას, ნავარაუდევია, რომ 2020 წლისთვის ადგილი ქონდა რადიკალურ შემცირებას და ის -4.0%-ით დაეცემა. გასული ათწლეულების განმავლობაში გამოიკვეთა უკვე მესამე სერიოზული გლობალური ეკონომიკური კრიზისი, მაგრამ არასდროს, თანამედროვე მსოფლიო ისტორიაში პანდემიას არ გამოუწვევია ამდენად ფართომასშტაბიანი კრიზისული მოვლენები. ამ მხრივ საქართველოს ეკონომიკაში მოსალოდნელი სიტუაციისა და ტენდენციების ზუსტი პროგნოზირება ნაადრევია. ეს შესაძლებელი გახდება მხოლოდ რამდენიმე თვეში, ოფიციალური მონაცემების საფუძველზე.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ანუკი ცხოვრებაძე, კრიზისის მენეჯმენტი პანდემიის დროს
2. დევიდ ჰო, ჟურნალისტი, თარგმანი მომზადებულია ACCA-ის წევრი "Accounting and Business Magazine"-ის ნებართვით
3. მზია გიგუაშვილი, „პანდემია და ეკონომიკური კრიზისი. რას ველოდით სარესტორნო ინდუსტრიაში?“
4. ტატო ხუნდაძე, "რა დაგვანახა კორონავირუსის შედეგად დამდგარმა ეკონომიკურმა კრიზისმა?"
5. მათე გაბიჩინაშვილი, "რას ნიშნავს ეკონომიკის სტიმულირება და რა არის მისი დანიშნულება კორონავირუსის კრიზისთან გამკლავებაში?"
6. თორნიკე ჩივაძე, "ეკონომიკისა და სოციალური დაცვის პოლიტიკა კორონავირუსის პირობებში." ჟურნალი „ფორბსი“, მაისის ნომერი
7. საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია 2016-2020 წლებისთვის პუბლიკაცია [გვ.92]

## **Economics in a pandemic**

*Nino Maziashvili, invited associate professor at the Technical University*

### **Summary**

Unfortunately Covid-19 not only has changed the behavior of society, views and daily rhythm, but also fundamentally transformed the role of business and the methods of doing it.

Business activities have been suspended by 66% of hotel and food industry representatives, 57% of the trade sector, 53% of construction sector and 50% of other services and most have stopped or reduced amount of products.

In Georgia as well as in the world the scale of the measures taken is growing and provides many benefits: business tax relief, reducing tax rates, deferment or temporary cancellation of taxes (tax holiday), these include access to business grants or government loans and grants, support for the temporarily unemployed and the self-employed etc.

## საკვების და კვების გავლენა ვირის სარძეო პროდუქტიულობაზე და მისი გამოყენების ეკონომიკური მაჩვენებლები

ოსიაშვილი ნათია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია, ვირის ფერმერული მეურნეობის მართვისა და რძის წარმოების აქტიური საკითხები, არსებული პრაქტიკისა და ამჟამინდელი ვითარების ანალიზი. კვლევაში გაანალიზებულია ვირის სარძეო პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით სხვადასხვა სახის საკვები საშუალებების გამოყენების ეფექტურობა, ასევე ამ სფეროში არსებული გამოწვევები და შესაძლებლობები. ყურადღება გამახვილდა ფერმის მართვის ისეთ ასპექტებზე როგორც არის: ცხოველის კვების გავლენით პროდუქტიულობის გაზრდის შესაძლებლობები.

საკვანძო სიტყვები: ვირი, კვება, რძე, ეკონომიკა,

### ძირითადი ტექსტი

ვირის რძის წარმოება, როგორც ბიზნესის ერთ-ერთი სახეობა ყოველწლიურად დინამიურად ვითარდება მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში და კონკურენტუნარიან ბიზნეს სექტორად გვევლინება. ეს განპირობებულია როგორც ეკონომიკური ასევე ზოოტექნიკური და ეკოლოგიური ფაქტორებით, რადგან ვირის ფერმერული მეურნეობის შექმნა ხელს უწყობს ადგილობრივი ჯიშების შენარჩუნებას და დარგის განვითარებას. თანამედროვე მსოფლიოში სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენს ვირის რძის გამოყენებით დამზადებული სასურსათო და კოსმეტიკური საშუალებების გამოყენება.

საყურადღებოა, რომ რძის წარმოებისთვის ვირის მოშენების განახლებულმა ინტერესმა ყურადღება მიაქცია ცხოველის უფრო სწორად მართვას, როგორც კვების აგრეთვე მმართველობითი თვალსაზრისით. ზუსტი რეკომენდაციების გათვალისწინებით მსოფლიოს მრავალ ფერმერულ მეურნეობაში მოხდა ცხოველის პროდუქტიულობის გაზრდა კვებისა და მოვლა - შენახვის პირობების გაუმჯობესების გზით.

2017 წლიდან ვირის რძის საკვებ პროდუქტად რეგისტრაციამ საქართველოს მისცა შესაძლებლობა კერძო ფერმერებს დაეწყოთ ვირის ფერმერული მეურნეობის შექმნა და რძის წარმოება. თუმცა იმის, გამო რომ საქართველოს პირობებში პირველად შეიქმნა აღნიშნული მეურნეობები ნაკლებია ცოდნა და გამოცდილება ამ სფეროში რამაც ფერმები მრავალი გამოწვევის წინაშე დააყენა.

ფერმერულ მეურნეობაში ვირის რძის წარმოებისათვის აუცილებელია ჩატარდეს ისეთი საქმიანობის ანალიტიკური კვლევები, რომლებიც ხელს შეუწყობს ვირის სარძეო პროდუქტიულობის შესწავლას და სარძეო პროდუქტიულობის ზრდის ძირითადი ეტაპების, სირთულეებისა და საუკეთესო მეთოდების დანერგვას. ამას მოწმობს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ბოლო დროინდელი კვლევები, რომლებიც ტარდება ვირის მრავალმხრივი შესწავლის მიზნით. განსაკუთრებით საყურადღებოა იმის შესწავლა, თუ რა გავლენას ახდენს საკვები ვირის სარძეო პროდუქტიულობაზე რადგან მერძეული მიმართულებით მევირეობის დარგის განვითარება, წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა, ხარისხი და ეკონომიკური ეფექტიანობა მტკიცე საკვების ბაზის არსებობით განისაზღვრება.

ამჟამად ჩვენს ქვეყანაში ვირის შენახვა ძირითადად ხდება სამოვარზე და ძირითად საკვებს სამოვრის ბალახი წარმოადგენს, რის გამოც შესამჩნევია საკვები ბაზის უკმარისობა, რაც გავლენას ახდენს ვირის სარძეო პროდუქტიულობაზე. რამეთუ ცხოველის კვება ერთ-ერთი ფაქტორია, რომელიც სარძეო პროდუქტიულობას განსაზღვრავს, რადგან რძე წარმოიქმნება სარძევე ჯირკვლებში სისხლის მიერ მიტანილი საზრდო ნივთიერებებისაგან, რომელიც ცხოველის მიერ მიღებული საკვების გადამუშავების შედეგად მიიღება.

საკვების საზრდო ნივთიერებათა რძის სპეციფიკურ ნივთიერებებად გარდაქმნის საწყისი ეტაპები ხორციელდება ცხოველის ორგანიზმის მთელ რიგ ორგანოებში და ქსოვილებში, ხოლო რძის

ჯირკვლებში გვირგვინდება საზრდო ნივთიერებათა რძის სპეციფიკურ ნივთიერებებზე გარდაქმნა.

როგორც ყველა ცხოველის მათ შორის ვირის საკვებ მოთხოვნილებაში შედის წყალი, ენერგია, პროტეინები, მინერალები და ვიტამინები.

ცხოველთა ნორმირებული კვების ორგანიზაცია ხდება ცხოველის სახის, ასაკის, ცოცხალი მასის, პროდუქტიულობის და შენახვის პირობების მიხედვით არსებული საკვები საშუალებებიდან გამომდინარე, დება ჯგუფისათვის საერთო ულუფა. ულუფა ისე უნდა დაბალანსდეს, რომ მიღებულმა საკვებმა, ორგანიზმი უზრუნველყოს ენერგიით, ცილებით, მინერალებით და ვიტამინებით, რაც ვირს სჭირდება არსებობისთვის, მუშაობისთვის, ზრდისთვის და პროდუქციის საწარმოებლად.

ვირის უმთავრესი საკვებია სხვადასხვა სახის მცენარე და მისი გადამუშავების შედეგად მიღებული პროდუქტები. რძის წარმოების ზრდა კი მიიღწევა საკვები ბაზის მოწესრიგებით, საკვების ხარისხის გაუმჯობესებით და ულუფის ყუათიანობის სრულფასოვნებით, რასაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სარძევე პროდუქტიულობის გაზრდისთვის.

ფაშატი ვირის სარძეო პროდუქტიულობა დიდად არის დამოკიდებული ულუფაში პროტეინის რაოდენობაზე და მის სრულფასოვნებაზე. ლაქტაციის დროს ფაშატი ვირი საჭიროებს მეტ პროტეინოვან საკვებს. მაგალითად ეს შეიძლება იყოს მცენარული საკვები, რომელიც შეიცავს პროტეინს დიდი რაოდენობით.

სრულფასოვანი კვების დროს მერძეული ცხოველები რაციონში პროტეინის, ნახშირწყლების, ცხიმების, ვიტამინების, მინერალური მარილების, მათ შორის მიკროელემენტების ისეთ რაოდენობას იღებენ, რომელიც უზრუნველყოფს რძის დიდი რაოდენობით პროდუქციას.

აღსანიშნავია, რომ ცხოველის სამეურნეო სარგებლიანობას და ეკონომიკურ ეფექტიანობას განსაზღვრავს მისი საერთო პროდუქტიულობის დონე, მიღებული ნედლეულიდან წარმოებული პროდუქციის ხარისხი და რაოდენობა. მთელი წლის მანძილზე ვირისთვის კვებისა და მოვლა - შენახვის ნორმალური პირობების შექმნა უზრუნველყოფს მიღებული პროდუქციის, როგორც მოცულობის ზრდას, ასევე ხარისხის გაუმჯობესებას. რაც საბოლოო ჯამში ასახავს ჰპოვებს მისი წარმოების ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე.

## დასკვნები

ფაშატი ვირის კვების ულუფა ისე უნდა დაბალანსდეს, რომ მიღებულმა საკვებმა უზრუნველყოს როგორც სარძევე პროდუქტიულობის ზრდა, აგრეთვე ხარისხის გაუმჯობესება. იმის გათვალისწინებით, რომ გაზრდილია მოთხოვნილება ვირის რძეზე, ამ დარგის განვითარება მერძეული მიმართულებით გაცილებით მეტ ეფექტს იძლევა, რადგან დაბალია საკვებზე გაწეული დანახარჯი და მაღალია რძისგან მიღებული ეკონომიკური ეფექტურობა.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Farm Management and Feeding Strategies for Donkey Milk Production / Paolo Polidori ; Silvia Vincenzetti / January 2017.
2. Paolo Polidori, Daniela Beghelli, Pierluigi Mariani & Silvia Vincenzetti . Donkey milk production: state of the art. Italian Journal of Animal Science. 2009

## Impact of feed and nutrition on donkey milk productivity and economic indicators of its use

*Natia Osiashvili, PhD student of Georgian Technical University*

### Summary

The article discusses the active issues of donkey farm management and milk production, analysis of existing practices and the current situation. The study analyzes the effectiveness of using different types of food to increase donkey milk productivity, as well as the challenges and opportunities in this area. Emphasis was placed on aspects of farm management such as: opportunities to increase productivity under the influence of animal nutrition.

## თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის საწყისი ეტაპები და ავტორიტარიზმი

*ოსაძე ივანე*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ფიფია ასმათი*

*ბიზნესის ადმინისტრირების აკადემიური დოქტორი*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

### აბსტრაქტი

ტრადიციული მონარქიული მმართველობის ლეგიმიტაციის რღვევა ჯერ კიდევ არ არის იმის გარანტია, რომ დემოკრატიული ინსტიტუტები მაშინვე გახდებიან მდგრადი. აღნიშნულია, რომ ავტორიტარული რეჟიმები ხელისუფლების სათავეში უმთავრესად მოდიან ძალადობრივი გზით, არასტაბილურობისა და სოციალური დეზორგანიზაციის პირობებში, რომელიც დაკავშირებულია თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის საწყის ეტაპებთან. გამონაკლის შემთხვევაში, შეიძლება არჩევითი გზით მოსულმა ხელისუფალმა საზოგადოებას თავს მოახვიოს ავტორიტარიზმი.

ხაზგასმულია, რომ თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის საწყისი ეტაპების დამლევისა და შემდგომი განვითარების უზრუნველყოფის ინტერესები მოითხოვს ავტორიტარული რეჟიმის დემონტაჟს და დემოკრატიული მმართველობის სისტემის დამყარებას.

საკვანძო სიტყვები: მონარქია, მმართველობა, ავტორიტარული რეჟიმი, ეკონომიკური ზრდა.

### ძირითადი ტექსტი

აგრარული საზოგადოების დამახასიათებელი თვისებაა ხანგრძლივი სიმტკიცე წარმოების, განსახლების, დასაქმების საშუალებათა ორგანიზაციისა. [1, 137]. მისი მოწყობის ფუძემდებლური პრინციპია ტრადიციისადმი ერთგულება, მამა - პაპათა მაგალითის მიყოლა. მონარქია, რომელიც ეყრდნობა მრავალსაუკუნოვან ტრადიციას, ტახტისმემკვიდრეობის ყველასთვის გასაგებ წესს, აგრარულ საზოგადოებაში ბუნებრივი პოლიტიკური ორგანიზაციაა.

ხელისუფლების დინასტიურ მემკვიდრეობაში ალბათობა, რომ მეფის უფროს შვილს ყველაზე უკეთესად შეუძლია მმართველის მოვალეობის შესრულება, არც ისე დიდია. თუმცა მოქალაქეები სამართლიანად იმედოვნებენ, რომ ისინი მოგებული იქნებიან, თუ სახელმწიფოს მეთაური, გადასცემს რა ხელისუფლებას მემკვიდრეობით, იხელმძღვანელებს ქვეყნის სარგებლიანობიდან გამომდინარე ხანგრძლივი პერსპექტივით. თანხმობა იმ საკითხზე, ვინ იქნება მომდევნო მმართველი, ყველასათვის სასარგებლოა. [2]. სტაბილური მონარქიების პირობებში იშვიათია მეფის სიკვდილის შემდეგ ტახტისმემკვიდრეობისათვის სისხლისმღვრელი, გლეხთა გამაჩანაგებელი ომები. ასეთი შემთხვევები ხდება, მაგრამ ეს გამონაკლისია და არა წესი. მმართველი დინასტიის სიმყარე ხელმწიფეს საშუალებას აძლევს განიხილოს ქვეყანა როგორც მონაპოვარი, რომელიც მისი შვილებისა და შვილიშვილების იქნება. აქედან გამომდინარეობს აუცილებლობა ზრუნვისა დაიცვას ქვეშევდრომების ქონება და არ დაასუსტოს ისინი გამაღატაკებელი გადასახადებით. პოლიტიკური წყობის სტაბილურობა საშუალებას იძლევა ისეთი ქვეყნის ნორმების ფორმირებისა, რომელიც ქმნის წარმოდგენას, რომ ხელმწიფე, არის კეთილ-მოსურნე მმართველი, რომელიც იცავს ტრადიციებს, ზრუნავს ქვეყნის აყვავებისათვის. კონფუციანელობა - მკაფიო მაგალითია იდეოლოგიისა, რომელიც ასაბუთებს ასეთ მმართველობას.

ხელისუფლების გადაცემის წესი აგრარულ საზოგადოებებში, როლი, რომელსაც თამაშობენ წარმომადგენლობითი ორგანოები (სახალხო კრებები, დიდებულების თათბირები), მონარქის სიკვდილის შემდეგ მემკვიდრეობის წესის განსაზღვრისა, სხვადასხვაგვარია. და მაინც, აგრარული სამყაროს დიდი ნაწილისათვის მონარქია, რომელშიც ტახტის მემკვიდრე არის მმართველი მონარქის უფროსი შვილი, უფრო მეტად წესია, ვიდრე გამონაკლისი.

ფორმირების პროცესში მყოფ ევროპის ქალაქ - სახელმწიფოებში, შემდეგ ტერიტორიულად ინტეგრირებულ პოლიტიკურ წარმონაქმნებში, რომლებიც არ იყვნენ ქალაქები, გადასახადის



გადამხდელთა დემოკრატიაზე დაფუძნებული პოლიტიკური და ეკონომიკური ინსტიტუტების სისტემა ხსნის უპრეცედენტო ეკონომიკური აღმავლობის გზას. ეს ყველაზე უფრო სერიოზული გამოწვევაა ტრადიციული მონარქიებისადმი აგრარული სამყაროს ათასწლოვანი ისტორიის მანძილზე. [3,34]. ცვლილებები ეკონომიკაში, ცხოვრების წესში, ძირს უთხრის მემკვიდრეობითი მონარქიის საფუძველს - ტრადიციას. თანამედროვე ეკონომიკურ ზრდასთან დაკავშირებული სოციალური ცვლილებები, სოციალურ მობილიზაციასთან და სახელმწიფო წყობის ლეგიტიმურობის ტრადიციული საფუძველების შერყევასთან მჭიდრო ურთიერთკავშირშია. [4, 434-435]. თუ მონარქიისათვის კვლავ რჩება ადგილი, ეს არის მხოლოდ ცერემონიალური ფუნქციების შესრულება და არა ქვეყნის მართვა.

XVIII საუკუნის დასაწყისისათვის მისაბამ მაგალითად ხდებიან ევროპის ეკონომიკურად ყველაზე უფრო განვითარებული ქვეყნები. ნიდერლანდები და ინგლისი - ქვეყნები ძლიერი პარლამენტებით, რომლებიც აკონტროლებენ აღმასრულებელ ხელისუფლებას. ამ მხრივ ნიშანდობლივია, რუსეთის იმპერატორ პეტრე პირველის მოგზაურობა, რომ გადმოელო მოწინავე ტექნოლოგიური გამოცდილება. იგი, რა თქმა უნდა, არ ფიქრობდა გადმოენერგა რუსულ ნიადაგზე ჰოლანდიური ან ინგლისური ინსტიტუტები და შეექმნა ავტორიტეტული პარლამენტი. მაგრამ პეტრესთვის ცხადი იყო, სად უნდა აეთვისებინა ყველაზე უფრო თანამედროვე, სამხედრო საქმისათვის სასარგებლო ტექნოლოგიები.

დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში, აგრეთვე მათ ზოგიერთ კოლონიაში ძლიერი პარლამენტის მქონე განვითარებული სახელმწიფოების გამოცდილება (უპირველეს ყოვლისა ინგლისისა და ნიდერლანდებისა) აჩვენებს მიზანშეწონილობის პოლიტიკური სისტემის მონარქიული მოწყობის მიმართ.

XVIII საუკუნის დასასრულის ამერიკელი მოაზროვნისა და პუბლიცისტის თომას პეინისათვის იდეა, რომ მონარქის უფროსი შვილი ითვლებოდა ყველაზე უკეთეს მმართველად არის კომიკური. იგი წერს: „თუ მონარქია ამცირებს მოქალაქეებს, მაშინ მემკვიდრეობის უფლება ცხადია, რომ არის შეურაცხმყოფელი. ყველა ადამიანი თავდაპირველად არის თანასწორი. არავის დაბადების უფლებით არა აქვს უფლება უპირატესობისა სხვების მიმართ. ვინმე შეიძლება იყოს პრეტენდენტი თანამედროვეთაგან პატივისცემისა. თუმცა აქედან არ გამომდინარეობს, რომ მისი მემკვიდრეები ღირსნი არიან იგივე პატივისა“. [5].

კონტინენტურ ევროპაში XVII - XVIII საუკუნეებში იზრდება იდეოლოგიური ტალღა, რომელიც ამხსვრევს რწმენას აბსოლუტური მონარქიის როგორც პოლიტიკური მოწყობის წესის მიზანშეწონილობის შესახებ. ევროპულ საზოგადოებრივ ცნობიერებაში მკვიდრდება პარადიგმა, რომ არჩეული პარლამენტები - აუცილებელი ელემენტია პოლიტიკური მოწყობის სისტემისა; მტკიცდება მოსაზრება, რომ სწორედ მათ უნდა დააწესონ გადასახადები, განსაზღვრონ ის, თუ როგორ უნდა დაიხარჯოს სახელმწიფო ფინანსური რესურსები და მოხდეს აღმასრულებელი ხელისუფლების ფორმირება. სხვა წესები საზოგადოების ორგანიზაციისა მიჩნეულია ჯანსაღ აზრთან შეუსაბამოდ. ყველაფერი ეს ამზადებს მასშტაბურ ცვლილებებს პოლიტიკურ ცხოვრებაში, საფრანგეთის რევოლუციის და მისი იდეების აღქმას ევროპაში.

ტრადიციული მონარქიული ინსტიტუტების ლეგიტიმაციის რღვევა არ იძლევა გარანტიას, რომ დემოკრატიული ინსტიტუტები მაშინვე გახდებიან მდგრადი. იქაც, კი, სადაც პარლამენტებს ჰქონდათ საუკუნოვანი ტრადიცია, მათი როლი იყო შეზღუდული: ეს იყო ორგანოები, რომლებიც პერიოდულად იკრიბებოდნენ და იღებდნენ გადაწყვეტილებებს გადასახადების რაოდენობის განსაზღვრის და სახელმწიფო სახსრების ხარჯვის საკითხებთან დაკავშირებით. ამ მხრივ ისინი იყვნენ ჩვეული, მდგრადი ინსტიტუტები. მათი ტრანსფორმაცია ხელისუფლების უმაღლეს ორგანოდ, ნიშნავდა ტრადიციასთან კავშირის გაწყვეტას. ამას კი მოსდევდა ამბოხებები და უწყესრიგობანი.

როცა მონარქიული დაწესებულებები არალეგიტიმურია, ხოლო დემოკრატიული ჯერ კიდევ არ არის სტაბილიზირებული, იზრდება იმის ალბათობა, რომ მმართველის პოსტის კანდიდატმა, რომელსაც შეუძლია დაეყრდნოს ძალას, შეიძლება თავისი ნება თავს მოახვიოს საზოგადოებას, ანგარიში არ გაუწიოს იმას, თუ როგორ პოლიტიკურ მოწყობას თვლის მოქალაქეთა უმრავლესობა მიზანშეწონილად და მისაღებად. ამასია პოლიტიკური საფუძველი ევროპული ავტორიტარული რეჟიმებისა, როგორც იყო ოლივერ კრომველისა და ნაპოლეონ ბონაპარტის რეჟიმები. სამიშროება მოვლენათა ასეთი

განვითარებისა ქვეყნებში, რომლებიც თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის პროცესში შევიდნენ დიდი ხნის მანძილზე ნარჩუნდება. დასავლეთ ევროპაში, თავისი მრავალსაუკუნოვანი საპარლამენტო ტრადიციით, უკანასკნელი ავტორიტარული რეჟიმების დემონტაჟი და დემოკრატიული შეცვლა, მოხდა მხოლოდ 1970 - იან წლებში. (1973 წ. - საბერძნეთში, 1974 წ. - პორტუგალიაში, 1970 - იან წლებში - ესპანეთში). ამ მხრივ აღმოსავლეთ ევროპა თითქმის ორი ათეული წლით ჩამორჩა.

ერთ-ერთი ფაქტორთაგანი, რომელიც ავტორიტარული რეჟიმის მოსვლას აადვილებს ხელისუფლებაში, სოციალური დეზორგანიზაციაა, რომელიც დაკავშირებულია თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის საწყის ეტაპებთან. სოფლიდან წამოსული პირველი, მეორე თაობის მიგრანტების ადაპტაციის სიმძლეეები ქალაქურ ცხოვრებაში, სოციალური მხარდაჭერის ტრადიციული ფორმების რღვევა, ურბანიზებული საზოგადოების ახალი, ადექვატური პირობების უქონლობისას, ქმნის პოლიტიკური მობილიზაციის ბაზას უდაბლესი დონის შემოსავლების მქონე მოსახლეობის ჯგუფებისა. კერძომესაკუთრენი, გადასახადის გადამხდელები, რომლებიც ტრადიციულად თამაშობდნენ მთავარ როლს ევროპულ პოლიტიკურ პროცესში ამისათვის, როგორც წესი არ არიან მზად.

არის ქვეყნები, რომლებმაც მოახდინეს დემონსტრირება უნარისა გადაწყვეტიონ ეს პრობლემები დემოკრატიული ინსტიტუტების განვითარების გზაზე. ინგლისური პოლიტიკური სისტემა აღმოჩნდა მოქნილი და ადაპტირებული, შეძლო მძიმე კრიზისის გარეშე, თანდათანობით ჩაერთო მთელი მოსახლეობა ამომრჩეველთა შემადგენლობაში, მაგრამ საქმე ყველგან ასე არ იყო. შიში იმისა, რომ მუშათა და გლეხთა პოლიტიკური მობილიზაცია მიიყვანს სოციალისტურ ექსპერიმენტამდე, საკუთრების გადანაწილებამდე, - უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია საშუალო კლასის მიერ ავტორიტარული რეჟიმების მხარდაჭერისა XIX საუკუნის მეორე ნახევარსა და XX ს-ის პირველ ნახევარში [6, 16-18].

არაევროპულ მსოფლიოში, რომელსაც არა აქვს ავტორიტეტული პარლამენტების ხანგრძლივი ისტორია და ანტიკურ ტრადიციაზე დაყრდნობის შესაძლებლობა, პოლიტიკური მდგრადობის უზრუნველყოფა თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის ადრეულ ეტაპზე - უფრო რთული ამოცანაა, ვიდრე ჩრდილო - დასავლეთ ევროპაში. კონტრასტი ტრადიციული რეჟიმის სამხედრო სისუსტისა წინწასული დასავლეთის ძლიერებასთან (სამხედრო დამარცხებები, თავსმოხვეული ხელშეკრულებები, არაევროპული სახელმწიფოების კოლონიებად და ნახევარკოლონიებად გადაქცევა) გასაოცარია. იგი გარდაუვალს ხდის ტრადიციული მონარქიების ლეგიტიმაციის ბაზის მოშლას. ელიტის განათლებული ნაწილისათვის ცხადია, რომ გადმოღება ევროპული ნიმუშებისა, პოლიტიკური ორგანიზაციის საშუალებებისა - განვითარების აუცილებელი წანამძღვარია. მაგრამ საზოგადოებაში არ არის არც ინსტიტუტები, არც ტრადიციები, რომლებსაც შეიძლება დაეყრდნო ასეთი ტრანსფორმაციის განსახორციელებლად, არ არის შუა საუკუნეების ევროპისაგან მემკვიდრეობით მიღებული წარმოდგენები მოსახლეობის ცალკეული ჯგუფების თავისუფლებებზე, მათ უფლებაზე თავი დაიცვან მმართველის თვითნებობისაგან. არ არის დამკვიდრებული რწმენა მისი თავნებობისათვის წინააღმდეგობის გაწევის კანონიერებაზე, რომელმაც არც თუ მცირე როლი ითამაშა თავისუფალი საზოგადოების თანამედროვე კონცეფციის დამკვიდრებაში.

ეს არის მიზეზი არასტაბილურობის ხანგრძლივი პერიოდისა, ინსტიტუციური კრიზისისა. ტრადიციული დაწესებულების ლეგიტიმურობა დარღვეულია, ხოლო პოლიტიკური ცხოვრების ორგანიზაციის ახალი დემოკრატიული საშუალებები ჯერ კიდევ არ არის მყარი. ეს ის პირობებია, რომლის დროსაც პირდაპირი ძალადობა (სამოქალაქო ომში გამარჯვება, სახელმწიფო გადატრიალება) გზას ხსნის ხელისუფლებისკენ.

1960-იანი წლების დასაწყისში, როცა დეკოლონიზაციამ მიგვიყვანა ათობით ახალი სახელმწიფოების შექმნამდე, მრავალი მკვლევარი თვლიდა უდაოდ, რომ მმართველობის ავტორიტარული ფორმა მათთვის იყო ოპტიმალური. 1959 წელს დე შევინტცი წერდა, რომ ეკონომიკური ზრდისთვის აუცილებელია საზოგადოების მონაწილეობის შეზღუდვა პოლიტიკურ საქმეებში. [7, 385-404].

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ავტორიტარული რეჟიმები ჩვეულებრივ ხელისუფლებაში მოდიან ძალადობრივი გზით. ხდება გამონაკლისი შემთხვევებიც.

ზოგჯერ მომავალი ავტოკრატები სახელმწიფოს სათავეში ექცევიან დემოკრატიული პროცედურების წყალობით, შემდეგ იყენებენ ხელისუფლებას მოქალაქეთა უფლებებისა და თავისუფლების შეზღუდვისათვის. მათ შეუძლიათ დაეყრდნონ სახელმწიფო სტრუქტურების პოტენციალს ან შესაძლებლობა ეძლევათ მიმართონ ძალადობას ოპონენტების მიმართ სახელმწიფოს მხრიდან საწინააღმდეგო ქმედების განუხორციელებლობის პირობებში. ჰიტლერი არის მაგალითი პოლიტიკოსისა, რომელმაც გამოიყენა ორივე სტრატეგია.

### **დასკვნა**

იმისგან დამოუკიდებლად, როგორ ხდება ავტოკრატული რეჟიმის ფორმირება, ძალადობის როლი ამ სახის მმართველობის მოწყობაში მაღალია. ავტორიტარული რეჟიმის დამყარებას ხელს უწყობს სოციალური დეზორგანიზაცია, რომელიც უკავშირდება თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის საწყის ეტაპებს. იმ დრომდე სანამ სახელმწიფოს ხელისუფლება, ძალოვანი სტრუქტურები, საზოგადოება დარწმუნებული არიან, რომ ხელისუფლების შენარჩუნებისათვის, ოპოზიციის ჩახშობის მიზნით მმართველებს შეუძლიათ გამოიყენონ ძალა საკუთარ ხალხთან მიმართებაში, ავტორიტარული ხელისუფლება ინარჩუნებს პოლიტიკურ სტაბილურობას. თუ ხელისუფლებას და საზოგადოებას ამისი სჯერა, მაშინ რეპრესიებს შეიძლება მიმართონ მხოლოდ შეზღუდულად და ამორჩევით. წინააღმდეგ შემთხვევაში ის იქნება მასობრივი, მაგრამ არც ეს უშველის ავტოკრატს დიდხანს შეინარჩუნოს ხელისუფლება. იმ პირობებში, როდესაც თანამედროვე ეკონომიკის ზრდის საწყისი ეტაპები გავლილია, ეკონომიკის განვითარების ინტერესები მოითხოვს პოლიტიკური მმართველობის დემოკრატიულ სისტემას, რაც შეუთავსებელია ავტორიტარიზმთან.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Гайдар Е. Долгое время. Россия в мире: очерки экономической истории. М. Дело, 2005. С. 36-46.
2. Olson M. Pover end Prosperity. Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships. N.Y.. Basic Books.2000.
3. См. Подробнее: Гайдар Е. Долгое время. Россия в мире: очерки экономической истории. Глава 7.
4. Deutsch K.W. Social Mobilization and Politikal Development /// Amerikan Political Science Review. 1961. September. Vol. 55. P. 494, 495.
5. См: Paine T. Common Sense and Other Politikal Writings. N.Y. L. Putman. 1783.
6. Huntington S.P. The Third Wave. Demokratizathion in the Twentieth Century. Norman; L; University of Oklahoma Press, 1993. P. 16-18.
7. De Shweinitz K. L. Industralization, Labor Controls and Democracy// Economic Development and Cultural Change. 1959. Vol. 7 (4). P. 385-404.

### **Early stages of modern economic growth and authoritarianism**

*Ivane Osadze, associate professor of Georgian Technical University  
Asmat Pipia, Doctor of Business Administration  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The disintegration of the legitimacy of traditional monarchical rule is not yet a guarantee that democratic institutions will immediately become sustainable. It is noted that authoritarian regimes come to power mainly through violence, instability and social disorganization associated with the early stages of modern economic growth. In exceptional cases, the elected government may impose authoritarianism on the public.

It is emphasized that the interests of overcoming the initial stages of modern economic growth and ensuring further development require the dismantling of the authoritarian regime and the establishment of a system of democratic governance.

Keywords: monarchy, government, authoritarian regime, economic growth.

## შშმ პირთა სოციალური ინტეგრაციის გამოწვევები საქართველოში

*რევაზიშვილი რევაზ*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე (შშმ) პირების საზოგადოებაში ინტეგრაციის პრობლემები და გამოწვევები საქართველოში. შშმ პირები როგორც მსოფლიოში ისე საქართველოშიც სოციალურად და უფლებრივად დაუცველთა ერთ-ერთ დიდ ჯგუფს წარმოადგენენ. ნაჩვენებია, რომ საქართველოში სერიოზული ძვრები განხორციელდა შშმ პირთა უფლებების დაცვის მიზნით გაეროს შშმ პირთა უფლებების კონვენციის რატიფიცირების შედეგად. განხილულია კონვენციის მთავარი მოთხოვნები და გაანალიზებულია საქართველოში მიმდინარე ცვლილებები და არსებული გამოწვევები შშმ პირთა სოციალური დისკრიმინაციის აღმოსაფხვრელად. შშმ პირებთან დაკავშირებით ჯერ კიდევ მწვავე პრობლემად რჩება შშმ პირთა აღრიცხვა, მათი განათლებისა და დასაქმების საკითხები, აგრეთვე არაადაპტირებული ინფრასტრუქტურა. მეორე მხრივ, შეიმჩნევა სერიოზული მიღწევები შშმ პირთა სოციალური ინტეგრაციის თვალთახედვით, უმჯობესდება ინფრასტრუქტურა, იზრდება შშმ პირებზე მართვის მოწოდებისა და ავტომობილების საცნობი ნიშნების გაცემა. განაკუთრებით აღსანიშნავია საქართველოს პარაოლიმპიური კომიტეტის საქმიანობა, შშმ პირები სულ უფრო აქტიურად ერთვებიან სპორტულ საქმიანობაში, რაც მათ სოციალურ ინტეგრაციას უწყობს ხელს

საკვანძო სიტყვები: შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე (შშმ) პირები, გაეროს შშმ პირთა უფლებების კონვენცია, შშმ პირთა განათლება, შშმ პირთა დასაქმება, არაადაპტირებული ინფრასტრუქტურა, საქართველოს პარაოლიმპიური კომიტეტი.

### ძირითადი ტექსტი

საქართველოს დამოუკიდებლობის მოპოვების დღიდანვე საქართველოს მთელი საზოგადოებისთვის ნათელი გახლდათ, რომ ქვეყნის სრულფასოვანი განვითარება მხოლოდ ევროატლანტიკური ინტეგრაციის გზით არის შესაძლებელი. მაგრამ, ევროპული ინტეგრაციისთვის საჭიროა, რომ სხვა საკითხებთან ერთად ქვეყანაში სრულდებოდეს ცივილიზებული სამყაროს ფუნდამენტური ღირებულებები, მ.შ. უმნიშვნელოვანესია ადამიანთა უფლებების განუზრელი დაცვა. ადამიანთა უფლებების დაცვის თვალსაზრისით მსოფლიოში და საქართველოშიც სოციალურად და უფლებრივად დაუცველთა ერთ-ერთ დიდ ჯგუფს წარმოადგენენ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე (შშმ) პირები.

მსოფლიოს მოსახლეობის დაახლოებით 15%-ს შშმ პირები შეადგენენ. სსიპ - სოციალური მომსახურების სააგენტოს ინფორმაციით 2020 წლის ნოემბრის მდგომარეობით, საქართველოში ოფიციალურად რეგისტრირებულია 130 046 შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირი, რაც საქართველოს საერთო მოსახლეობის დაახლოებით, 3,5 %-ია, რაც ძლიერ განსხვავდება როგორც მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის (WHO), ისე საქსტატის მონაცემებისგან [1].

სხვადასხვა კვლევებით [3] დადგენილია, რომ სახელმწიფო ჯერ კიდევ ვერ უზრუნველყოფს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე (შშმ) პირთა შესახებ სრულყოფილი სტატისტიკური მონაცემების წარმოებას, რის ვალდებულებაც ქვეყანას ადებული აქვს გაეროს შშმ პირთა უფლებების კონვენციის მიხედვით. ბუნებრივია, რომ თუ არ არსებობს ზუსტი აღრიცხვა, მაშინ ვერც სათანადო ეფექტიანი ღონისძიებების გატარება იქნება შესაძლებელი. შესაბამისად ვერც მათი უფლებების დაცვა ხორციელდება სათანადო დონეზე. ბოლო პერიოდში ამ მხრივ საქართველოში სერიოზული ძვრები განხორციელდა, რაშიც თავისი დიდი როლი ითამაშა გაეროს შშმ პირთა უფლებების კონვენციამ.

**გაეროს შშმ პირთა უფლებების კონვენცია - UNCRPD.** 2006 წელს მიღებულ იქნა გაეროს შშმ პირთა უფლებების კონვენცია - UNCRPD და მისი დამატებითი ოქმი [3], რომლის რატიფიცირება საქართველომ 2013 წელს მოახდინა, რასაც შემდეგ საგარეო საქმეთა სამინისტროს მიერ სათანადო დოკუმენტის (საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულება და შეთანხმება) გამოქვეყნება მოჰყვა [4]. კონვენცია

უმნიშვნელოვანესი ხელშეკრულებაა ადამიანის უფლებების დაცვის სფეროში. ვინაიდან, კონვენციაში აბსოლუტურად შეცვლილია შშმ პირებთან მანამდე არსებული დამოკიდებულება. თუ მანამდე შშმ პირებთან დამოკიდებულება სამედიცინო მოდელით განისაზღვრებოდა ახლა იგი შეიცვალა სოციალურ-კულტურული მოდელით, რაც იმას ნიშნავს, რომ შშმ პირები არიან საზოგადოების სრულფასოვანი წევრები და არა მხოლოდ ისინი, რომელთაც დახმარება სჭირდებათ.

კონვენციის მიზანია „ხელი შეუწყოს, დაიცვას და უზრუნველყოს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა თანაბარი უფლებებისა და ძირითად თავისუფლებათა რეალიზება, მათი თანდაყოლილი პიროვნული ღირსების პატივისცემა“ (კონვენცია, მუხლი 1). სახელმწიფოები ვალდებული არიან ხელი შეუწყონ და უზრუნველყონ შშმ პირების უფლებების დაცვას როგორც საკანონმდებლო აქტებით და სათანადო ინსტიტუტების შექმნით, ისე სხვადასხვა ადმინისტრაციული ღონისძიებებით. შშმ პირთა ინტერესების გათვალისწინება უნდა განხორციელდეს ქვეყნის პოლიტიკის ყველა მიმართულებით, შშმ პირთა მიერ შექმნილი ორგანიზაციების (DPO) ხელშეწყობით, მათი განათლებით, ჯანმრთელობის დაცვით, დასაქმებით, პოლიტიკურ და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მონაწილეობის უზრუნველყოფით, ინფრასტრუქტურის ადაპტირებით და სხვ.

კონვენციის 30-ე მუხლი ეხება შშმ პირთა მონაწილეობას კულტურულ, სპორტულ, გასართობ და რეკრეაციულ ღონისძიებებში. აქ გათვალისწინებულია ყველა შესაბამისი ზომის მიღება შშმ მქონე პირთათვის დასვენების, თავისუფალი დროის გატარებისა და სპორტულ ღონისძიებებში მონაწილეობის თანაბარი უფლების უზრუნველსაყოფად. გარდა აღნიშნულისა კონვენცია სახელმწიფოებს ავალდებულებს შშმ პირთა სტატისტიკური და კვლევითი მონაცემების შეგროვებას, რადგან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების შესახებ სტატისტიკური ინფორმაციის არარსებობა, შეუძლებელს ხდის პრობლემის რეალური სურათის გამოვლენას და შშმ პირთა საჭიროებების დანახვას.

**სპორტი საქართველოს შშმ პირთა ცხოვრებაში.** სპორტული საქმიანობა შშმ პირთა საზოგადოების ცხოვრებაში სრულფასოვანი ინტეგრაციის ერთ-ერთი უმძლავრესი საშუალებაა. ამ თვალსაზრისით საქართველოში საკმაოდ იმედის მომცემი მდგომარეობაა, რაშიც სახელმწიფოს მხრიდან კონვენციის შესაბამისად სხვადასხვა სახის ხელშეწყობასთან ერთად, უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს საქართველოს პარალიმპიური კომიტეტი [5], რომელიც დაფუძნდა 2003 წლის 30 მაისს. კომიტეტის მიზანია, საქართველოში პარალიმპიური სპორტის სახეების განვითარება და მოძრაობის პოპულარიზაცია, შშმ პირთათვის სპორტში მონაწილეობის ხელმისაწვდომობა და სპორტულ მოღვაწეობაში ჩართულობით საზოგადოებაში ინტეგრაცია. არის წევრი საერთაშორისო პარალიმპიური კომიტეტის (IPC), ეტლით მოსარგებლეთა და ამპუტანტთა სპორტის საერთაშორისო ფედერაციის (IWAS), უსინათლოთა სპორტის საერთაშორისო ფედერაციის (IBSA), ეტლით მოსარგებლეთა რაგბის საერთაშორისო ფედერაციის (IWRF) და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების.

2003 წლიდან დღემდე, პარალიმპიურმა კომიტეტმა განვითარების სერიოზული ეტაპები გაიარა ნულიდან დაწყებული დღეს პარასპორტის მრავალი სახეობითა და 300 პარასპორტსმენით. საქართველოში ამჟამად პარასპორტის მრავალი (19) სახეობაა განვითარებული. საქართველოს პარასპორტსმენებმა 100 ზე მეტი მაღალი სინჯის მედლები მოიპოვეს, მათ შორის არიან მსოფლიოს და ევროპის ჩემპიონები, პრიზიორები, მსოფლიო თასის გათამაშებების ოქროს, ვერცხლის და ბრინჯაოს მედლებელები პარასპორტის არაერთ სახეობაში. პარალიმპიურ სპორტის სახეობებში მონაწილეობას იღებენ აგრეთვე თავდაცვის სამინისტროს ISAF ის მისიაში დაჭრილი სამხედრო მოსამსახურეები. საქართველოში ტარდება მრავალი საერთაშორისო ტურნირი. 2018 წელს თბილისში გაიმართა ეტლით ფარიკაობაში მსოფლიო თასის გათამაშება, 45 ქვეყნისა და 500 პარასპორტსმენის მონაწილეობით. გაიმართა არაერთი ინფორმაციული ხასიათის ღონისძიება, ტარდება შშმ პირთა სპორტის ფესტივალები – „სპორტი ბარიერების გარეშე“. ფესტივალი მიზნად ისახავს შშმ პირთა სპორტულ ცხოვრებაში ჩართულობას, თვითრეალიზაციის ხელშეწყობასა და საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებას. შშმ პირთა სპორტული განვითარება და მიღწევების გაუმჯობესება უკავშირდება პარასპორტში მენეჯმენტის თანამედროვე პრინციპებისა და მეთოდების გამოყენებას.

**არსებული გამოწვევები.** მიუხედავად გარკვეული წარმატებების შშმ პირების საზოგადოებრივ

ცხოვრებაში სრულფასოვანი ჩართვა მაინც აწყდება გარკვეულ სირთულეებს, რაც ძირითადად ვლინდება შშმ პირებისადმი არადაპტირებული ინფრასტრუქტურით.

სხვადასხვა გამოკვლევებით [7,8,9] გამოკვეთილია ის ძირითადი პრობლემები, რაც შშმ პირებს ყოველდღიურ ცხოვრებაში აწუხებთ და რისი აღმოფხვრაც, ჯერ-ჯერობით ვერ ხერხდება. პირველ რიგში ეს არის პანდუსებისა და სველი წერტილების პრობლემა. მართალია შშმ პირებისთვის არსებობს სხვადასხვა სახის მომსახურება მ.შ. დღის ცენტრები, მცირე საოჯახო ტიპის სახლები, მაგრამ ეს სერვისები არ არის საკმარისი და მათ შესახებ მოსახლეობის ძალიან მცირე ნაწილია ინფორმირებული. უდიდეს პრობლემად რჩება შშმ პირების საზოგადოებაში ინტეგრაცია. ამისათვის უმნიშვნელოვანესია განათლების მიღება, ამისათვის, აუცილებელია, ადაპტირებული გარემო, შენობა-ნაგებობები. საქართველოში სულ 10 ინკლუზიური სკოლაა, რაც ძალიან მცირე მაჩვენებელია. ასევე უმნიშვნელოვანესია კვალიფიციური პედაგოგები, მათთვის ტრენინგების ჩატარება და შშმ პირების შესახებ სათანადო ინფორმაციის მიწოდება, რათა ეფექტურად შეძლონ როგორც ურთიერთობის დამყარება, ასევე, განათლების სწორად და სათანადოდ მიწოდება. გარკვეული სამუშაოები ტარდება თბილისის შუქნიშნის ობიექტებზე დამონტაჟდა ხმამაღლა მოლაპარაკე ხელსაწყოები, რომელიც იძლევა ინფორმაციას სავალი ნაწილის გადაკვეთის შესახებ. გზების სარემონტო და კაპიტალური შეკეთების დროს ფეხით მოსიარულეთა გადასასვლელებთან განხორციელდა ტროტუარების ადაპტირება შშმ პირთათვის და უსაფრთხო კუნძულების დადაბლება. ასევე, ავტოსატრანსპორტო საშუალებათა პარკირების ადგილიდან გამოიყო 315 შშმ პირებისათვის. თუმცა ეს აქტივობები მაინც სრულიად არასაკმარისია.

სხვა დიდი პრობლემაა შშმ პირთა დასაქმება. დამსაქმებლებთან ჩატარებული ინტერვიუების საფუძველზე, ცხადი გახდა, რომ მსხვილ კომპანიებს აქვთ მოტივაცია, დაასაქმონ შეზღუდული შესაძლებლობისა და სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე პირები, უფიქრიათ ამ საკითხზე, ზოგიერთ მათგანს გარკვეული სამუშაოებიც კი ჩაუტარებია. მაგრამ, მიუხედავად დადებითი განწყობებისა, დამსაქმებლებისათვის მაინც გამოწვევად რჩება დამატებითი ადამიანური და ფინანსური რესურსების გაღება ადაპტირებული (ფიზიკურად და მეთოდოლოგიურად) გარემოს შესაქმნელად [10]. ყველაზე არსებითი გზავნილი, რაც დამსაქმებლებმა უნდა გაითვალისწინონ არის ის, რომ შეზღუდული შესაძლებლობის და სპეციალური საჭიროების მქონე პირთა დასაქმება არ არის ქველმოქმედება, ეს არის მომგებიანი შენაძენი დამსაქმებლისათვის ორგანიზებული, მოტივირებული და მაქსიმალურად ჩართული თანამშრომლების სახით.

## დასკვნა

სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებიდან მოთხოვნილი და მიღებული მონაცემები, ასევე საქართველოს სახალხო დამცველის ბოლო წლების ანგარიშები ნათლად აჩვენებს, რომ სახელმწიფო ჯერ კიდევ ვერ უზრუნველყოფს შშმ პირთა შესახებ სრულყოფილი სტატისტიკური მონაცემების წარმოებას, რის ვალდებულებაც ქვეყანას აღებული აქვს გაეროს შშმ პირთა უფლებების კონვენციის მიხედვით.

ძალიან მცირეა შშმ პირთა დასაქმების მაჩვენებელი. ევროპის ქვეყნებში საშუალოდ 33,6%-ს შეადგენს, რაც 7-ჯერ აღემატება საქართველოს მაჩვენებელს. ამასთან შშმ დასაქმებულ პირთა დიდი წილი (87%-მდე) არის თვითდასაქმებული, მაშინ, როდესაც ანალოგიური მაჩვენებელი დანარჩენ მოსახლეობაში შეადგენდა 53,6%-ს. ამასთან, შშმ პირების დასაქმების მაჩვენებელი უარესდება სტატუსის სიმძიმის მიხედვით.

თუმცა არის დადებითი ტენდენციებიც: იზრდება შშმ პირებზე მართვის მოწმობებისა და ავტომობილების საცნობი ნიშნების გაცემა, იზრდება აგრეთვე პარასპორტსმენების რაოდენობა და უმჯობესდება მათ მიერ მიღწეული შედეგები. ახალ პრიორიტეტებად პარალიმპიურ მოძრაობაში ახალგაზრდა შშმ პირთა ჩართულობა და რეგიონებში პარასპორტის განვითარება იქნა დასახული.

სპეციალისტები იმედოვნებენ, რომ სახელმწიფოს მიერ რატიფიცირებული „გაეროს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების კონვენციაში“ ასახული თითოეული პუნქტის დროული იმპლემენტაცია ეფექტურად განხორციელდება, რათა უფრო მარტივად და ეფექტურად მოხდეს შშმ პირთა სოციალურ გარემოში ინტეგრაციისა და ადაპტაციის ხელშეწყობა.

## ლიტერატურა:

1. რამინ მაჭარაშვილი. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა შესახებ საქართველოში არსებული სტატისტიკური მონაცემები და ამ მხრივ არსებული გამოწვევები. 13/12/2020 (<http://disability.ge/ge/blog/aq-unda-iyos-statistika>)
2. შშმ პირთა სტატისტიკა საქართველოში (2015)
3. <https://idfi.ge/ge/statistics-of-persons-with-disabilities>
4. Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD). <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>.
5. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების კონვენცია. 12/04/2017 <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2334289?publication=0>
6. საქართველოს პარალიმპიური კომიტეტი. <http://paralympic.ge/>
7. შშმ პირთა სპორტის ფესტივალი – „სპორტი ბარიერების გარეშე“ გაიმართა. 3/12/2016 <https://www.timer.ge/shshm-pirtha-sportis-pestivali-sporti-barierebis-gareshe-gaimartha/>
8. სოფიკო მუზაშვილი. შშმ პირები საქართველოში (28/01/ 2017). <http://multimedia.tsu.edu.ge/ka/publications/analizi-da-mosazreba/sazogadoeba/435-shshm-pirebi-saqartveloshi>
9. ნინო გურული. გაეროს შშმ პირთა უფლებების კონვენცია და მისი იმპლემენტაციის მექანიზმები— 01 ნოემბერი 2013.
10. <https://socialjustice.org.ge/ka/products/nino-guruli-gaeros-shshm-pirta-uflebebis-konventsia-damisi-implementatsiis-mekanizmebi>
11. ადაპტირებული გარემოს არარსებობა – მთავარი პრობლემა, რასაც დღეს შშმ პირები აწყდებიან. 2016-09-25. <https://commerciant.ge/ge/post/adaptirebuli-garemos-ararseboba-mtavari-problema-rasac-dges-shshm-pirebi-awydebian>
12. მარიკა ზაქარეიშვილი, ლიკა ბარაბაძე, ვიქტორია მიდელაური.
13. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების დასაქმება. გზამკვლევი. World Vision. თბილისი, 2015. [https://www.wvi.org/sites/default/files/WV\\_Toolkit\\_web.pdf](https://www.wvi.org/sites/default/files/WV_Toolkit_web.pdf)

## Challenges of Social Integration of Persons with Disabilities in Georgia

*Revaz Revazishvili, PhD student of Georgian Technical University*

### Summary

The paper discusses the problems and challenges of integration of persons with disabilities in Georgia. Persons with disabilities are one of the largest groups of socially and legally vulnerable people both in the world and in Georgia. It is shown that serious shifts have been made in Georgia as a result of the ratification of the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities (UNCRPD) in order to protect the rights of persons with disabilities. The main requirements of the Convention are discussed and the current changes in Georgia and the existing challenges to eliminate social discrimination against persons with disabilities are analyzed. The registration of persons with disabilities, their education and employment, as well as unadapted infrastructure remain the serious problems for persons with disabilities. On the other hand, there are certain achievements in terms of social integration of persons with disabilities, improved infrastructure, increased issuance of driving licenses for the persons with disabilities and identification cards for their cars. The activities of the Georgian Paralympic Committee are especially noteworthy, people with disabilities are becoming more actively involved in sports, which contributes to their social integration.

Keywords: Persons with Disabilities, UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities UNCRPD, Education of Persons with Disabilities, Employment of Persons with Disabilities, Unadapted Infrastructure.

## პანდემია და ეკონომიკური კრიზისის დაძლევის სტრატეგია კავკასიის რეგიონში 2020 წელს

*რობაქიძე მიხეილ*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

წელიწადზე მეტია, რაც კორონა-პანდემიამ მსოფლიოში არსებული ყველა მნიშვნელოვანი პრობლემა გადაფარა. 2020 წლის იანვარში, როცა მთელი მსოფლიო ახალი წლის დადგომას ზეიმობდა, ვერავინ წარიდგენდა, რომ ახალი ვირუსი მსოფლიოში თავის წესებს დაამყარებდა და გვაიძულებდა აქამდე არნახულ ცხოვრებაზე გადასვლას. ინფორმაციული ტექნოლოგიების ეპოქაში, სადაც ამბავი „სინათლის სიჩქარით“ ვრცელდება, ძნელი მისახვედრი არაა, რომ ჩინეთის ქალაქ უხანში კორონა ვირუსის პირველი დადასტურებული შემთხვევის შესახებ ინფორმაცია, მთელ მსოფლიოს ელვის სისწრაფით მოედო. ვრცელდებოდა, როგორც სწორი ისე არასწორი ინფორმაცია. დღესაც არ წყდება კამათი იმის შესახებ, თუ საიდან გაჩნდა ვირუსი და რა იყო მისი ასეთი მასშტაბური გავრცელების მიზეზი. უდაოა, რომ კორონა პანდემიამ უდიდესი ზარალი მიაყენა მსოფლიოს, მათ შორის სამხრეთ კავკასიის რეგიონს- საქართველოს, აზერბაიჯანს და სომხეთს.

საკვანძო სიტყვები: ახალი კორონავირუსი, პანდემია, საგანგებო მდგომარეობა, სამთავრობო პროგრამა, სოციალური დახმარება, ეკონომიკური ზრდა, შეზღუდვები.

### ძირითადი ტექსტი

ახალი კორონავირუსის (COVID-19) პირველი შემთხვევა საქართველოში 2020 წლის 26 თებერვალს დაფიქსირდა, ხოლო 4 მაისის მდგომარეობით კი ქვეყანაში იყო 600-მდე დადასტურებული შემთხვევა. კორონავირუსის წინააღმდეგ ვაქცინის შემუშავებამდე, დაავადებასთან ბრძოლის ერთადერთ მექანიზმად მთელს მსოფლიოში მიჩნეული იყო სოციალური დისტანცირება და მკაცრი იზოლაცია (lockdown). კორონავირუსის წინააღმდეგ საქართველოს ხელისუფლებამ მიიღო შემდეგი უსაფრთხოების ზომები: გამოცხადდა საგანგებო მდგომარეობა; მზავრებისთვის დაიკეტა საზღვრები და შეიზღუდა საერთაშორისო მიმოსვლა; დაიხურა საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილები; შეწყდა საზოგადოებრივი ტრანსპორტის მოძრაობა; ოპერირებენ მხოლოდ სიცოცხლისათვის მნიშვნელოვანი ობიექტები.

2020 წლის გაზაფხულზე საქართველოს მთავრობამ წარმოადგინა ანტიკრიზისული გეგმა, რომელიც უცხოელი დონორებისა და პარტნიორებისგან მიღებული 3,5 მილიარდი ლარის ეკონომიკურ და სოციალურ საჭიროებებზე გადანაწილებას ისახავს მიზნად. ეკონომიკისა და მეწარმეობის მხარდაჭერისთვის 2 მილიარდ 110 მილიონი ლარის გამოყოფა დაანონსდა, რომელიც განაწილდება მოქმედი კერძო სექტორის მხარდაჭერაზე, სოფლის მეურნეობის ეფექტიანობის გაზრდასა და ადგილობრივი წარმოების წახალისებაზე.

მოსახლეობის სოციალურ საჭიროებებს, ანტიკრიზისული გეგმის მიხედვით, 1 მილიარდ 35 მილიონი ლარი მოხმარდება. გეგმის სოციალური ნაწილი მოიცავს კორონავირუსის კრიზისის პირობებში დაზარალებული იმ ადამიანების და შინამეურნეობების საჭიროებებს, რომლებიც: წარმოადგენდნენ დაქირავებით დასაქმებულებს და კრიზისის პერიოდში დაკარგეს სამსახური ან არიან უხელფასო შვებულებაში. მათი მხარდაჭერის პაკეტი ითვალისწინებს 6 თვის განმავლობაში ჯამურად 1200 ლარიან ფინანსურ მხარდაჭერას (თვეში 200 ლარის ოდენობით); წარმოადგენდნენ არაფორმალურ სექტორში დასაქმებულ ან თვითდასაქმებულ პირებს და შეუწყდათ შემოსავალი. მათი მხარდაჭერის პაკეტი ითვალისწინებს 300 ლარიან ერთჯერად ფინანსურ მხარდაჭერას; სარგებლობდნენ სოციალური შემწეობის სხვადასხვა პაკეტით ოჯახების სულადობის, ოჯახებში 16 წლამდე ასაკის მოზარდების რაოდენობის, და ოჯახებში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე სტატუსისანი წევრების მიხედვით. ასეთი ოჯახებზე გათვლილია ჯამურად 600 ლარიანი მხარდაჭერა, რაც გულისხმობს აქამდე



განსაზღვრულ სოციალურ შემწეობაზე 100 ლარიან დანამატის გაცემას 6 თვის განმავლობაში. 65 000-დან 100 000-მდე სოციალური სარეიტინგო ქულის მქონე ოჯახები. მათი შემწეობაც 600 ლარით განისაზღვრა. გარდა ამისა, სოციალური მხარდაჭერის ანტიკრიზისულ გეგმაში გათვალისწინებულია პენსიის ინდექსაცია არსებულ ინფლაციასთან მიმართებაში, რაც არსებული პენსიის 20-იდან 30 ლარის ფარგლებში ზრდას გულისხმობს.

ანტიკრიზისული გეგმის მიხედვით, 600 ლარიანი დახმარება გაეწია 65 000 დან 100000-მდე სოციალური სარეიტინგო ქულის მქონე ოჯახებისთვის, რომლებიც კრიზისის გამო დამატებითი გამოწვევების წინაშე დადგნენ. 2020 წლის II კვარტალში მშპ-ს მოცულობის კლებამ, წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით, 12,3% შეადგინა, III კვარტალში კი კიდევ უფრო შემცირდა და 5,6%-ს გაუტოლდა. ეს განაპირობა იმ ფაქტმა, რომ 2020 წლის მეორე კვარტალზე მოდიოდა ე.წ. ლოქდაუნის პერიოდი, რის გამოც კლება ყველაზე მეტად შეეხო ისეთ მიმართულებებს, როგორცაა: ადმინისტრაციული და დამხმარე მომსახურების საქმიანობები (-54,7 პროცენტი); განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფისა და საკვების მიწოდების საქმიანობები (-40 პროცენტი); პროფესიული, სამეცნიერო და ტექნიკური საქმიანობები (-28,8 პროცენტი); მშენებლობა (-24,5 პროცენტი); ხელოვნება, გართობა და დასვენება (-24,1 პროცენტი); ტრანსპორტი და დასაწყობება (-22,6 პროცენტი); საფინანსო და სადაზღვევო საქმიანობები (-15,5 პროცენტი); საბითუმო და საცალო ვაჭრობა; ავტომობილებისა და მოტოციკლების რემონტი (-13,2 პროცენტი); დამმუშავებელი მრეწველობა (-12,1 პროცენტი).

ზრდა დაფიქსირდა შემდეგ დარგებში: ჯანდაცვა და სოციალური მომსახურების საქმიანობები (14,3 პროცენტი); განათლება (11,7 პროცენტი); სოფლის, სატყეო და თევზის მეურნეობა (4,7 პროცენტი); სამთომომპოვებითი მრეწველობა (6,4 პროცენტი).

2020 წლის III კვარტალში ეს მონაცემები სტრუქტურულად განსხვავებული იყო, თითქოს ეკონომიკაში შეზღუდვებიც შემსუბუქდა, თუმცა კლების ძირითადი ტენდენცია შენარჩუნდა. ნაწილობრივ შეიცვალა ეკონომიკური ვარდნის სტრუქტურა — მშენებლობაში მცირე ზრდა დაფიქსირდა (2%); ყველაზე დიდი შემცირება კი განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფისა და საკვების მიწოდების საქმიანობებს შეეხო, რაც ტურიზმს გულისხმობს (-53,1 პროცენტი); ტრანსპორტი და დასაწყობება (-25 პროცენტი), ხელოვნება, გართობა და დასვენება (-32,4 პროცენტი). ბოლო ორი მიმართულება ტურიზმის სფეროსთან არის დაკავშირებული და მათ შესაბამის ქვეთავში დეტალურად შევხებით. შემცირებულია ადმინისტრაციული და დამხმარე მომსახურების საქმიანობები (-49 პროცენტი), პროფესიული, სამეცნიერო და ტექნიკური საქმიანობები (-12,5 პროცენტი), ელექტროენერჯის, აირის, ორთქლისა და კონდიციონირებული ჰაერის მიწოდება (-11,5 პროცენტი), საფინანსო და სადაზღვევო საქმიანობები (-4,4 პროცენტი). ზრდა დაფიქსირდა ისეთ დარგებში, როგორცაა: სახელმწიფო მმართველობა და თავდაცვა; სავალდებულო სოციალური უსაფრთხოება (4,3 პროცენტი), ჯანდაცვა და სოციალური მომსახურების საქმიანობები (6,6 პროცენტი), განათლება (5,6 პროცენტი), სამთომომპოვებითი მრეწველობა (14,7 პროცენტი), სოფლის, სატყეო და თევზის მეურნეობა (1,5 პროცენტი).

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მშპ-ს მონაცემის გასული წლის ანალოგიურ დონეზე შენარჩუნებაც კი, თავისთავად, ქვეყნისთვის უკუსვლის და არსებითი ეკონომიკური პრობლემების მაჩვენებელია. საქართველოს ფინანსთა მინისტრის განცხადებით, 2020 წელს საქართველოს ეკონომიკის დანაკლისი, საერთაშორისო სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 1,3 მილიარდ აშშ დოლარამდე იქნება, 2021 წელს კი — 800 მილიონ აშშ დოლარამდე. 2020 წელს შემცირებულია საგადასახადო შემოსავლების პროგნოზიც, რაც უდავოდ აისახება მომავალ წელს ბიუჯეტის რეალურ დანახარჯებზე.

ინვესტიციების ვარდნა 2020 წლამდე დაიწყო, სანამ პანდემია და მისი შედეგები საქართველომდე მოაღწევდა, კერძოდ, 2020 წლის I კვარტალში ინვესტიციების ჯამურმა მოცულობამ 165,4 მლნ. აშშ დოლარი შეადგინა, რაც 2019 წლის I კვარტალის მონაცემებზე 41,7%-ით ნაკლებია. ხელისუფლება პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების კლების შემდეგ მიზეზებს ასახელებს: ინვესტორთა მფლობელობაში არსებული რამდენიმე მსხვილი საწარმო გადავიდა საქართველოს რეზიდენტის საკუთრებაში, ასევე, არარეზიდენტი პირდაპირი ინვესტორების მიმართ შემცირდა ვალდებულებები

(სასესხო დავალიანების დაფარვა). თუმცა, ამ მიზეზების გარდა, შემცირების მთავარი ფაქტორი იყო მაგისტრალური გაზსადენის მშენებლობის პროექტის დასრულება. შპ3-დენიზის პროექტის დასრულების გამო აზერბაიჯანიდან მიღებული ინვესტიციების ოდენობა თითქმის განახევრდა. პანდემიამ ამ პროცესზე, ცხადია, კიდევ უფრო უარყოფით გავლენა მოახდინა.

2020 წლის დასაწყისში ქვეყნების მსგავსად კავკასიაც ჩაიკეტა და მთელი რიგი შეზღუდვები დაწესდა საქართველოში, სომხეთსა და აზერბაიჯანში, რითაც შეჩერდა ეკონომიკური აქტივობა. თუმცა რეგიონის ეკონომიკებისთვის მხოლოდ ეს მოვლენა არ ყოფილა ნეგატიური შოკის მატარებელი. გასული წლის 27 სექტემბერს სომხეთსა და აზერბაიჯანს შორის ომი დაიწყო და 45 დღე გაგრძელდა. მთლიან ყარაბაღში განვითარებული მოვლენები არამხოლოდ ომში ჩართული მხარეების, არამედ რეგიონის ეკონომიკებზეც უარყოფითად აისახება. ომამდე კი კავკასიის სამივე ქვეყანაში ეკონომიკური მდგომარეობა საკმაოდ მძიმე იყო. 2020 წლის იანვარ-სექტემბერში სომხეთის ეკონომიკა 6.6%-ით შემცირდა, ხოლო აზერბაიჯანის კი - 3.9%-ით. ორივე ქვეყნის შემთხვევაში, გასული წლის პირველ ნახევართან შედარებით, მესამე კვარტალში ეკონომიკური მდგომარეობა მეტად გაუარესდა, რაც საქართველოში პირიქით, შედარებით გაუმჯობესდა. მიუხედავად ამისა, 2020 წლის 9 თვის მდგომარეობით, საქართველოს ეკონომიკა, 2019 წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით, 5.0%-ით ნაკლებია. კერძოდ, მეორე კვარტალში ეკონომიკის 12.3%-იანი კლება დაფიქსირდა, როცა აპრილ-მაისში ქვეყნის მასშტაბით საგანგებო მდგომარეობა მოქმედებდა. მომდევნო პერიოდში კი - საშუალოდ 3.8%-ით შემცირდა.

რეგიონში ეკონომიკური მდგომარეობის განსხვავებული ნიშნულები ეკონომიკის სტრუქტურას უკავშირდება. პანდემიის უარყოფითი შედეგები უფრო მეტად მომსახურების ნაწილზე აისახა, ვიდრე ეკონომიკის ინდუსტრიულ დარგებზე. კავკასიის ქვეყნებიდან ყველაზე მეტად ინდუსტრიული ეკონომიკა აზერბაიჯანის არის, სადაც ამ დარგის წილი საშუალოდ 58.3%-ს იკავებს, ხოლო მომსახურება კი - საშუალოდ 35.7%-ს. განსხვავებით ამ უკანასკნელისგან, საქართველო და სომხეთის ეკონომიკებში მომსახურების წილი გაცილებით დიდია. შესაბამისად, პანდემიამ ამ ქვეყნებზე უფრო მეტად იქონია გავლენა.

სამომხმარებლო ფასების დონის ცვლილება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაკროეკონომიკური პარამეტრია, რადგან ნომინალური შემოსავლების შემცირების ფონზე ფასების ზრდა განსაკუთრებით მწვავე შედეგების მქონეა. ამ მხრივ, რეგიონის ქვეყნებიდან ყველაზე რთული მდგომარეობა საქართველოშია, რაც არამხოლოდ მიმდინარე წლის, არამედ წინა პერიოდის პრობლემაა. მიმდინარე წლის მანძილზე საქართველოში სამომხმარებლო ფასების ზრდის - ინფლაციის საშუალო წლიური მაჩვენებელი ყოველი თვის ბოლოს 5.0%-ს აღემატება. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ მაისის თვიდან წლიური ინფლაციის ტრენდი შეიცვალა, რამაც სექტემბერ-ოქტომბერში 3.8%-3.8% შეადგინა. განსხვავებული მდგომარეობა აზერბაიჯანსა და სომხეთში. სექტემბრის თვეში საშუალო წლიურმა ინფლაციამ აზერბაიჯანში 2.9% შეადგინა, ხოლო სომხეთში კი 0.9%-იანი ნიშნულზეა. ამდენად, კავკასიის ქვეყნებიდან ინფლაციის მაღალი ნიშნულით საქართველო გამოირჩევა.

2020 წლის ბოლოს ვირუსის გავრცელების ზრდასთან ერთად ახალი შეზღუდვების დაწესება და არსებულის გამკაცრება. ეკონომიკური მდგომარეობა კიდევ უფრო გართულდა, თუმცა აღნიშნულ პერიოდში პანდემიას პოლიტიკური არასტაბილურობაც დაემატა. კერძოდ, ომის დასრულების შემდეგ სომხეთი აქციებმა მოიცვა. მოსახლეობის ქუჩაში გამოსვლა საქართველოშიც გრძელდებოდა, რომლის მიზეზი საპარლამენტო არჩევნების შედეგები გახდა. ამდენად, სომხეთსა და საქართველოში ხსენებული საკითხები გარდა პოლიტიკური კრიზისიც ემატება. საერთო ჯამში კი, გასული წლის მეოთხე კვარტალში ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესება ამიერკავკასიის რეგიონში სახეზე იყო, რომელის ძირითადი მიმიზეზებია ეპიდსიტუაციის გართულება და ახალი შეზღუდვების დაწესება, ყარაბაღის 45-დღიანი ომი და პოლიტიკური კრიზისია.

## დასკვნა

შექმნილ მძიმე ეკონომიკურ ვითარებაში სახელმწიფოს სულ რამდენიმე ბერკეტი აქვს ეკონომიკის

განვითარების მხარდასაჭერად. არსებობს პირდაპირი და არაპირდაპირი მექანიზმები, რომლებიც უწინარესად სახელმწიფოებრივ დონეზეა გამოსაყენებელი და, შესაბამისად, უნდა აისახოს ქვეყნის ყველა რეგიონზე.

აუცილებელია მოკლევადიან და გრძელვადიან ეფექტზე გათვლილი ღონისძიებების გატარება, რადგან მომავალში, კოვიდის პანდემიის შემდგომ მსოფლიოში, დიდი ალბათობით, ბევრ საკითხს 2020-2021 წელს შექმნილი მოცემულობები და ტენდენციები განსაზღვრავს.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. საქართველოს მთავრობა, 2020. COVID-19-ის წინააღმდეგ საქართველოს მთავრობის მიერ გატარებული ღონისძიებების ანგარიში. <https://stopcov.ge/Content/files/Government--report.pdf>
2. საქსტატი, 2020. შინამეურნეობების შემოსავლებისა და ხარჯების გამოკვლევის მონაცემთა ბაზები. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/128/2009-2016-tslebis-shinameurneobebis-integrirbuli-gamokvlevis-da-2017-tslis-shinameurneobebis-shemosavlevisa-da-kharjebis-kvlevis-monatsemta-bazebi>
3. საქსტატი, 2020. სამუშაო ძალის გამოკვლევის მონაცემთა ბაზები. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/130/samushao-dzalis-gamokvlevis-monatsemtabazebi>
4. International Monetary Fund, 2020. COVID-19 Crisis: More Severe Economic Fallout than Anticipated. A Crisis Like No Other, An Uncertain Recovery. WORLD ECONOMIC OUTLOOK UPDATE, June 2020. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

#### **The Pandemic and Coping Strategy of the economic crisis In the Caucasus region in 2020**

*Mikheil Robakidze, PhD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

In spring 2020, the Georgian government presented an anti-crisis plan aimed at redistribution of 3.5 billion GEL received from foreign donors and partners to economic and social needs. It was announced the allocation of 2 billion 110 million GEL to support the economy and entrepreneurship, which will be distributed to support the existing private sector, improve agricultural efficiency and stimulate local production. In the current difficult economic situation, the state has only a few levers to support the development of the economy. There are direct and indirect mechanisms that should be used mainly at the state level and, therefore, be reflected in all regions of the country. It is necessary to take measures aimed at short- and long-term effects, because in the future, in the post Covid pandemic world, many problems are likely to be determined by the realities and trends created in 2020-2021.

## კრიზისების მართვა პირველად ჯანდაცვაში. კოვიდ პანდემია და რეალობა აჭარის რეგიონში

როსტიაშვილი თამარ

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

მიქანაძე თეა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

კრიზისი ჯანდაცვის სისტემაში, როგორც მასშტაბისა და არ უნდა იყოს ის, წარმოადგენს საფრთხეს ნებისმიერი ქვეყნისთვის და აფერხებს მისი განვითარების შესაძლებლობებს. მითუმეტეს, როდესაც საქმე ეხება არა რომელიმე ქვეყანაში ან რეგიონში არსებული ეპიდემიით გამოწვეულ კრიზისს, არამედ მსოფლიო პანდემიას, რომელმაც ეკონომიკურად ყველაზე ძლიერ სახელმწიფოებსაც კი უდიდესი ზარალი მიაყენა. მეორე მხრივ ის სისტემას აძლევს საშუალებას გააფართოვოს თავისი შესაძლებლობები და არსებული რესურსი კრიზისის დაძლევისთვის სწორად და მიზანმიმართულად გამოიყენოს. ასეთი კრიზისული სიტუაციებიდან მიღებული გამოცდილება ავითარებს ქვეყნის შესაძლებლობებს კონკრეტული გეგმის დასახვისა და განხორციელების საკითხში, რომლის ერთ-ერთ ძირითად და მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება შემდგომი რისკების ამოცნობისა და თავიდან აცილების კუთხით.

დღესდღეობით, ჯანდაცვის სისტემა განაგრძობს ადაპტირებას კოვიდ 19-ით გამოწვეულ პანდემიასთან გამკლავებაში. არსებულ პირობებში სისტემამ მრავალჯერ განიცადა კოლაფსი. ამის ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი იყო ჰოსპიტალური სექტორის გადატვირთვა რომელიც გამოიწვია საზოგადოებაში განვითარებულმა საყოველთაო ისტერიამ და იმ კონკრეტული კრიტიკიუმების არ არსებობამ, რაც ითვალისწინებდა ჰოსპიტალიზაციას. სწორედ ამიტომ პირველადი ჯანდაცვის დონეზე ოჯახის ექიმის მიერ კოვიდ ინფიცირებული პაციენტების ჯანმრთელობის მდგომარეობის ზუსტ, ადეკვატურ შეფასებას, პრეჰოსპიტალურ ტრიაჟს, შემდგომ მართვას და სწორ რეფერალს სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს, რათა არ მოხდეს შედარებით მსუბუქი და საშუალო სიმძიმის დაავადების მქონე პაციენტების მოთავსება სამედიცინო დაწესებულებებში და მძიმე პაციენტების დატოვება სტაციონარის მიღმა, საავადმყოფოებში საწოლი ადგილების არ არსებობის გამო.

საკვანძო სიტყვები: ჯანდაცვის სისტემა, პირველადი ჯანდაცვა, კრიზისი ჯანდაცვის სისტემაში, კოვიდ პანდემია, ჰოსპიტალური სექტორი, ჯანდაცვის სისტემის კოლაფსი.

### ძირითადი ტექსტი

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის სისტემა განიცდის მნიშვნელოვან რეფორმებს მოსახლეობის ჯანმრთელობაზე ზრუნვისა და დაკვირვების კუთხით. 2014 წლიდან მოსახლეობის ჯანმრთელობაზე ზრუნვას ჩვენს ქვეყანაში პირველადი ჯანდაცვის სერვისის მიმწოდებლები (ოჯახის ექიმები) ახორციელებენ, რომლებსაც ევალებათ არა მხოლოდ რომელიმე კონკრეტული დაავადების მკურნალობა, როგორც ამას აკეთებს ვიწრო სპეციალისტი, არამედ მათთან აღრიცხვაზე მყოფი ბენეფიციარების ჯანმრთელობაზე ზრუნვა უწყვეტ რეჟიმში, ამიტომ, ოჯახის ექიმი ფლობს ყველა ინფორმაციას პაციენტის ქრონიკური დაავადებების და ზოგადად ჯანმრთელობის სტატუსის შესახებ. ეს დაკვირვება კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია დღეს, როდესაც არსებული ცივილიზაციის პირობებში ვხვდებით უპრეცედენტო დემოგრაფიულ და ეპიდემიოლოგიურ ცვლილებებს. მსოფლიოს მოსახლეობა სწრაფად ბერდება. ასაკის მატებასთან ერთად მულტიმორბიდული (ორი ან მეტი ქრონიკული დაავადება) დაავადებების მქონე ადამიანთა რიცხვი იზრდება და შესაბამისად საჭირო ხდება მულტივი მჭიდრო კონტაქტი ოჯახის ექიმთან.

21-ე საუკუნეში თავი იჩინა ისეთმა პრობლემებმა, რომლებიც საზოგადოების ჯანმრთელობას დიდი რისკის ქვეშ აყენებენ. ამის დასტურია ეპიდემიები, ბუნებრივი კატასტროფები და ადამიანის მიერ

შექმნილი საფრთხეები. სხვადასხვა მტკიცებულებებით ირკვევა, რომ პანდემიების ალბათობა გასულ საუკუნეში გაიზარდა ურბანიზაციის, გლობალური მოგზაურობისა და ინტეგრაციის და ბუნებრივი გარემოს უფრო მეტი გამოყენების გამო ( Jones and others 2008; Morse 1995). პანდემია გვხვდებოდა კაცობრიობის არსებობის მთელი ისტორიის მანძილზე, უფრო მეტიც, მისი სიხშირე მატულობს განსაკუთრებით ცხოველებიდან ვირუსული დაავადებების სწრაფი ზრდის გამო. პანდემიური რისკები განპირობებული არის ნაპერწკლის რისკის ( ადგილი, სადაც შეიძლება წარმოიშვას პანდემია) და გავრცელების რისკების ( ფართო პოპულაციებში გავრცელების ალბათობა) კომბინირებული ეფექტით. საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის რისკებისადმი ( მოსალოდნელ და მოულოდნელ) მზადყოფნა და დროული რეაგირება უდიდესი სტრატეგიული კომპონენტია, რომლის სწორი კოორდინაციაც ხელს უწყობს როგორც ქვეყნის შიდა, ასევე გლობალურ უსაფრთხოებას.

XX-XXI საუკუნეების განმავლობაში რამდენიმე პანდემიას ჰქონდა ადგილი, რომლებმაც მილიონობით ადამიანის სიცოცხლე შეიწირა. თუმცა თავისი მასშტაბებით და შედეგებით ესპანური გრიპის ე.წ. „ისპანკას“ შემდეგ ყველაზე მნიშვნელოვანი ჩინეთში, ჰუბეის პროვინციაში მდებარე ქალაქ ვუჰანიდან გავრცელებული რესპირატორული ვირუსი SARS CoV2-ადმოჩნდა. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ 2020 წლის 11 მარტს ვირუს SARS CoV2-ით გამოწვეული დაავადების - კოვიდ 19-ის ეპიდემიის დასაწყისად გამოაცხადა.

აღნიშნულმა პანდემიამ მრავალი საფრთხე შეუქმნა და გამოწვევის წინაშე დააყენა მსოფლიოს ეკონომიკურად ყველაზე ძლიერი ქვეყნების ჯანდაცვის სისტემაც კი. ასეთ ვითარებაში გასაკვირი არც არის, რომ საქართველოს ჯანდაცვის სისტემა ურთულესი გამოწვევებისა და კრიზისის წინაშე დადგა. მას შემდეგ, რაც პანდემიის პირველი ტალღის დროს სიტუაცია მსოფლიოში თანდათან უფრო უმართავი ხდებოდა, საქართველოში გამოცხადებული იქნა სრული „ლოქდაუნი“, რამაც ჩვენს ქვეყანას ე.წ. „მწვანე ზონის“ სტატუსი შეუნარჩუნა. შესაბამისად, იგი აღიარებული იქნა, ტურისტულად მიმზიდველ და რაც მთავარია უსაფრთხო ადგილად.

არსებულმა შეზღუდვებმა განსაკუთრებით დიდი ეკონომიკური ზარალი მიაყენა აჭარის რეგიონს როგორც ტურისტულ ზონას. ზარალი მომდინარეობდა არა თავად ვირუსის, არამედ, უმეტესწილად მისი გავრცელებისთვის ხელისშემშლელი ღონისძიებებიდან. აღნიშნული სავალალო ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით, მთავრობამ მიიღო გადაწყვეტილება მკაცრი რეგულაციების მოხსნის შესახებ და 2020 წლის პირველი ივლისიდან აჭარაში ტურისტების ვიზიტი შესაძლებელი გახდა.

სწორედ, გასული წლის ზაფხულის შემდეგ, განსაკუთრებით აგვისტოს თვიდან აჭარის რეგიონში იმატა კოვიდ ინფიცირებულთა რიცხვმა და რეგიონს დიდი დარტყმა მიაყენა ახლა უკვე ვირუსის გავრცელების კუთხით. ამ დროიდან მოყოლებული, აჭარა საქართველოში ინფიცირებულთა რიცხვის მიხედვით წამყვან პოზიციაზე გადავიდა და ე.წ. „მწვანე ზონის“ სტატუსი დაკარგა. ადგილობრივი ჯანდაცვის სისტემა მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე დადგა. ყოველდღიურად ტარდებოდა უკონტროლო, არამიზნობრივი ტესტირება, რომელიც ხორციელდებოდა არა მხოლოდ სამედიცინო დაწესებულებებში, არამედ სპეციალურად გახსნილ კარვებში, სადაც ტესტირებას იტარებდა ნებისმიერი მსურველი, მიუხედავად იმისა ჰქონდა თუ არა მას დაავადებისთვის დამახასიათებელი კლინიკური სიმპტომები, ეს კი ნიშნავს იმას, რომ დღის განმავლობაში თითო ლაბორატორიაში კეთდებოდა 4000-ზე მეტი ტესტი, დაირღვა ტესტის ნიმუშების აღების, შენახვის და ტრანსპორტირების წესები. მწიობრივად გამოვიდა ლაბორატორიული დანადგარები. ამ ყველაფერმა გამოიწვია მცდარი პასუხები. მეორე მხრივ, გადაიტვირთა ქოლ ცენტრები, რომლებიც ვერ ახერხებდნენ ოჯახის ექიმებისთვის ინფორმაციის დროულ მიწოდებას ინფიცირებულების შესახებ. პანიკაში ჩავარდნილი მოსახლეობა ოჯახის ექიმის გვერდის ავლით მიმართავდა საავადმყოფოებს, რამაც გამოიწვია ჰოსპიტალური სექტორის გადატვირთვა დაავადების შედარებით მსუბუქი ფორმის მქონე პაციენტებით და მძიმე პაციენტები, თანხლები დაავადებებით აღმოჩნდნენ სტაციონარის მიღმა, საწოლი ადგილების არ არსებობის გამო. ისინი დადგნენ ორმაგი საფრთხის წინაშე, რადგან ეს მოწყვლადი ჯგუფი უფრო მიდრეკილია გართულებების და ამ გართულებებით გამოწვეული სიკვდილიანობის მიმართ. ასეთი პაციენტების უწყვეტ კომუნიკაციას ოჯახის ექიმთან განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ოჯახის ექიმი

ყოველდღიურად აკონტროლებს მისი ბენეფიციარების ქრონიკულ დაავადებებს და საჭიროების შემთხვევაში ღებულობს გადაწყვეტილებას პაციენტის სტაციონარში მოთავსების შესახებ.

სტაციონატების დარდა, დამატებითი კოვიდის მიმღები დაწესებულებების გახსნამ შედარებით შეამსუბუქა მწვავე პერიოდში რეგიონში არსებული მდგომარეობა, რადგან მსგავს დაწესებულებებში მყოფ პაციენტებს ხელმძღვანელობდა კოვიდის მართვის კუთხით დატრენინგებული სამედიცინო პერსონალი, რომლებიც არა მხოლოდ სატელეფონო კონსულტაციებს უტარებდნენ მათ, არამედ ახორციელებდნენ ყოველდღიურ ვიზიტს და ამოწმებდნენ პაციენტების მდგომარეობას. ამ ყველაფერმა შეამცირა ჰოსპიტალიზაციების საჭიროება და დადებითი გავლენა იქონია პანდემიის მართვაზე.

უკვე წელიწადზე მეტია, რაც მსოფლიო კოვიდ 19-ით გამოწვეულ პანდემიას ებრძვის, თუმცა სიკვდილიანობის მაჩვენებელი ჯერ კიდევ მაღალია. ჩნდება ახალი კერები და სახეშეცვლილი შტამები, რაც ვირუსის წინააღმდეგ ბრძოლას ართულებს. ასეთ დროს, როდესაც მსოფლიოს ყველაზე ძლიერი ქვეყნების ეკონომიკაც კი კრიზისულ მდგომარეობაშია, განსაკუთრებით ნათლად ჩანს, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს ჯანდაცვის სისტემის გამართულობას, მის კოორდინირებულ მართვას.

მიუხედავად იმისა, რომ დღეისათვის კოვიდით ინფიცირებულთა რიცხვმა აჭარის რეგიონში გასული წლის შემოდგომასთან შედარებით იკლო, (დაავადებათა კონტროლის და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის ცენტრის მონაცემებით ბოლო 24 საათში გამოვლინდა 968 ახალი დადასტურებული შემთხვევა, აქედან 71 აჭარაში. გარდაიცვალა 16.) პრობლემა მაინც მეტად აქტუალურია, საკმაოდ მაღალია ინფიცირებულთა რაოდენობა და სამწუხაროდ არსებობს ლეთალობის შემთხვევები. შესაბამისად, უკვე არსებული პრაქტიკის და დაავადების მართვის პროცესში აღმოჩენილი ნაკლოვანებების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავება, რაც ხელს შეუწყობს, რომ პროცესი რეგიონში იყოს მართვადი.

### **დასკვნა**

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა, რაც პაციენტების ოჯახის ექიმთან დაკავშირების კუთხით კოვიდ პანდემიამ ჯანდაცვას შეუქმნა არის ის, რომ პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულებებში ჯანმრთელობაზე ზრუნვის სერვისები ნაწილობრივ ან სრულად ჩამოშლილია. შეფერხდა ჰიპერტენზიის მკურნალობისთვის საჭირო მომსახურებები. ასევე შექმნათ პრობლემები შაქრიანი დიაბეტის და გულსისხლძარღვთა სისტემის პათოლოგიების მქონე პაციენტებს. ეს ის დაავადებებია, რომლებიც სისტემატიური კონტროლის გარეშე საფრთხეს უქმნის ადამიანის სიცოცხლეს. ამის ერთ-ერთი მიზეზი არის სამედიცინო პერსონალის სრული ან ნაწილობრივი გადანაწილება კოვიდის სამკურნალოდ ეს იქნება საავადმყოფოები თუ კოვიდ დაწესებულებები, ანუ სასტუმროები, სადაც მკურნალობის კურსს გადის დაავადებული მოსახლეობა. პანდემიის პერიოდში სამედიცინო პერსონალის უმრავლესობა დაინფიცირდა და შეიქმნა ადამიანური რესურსის დეფიციტი.

იმისთვის, რომ მოხდეს სისტემის შეძლებისდაგვარად გამართული მუშაობა, მნიშვნელოვანია სწორი უკუკავშირები. ძირითად რგოლს პირველად ჯანდაცვაში წარმოადგენს ოჯახის ექიმი, ამიტომ, ვფიქრობთ აუცილებელია:

**კომუნიკაციის გაუმჯობესება საზოგადოებასთან. მათი ინფორმირებულობის დონის ამაღლება და სანდო წყაროზე დაფუძნებული ინფორმაციის მიწოდება. მიზანი:**

- ✓ მოიხსნას შიში და პანიკა მოსახლეობაში და მათ არ ჰქონდეთ ხელოვნური ბარიერები სამედიცინო სფეროს წარმომადგენლებთან ურთიერთობის საჭიროებისას.

**ექიმთან ვიზიტის შესაძლებლობა. მიზანი:**

- ✓ მოხდეს სწორი ტრიაჟი, რათა შემცირდეს სასწრაფო დახმარების და ჰოსპიტალური სექტორის არამიზნობრივი გადატვირთვა და გაიზარდოს ბინაზე მართვის მაჩვენებელი.

**სამედიცინო პერსონალის ჯანმრთელობაზე და უსაფრთხოებაზე ზრუნვა. მიზანი:**

- ✓ მაქსიმალურად შევამციროთ პერსონალის დაინფიცირების რისკი, რათა შემდგომში ამათ არ გამოიწვიოს ადამიანური რესურსის დეფიციტი.

ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი არის, პაციენტების მართვის გაუმჯობესება ჰოსპიტალურ

სექტორში, რაც გულისხმობს, რომ მკაცრად იქნას გაკონტროლებული პაციენტების სტაციონარში მოხვედრის, დაყოვნების, **გაწერის კრიტერიუმები. მიზანი:**

- ✓ საჭიროების შემთხვევაში ყველა მძიმე პაციენტს ჰქონდეს საშუალება მკურნალობის კურსი გაიაროს საავადმყოფოში.

ყველასთვის კარგად არის ცნობილი, თუ რა გავლენა იქონია პანდემიამ მოსახლეობის ფიზიკურ და ფსიქიკურ ჯანმრთელობასა და ცხოვრების ხარისხზე, თუმცა უცნობია რა გავლენა შეიძლება იქონიოს კოვიდ 19-მა საზოგადოების ჯანმრთელობასა და ადამიანურ კაპიტალზე გრძელვადიან პერიოდში. ამიტომ, დღევანდელ ვითარებაში მსოფლიოს გადარჩენის ერთადერთი გზა არის ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ მოწოდებული რეკომენდაციების დაცვა და ვაქცინაცია.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ვერულავა, თ. პირველადი ჯანდაცვის რეფორმისთვის გასატარებელი პოლიტიკის პირველი ნაბიჯები. ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (IDFI). საქართველო, 2015.
2. <https://www.ncdc.ge> დაავადებათა კონტროლის და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის ეროვნული ცენტრი
3. <https://www.who.int/> World Health Organization. Primary Health Care

### **Crisis Management in the Primary Healthcare. COVID Pandemic and the Reality in Ajara Region**

*Tamar Rostiashvili, Associate Professor of Georgian Technical University  
Tea Mikanadze, PhD student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

Despite the scale, the crisis of the healthcare system presents danger for any country and impedes its development, especially, the crisis caused with the epidemic touching not the country or the region, but threatening the world pandemic, financially damaging even the strongest states of the world. On the other side, it gives the opportunity to the system to extend its possibilities and to use the existed resource to meet the crisis correctly and to use it advisedly.

Experience resulted from such crisis situations develops country's possibilities in planning and implementation of the stated plan and rise of society's awareness aimed at further risks detection and avoidance is one of the main and important aims of the plan.

Currently, healthcare system copes with COVID-19 caused pandemic. Overload of the hospital sector and absence of criteria for hospitalization were the causing reasons of several collapses of the system, causing total hysteria in society.

That is why, at the level of the primary healthcare system, precise, adequate assessment of the health of the covid infected patients, prehospital nurse triage have vital importance in order not to place light and average severity patients at medical institutions and not to leave severe patients out of the hospital, due to the absence of beds at the hospitals.

Keywords: health care system, primary health care, crisis in health care system, COVID pandemic, hospital sector, collapse of health care system.

## ჯანმრთელობის დაცვის მდგომარეობა საქართველოში, პრობლემები და მათი გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები

სანიკიძე ვკატერინე

სსიპ საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილული და შეფასებულია ჯანმრთელობის დაცვის მდგომარეობა თანამედროვე საქართველოს პერიოდსა და პირობებში, წარმოჩენილია არსებული ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც აფერხებს ამ მნიშვნელოვანი დარგის ეფექტიან ფუნქციონირებას და შემოთავაზებულია მათი გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები, სადაც სრულყოფის მიმართულებად მივიჩნევთ პირველადი ჯანდაცვის რგოლის დაფინანსების ზრდას და ხელმისაწვდომობას, გეგმიური ამბულატორიული სექტორის – ოჯახის ექიმის როლის გააქტიურებას, რითაც შესაძლებელი გახდება სხვადასხვა დაავადებების ადრეულ ეტაპზე გამოვლენა, ასევე ქრონიკული დაავადებების მქონე პაციენტების ეფექტიანი მართვა. ამასთან, მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია დაფინანსების ზრდა მედიკამენტებზე, რაც შესაბამისად შეამცირებს რიგი დაავადებების გამწვავებას სტაციონარული მკურნალობის დონეზე, რითაც დაიზოგება საყოველთაო პროგრამაში არსებული საკმაო ფინანსური რესურსები, რაც იხარჯება სტაციონარულ სექტორში და ასევე ამაღლდება მოსახლეობის ჯანმრთელობის ხარისხი.

საკვანძო სიტყვები: ჯანდაცვის სისტემა, პირველადი ჯანდაცვა, საყოველთაო ჯანდაცვა, რეფორმები, ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაცია.

### ძირითადი ტექსტი

ჯანმრთელობის დაცვა როგორც სახელმწიფოს მნიშვნელოვანი სექტორი ორგანიზებას უწევს, უზრუნველყოფს და მიზნად ისახავს თითოეული ადამიანის ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობის დაცვას, ჯანსაღი ცხოვრების შენარჩუნებას და განმტკიცებას, სამედიცინო მომსახურებას, დაავადებების თავიდან აცილებას, მკურნალობას და სიცოცხლის გახანგრძლივებას.

ჯანდაცვის სისტემები ის ორგანიზაციებია, რომლებიც შექმნილია სამიზნე მოსახლეობის ჯანმრთელობის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის (ჯანმო) თანახმად, ჯანსაღი ჯანდაცვის ფუნქციონირების სისტემა მოითხოვს დაფინანსების ეფექტიან მექანიზმს, კარგად განსწავლულ და ადეკვატურად ანაზღაურებულ სამუშაო ძალას, საიმედო ინფორმაციას, რომლის საფუძველზეც უნდა დადგინდეს რაციონალური გადაწყვეტილებები და პოლიტიკა, კეთილმოწყობილი სამედიცინო დაწესებულებები ხარისხიანი მედიკამენტების და ტექნოლოგიების გადასაცემად. [1,2]

ამასთან, ჯანდაცვა საერთაშორისო განვითარების განუყოფელი ნაწილია. ჯანდაცვის ეფექტურ სისტემას შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ქვეყნის ეკონომიკისა და ინდუსტრიალიზაციის განვითარებაში. ჯანმრთელი ცხოვრების უზრუნველყოფა და კარგადყოფნის ხელშეწყობა ყველასათვის და ყველა ასაკში, ჯანდაცვის ეფექტიანი სისტემის შექმნა, მისი სრულყოფა და განვითარება საქართველოში ჯერ კიდევ, გარკვეულ პრობლემებთანაა დაკავშირებული.

ჯანდაცვის სფეროში რეფორმების დაწყებიდან, განსაკუთრებით 1995 წლიდან დღემდე მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა და საქართველოში მიღწეულია მნიშვნელოვანი პროგრესი მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუმჯობესებაში, სახელდობრ ამ პერიოდში სამედიცინო დაწესებულებებში შემუშავდა და დაინერგა შემოსავლის მიღებისა და განაწილების ერთიანი და მუშაკთა შრომის ანაზღაურების საერთო წესები და მეთოდები, მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოხდა მმართველობით სტრუქტურაში, შეიქმნა ჯანდაცვის ახალი სისტემის სამართლებრივი ბაზა, ჩამოყალიბდა სამედიცინო დაზღვევის სისტემა, საბოლოოდ გაიმიჯნა ჯანდაცვის პოლიტიკის გამტარებელი და დაფინანსების ინსტიტუტები, სამედიცინო დაწესებულებების ორგანიზაციული და ფინანსური მარ-



თვა, მოხდა ჯანდაცვის სისტემის მართვის დეცენტრალიზაცია, ჯანდაცვის დაწესებულებების ავტონომია და სხვ. (იხ. ცხრილი 1).

**ცხრილი 1. საქართველოს ჯანდაცვის სისტემაში განხორციელებული მნიშვნელოვანი რეფორმები, 2007-2020 წლები [1,2,3,4]**

წლები	რეფორმები
1994 წლამდე	ე. წ. „სემამკოს მოდელი“, რომლის თანახმად სერვისები სრულად ფინანსდებოდა სახელმწიფოს მიერ.
1991-1994	ე. წ. „სემამკოს“ სერვისები ფინანსდებოდა ჯიბიდან არაფორმალური გადახდებით.
1995-1996	სავალდებულო სოციალური დაზღვევა (3 % + 1 %)
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ საქართველოს მთავრობამ დაიწყო საავადმყოფოების პრივატიზაცია;</li> <li>✚ დაინერგა მოსახლეობის მოწყვლადი ფენის (სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფები, მასწავლებლები და ა.შ., მოსახლეობის 21.3 %) ჯანმრთელობის დაზღვევა კერძო სადაზღვევო კომპანიების მეშვეობით.</li> </ul>
2009	სახელმწიფო ტენდერებში გამარჯვებულ კერძო სადაზღვევო კომპანიებს მიეცათ კონკრეტულ გეოგრაფიულ არეალებში საავადმყოფოების მშენებლობა/რეაბილიტაციისა და შემდგომი ჰოსპიტალური საქმიანობის უფლება.
2010-2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ გამარტივდა სალიცენზიო მოთხოვნები სამედიცინო საქმიანობისთვის;</li> <li>✚ გაფართოვდა ამბულატორიული ქსელი (აშენდა ახალი ამბულატორია ყველა მუნიციპალიტეტში) და მოხდა ოჯახის ექიმებისა და ექთნების გადამზადება.</li> </ul>
2012-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ საქართველოს მთავრობამ დანერგა საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამა (I და II ფაზა);</li> <li>✚ პენსიონრების, 0-5 წლამდე ბავშვების, სტუდენტების, შშმ პირების ჯანმრთელობის სახელმწიფო დაზღვევის პროგრამა;</li> <li>✚ მოხდა 150-მდე საავადმყოფოს მშენებლობა/რეაბილიტაცია;</li> <li>✚ აიკრძალა მეორე ჯგუფის მედიკამენტების (ხელმისაწვდომი მედიკამენტების 50 %) ურეცეპტოდ გაყიდვა.</li> </ul>
2015	C ჰეპატიტის ელიმინაციის პროგრამა
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის III ფაზა – დიფერენცირებული პაკეტები ამოქმედდა შემოსავლების ჯგუფების მიხედვით;</li> <li>✚ დაიწყო რეცეპტის ელექტრონული სისტემის დანერგვა;</li> <li>✚ სოციალურად დაუცველი ოჯახებისთვის ანაზღაურებადი გახდა ქრონიკული დაავადებების სამკურნალო მედიკამენტები.</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ ანაზღაურების ახალ სისტემაზე გადასვლა, რაც ითვალისწინებს საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ფარგლებში მიწოდებული სერვისების ტარიფების გათანაბრებას;</li> <li>✚ პირველად ჯანდაცვის დონეზე ტელემედიცინის განვითარებას;</li> <li>✚ საყოველთაო ჯანდაცვის ფარგლებში დაფიქსირდა გარკვეული კარდიოქირურგიული მომსახურებების ტარიფები. ფასების დაფიქსირება მიზნად ისახავს საყოველთაო ჯანდაცვის დაფინანსების სტანდარტიზებასა და ხარჯების კონტროლს;</li> <li>✚ სახელმწიფო სამედიცინო ჰოლდინგის შექმნა, რომელმაც გააერთიანა თბილისის რესპუბლიკური საავადმყოფო, კიბოს ცენტრი, ბათუმის რესპუბლიკური საავადმყოფო და თბილისის ბავშვთა ინფექციური საავადმყოფო. ჰოლდინგმა ფუნქციონირება 2019 წლის ნოემბრის მეორე ნახევარში დაიწყო. ჰოლდინგს ფლობს და მართავს სახელმწიფო.</li> </ul>
2020-2021	ჯანდაცვის ახალი რეფორმის სტრატეგიული გეგმა, ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის (WHO) ექსპერტების მონაწილეობით. რეფორმაში ძირითადი აქცენტი გაკეთდება პირველადი ჯანდაცვის სისტემის შემდგომ განვითარებასა და სამედიცინო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. დაავადებების დიაგნოზს, მკურნალობას, პროფილაქტიკური ზომების ხარისხის გაუმჯობესებას და ექიმების კვალიფიკაციას. რეფორმის დროს განსაკუთრებული ადგილი დათმობა ქრონიკული და ინფექციური დაავადებების კონტროლს, ასევე დედათა და ბავშვთა ჯანმრთელობის საკითხებს. რეფორმის კომპონენტები ასევე მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა წამლის ფასების რეგულირება და ამბულატორიული მედიკამენტების პროგრამის გაფართოება ქრონიკული დაავადებების სამკურნალოდ.

2006 წლიდან მთავრობამ გაატარა ბაზარზე ორიენტირებული რეფორმები. პრიორიტეტული გახდა სახელმწიფო დაფინანსება მოსახლეობის მოწყვლადი (მიზნობრივი) ფენებისთვის სამედიცინო მომსახურების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის გზით. სახელმწიფო პროგრამებით სამედიცინო დაწესებულებების პირდაპირი დაფინანსება ჩანაცვლა სადაზღვევო და სამედიცინო ვაუჩერებით დაფინანსების მოდელმა.

2007 წელს დაიწყო ჰოსპიტალური სექტორის განვითარება და თითქმის მთლიანად განახლდა სამედიცინო ინფრასტრუქტურა, განხორციელდა სამედიცინო სერვისის მომწოდებელთა უმეტესი ნაწილის განკერძოება, სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის მოდელით და პირდაპირი პრივატიზაციის ფორმით. აღსანიშნავია, რომ ამ პერიოდში სამედიცინო ინფრასტრუქტურაში განხორციელებულმა კერძო ინვესტიციამ 500 მლნ აშშ \$-ზე მეტი შეადგინა. ჯანდაცვის დაფინანსება გაიზარდა 80 მლნ ლარიდან 380 მლნ ლარამდე. მნიშვნელოვნად შემცირდა არალეგალური გადახდების წილი 67 %-დან 6 %-მდე და ზოგადად კორუფციის დონე ჯანდაცვის სექტორში. ჯიბიდან გადახდები შემცირდა 90 %-დან 75 %-მდე.

საგულისხმოა, რომ 2013 წლიდან ჯანმრთელობის დაცვის საკითხებში სახელმწიფოს კურსი მკვეთრად შეიცვალა: მიზნობრივი ჯგუფების ჯანდაცვის სერვისებით უზრუნველყოფა ჩანაცვლდა სერვისების საყოველთაო მოცვით და თითოეული მოქალაქისათვის შეიქმნა ჯანდაცვის უფლებით უნივერსალური სარგებლობის ფუნდამენტი ანუ განხორციელდა საქართველოს ყველა იმ მოქალაქის ჯანმრთელობის დაზღვევით უზრუნველყოფა, რომელიც 2013 წლის 1 ივლისის მდგომარეობით არ სარგებლობდა უკვე არსებული სახელმწიფო დაზღვევით და არ გააჩნდა კერძო დაზღვევა. საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამისგან განსხვავებით, სხვა სახელმწიფო დაზღვევის პროგრამებს კერძო სადაზღვევო კომპანიები ახორციელებდნენ, რომელთა ბენეფიციარებს წარმოადგენდნენ მხოლოდ სოციალურად დაუცველები, საპენსიო ასაკის მოსახლეობა, 5 წლამდე ასაკის ბავშვები, სტუდენტები, შშმ ბავშვები და მკვეთრად გამოხატული შშმ პირები. 2014 წელს ყველა სხვა ჯანმრთელობის სახელმწიფო დაზღვევის პროგრამა გაუქმდა და მათი მოსარგებლე მოქალაქეებიც საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამას შეუერთდნენ. შესაბამისად, კერძო სადაზღვევო კომპანიები ამ პერიოდიდან უკვე აღარ მონაწილეობდნენ სახელმწიფო პროექტებში.

მართალია, 2011-წლიდან 2019 წლის ჩათვლით გაიზარდა კლინიკების რაოდენობა, თუმცა ჭარბი სამედიცინო ინფრასტრუქტურა, ხშირ შემთხვევაში, მოსახლეობის სამედიცინო საჭიროებების გათვალისწინების გარეშე იქმნებოდა და უნდა აღინიშნოს, რომ კლინიკების რაოდენობის სწრაფი ზრდა თავიდანვე არასწორად დაგეგმილი საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის შედეგი იყო.

საავადმყოფო საწოლების რაოდენობა აღემატება მოსახლეობის საჭიროებას. 2019 წელს საწოლების მხოლოდ 49 % იყო დატვირთული, რაც მკვეთრად ჩამორჩება ევროკავშირის (77 %) და დსთ-ს (83 %) საშუალო მაჩვენებლებს. ეს ყოველივე კი ინვესტირებული კაპიტალისა და სხვა რესურსების არაეფექტურ გამოყენებაზე მიუთითებს. ბაზარზე ძირითადად შემოვიდა მცირე ზომის და სავარაუდოდ დაბალი ეფექტურობის დაწესებულებები, რამაც მნიშვნელოვანი გავლენა ვერ იქონია წამყვანი დაწესებულებების ბაზრის წილზე, თუმცა შეამცირა დადგმული სიმძლავრეების ეფექტური უტილიზაციის მაჩვენებელი.

აღსანიშნავია, რომ ჯანდაცვის პროგრამების დაფინანსება ყოველწლიურად მზარდია და 2019 წელს მლრდ ლარს აჭარბებს. მისი უდიდესი წილი, 70 %-ზე მეტი, საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ხარჯებია. მართალია, საქართველოში საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ამოქმედების შემდეგ, ჯანდაცვის მთლიან დანახარჯებში ჯიბიდან გადახდების წილი შემცირდა, თუმცა 2019 წლის მონაცემებით, ჯანდაცვის დანახარჯების დაახლოებით 56 %-ს მოსახლეობა კვლავ საკუთარი ჯიბიდან იხდიდა, რაც კვლავ მაღალია ევროკავშირის (16 %) და რეგიონის შესადარის ქვეყნებთან შედარებით (38 %). აქვე აღსანიშნავია, რომ ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის განვითარების პოლიტიკის დოკუმენტის მიხედვით, საქართველოს მთავრობა 2030 წლისთვის ჯიბიდან გადახდების წილის 30 %-მდე შემცირებას, ხოლო მშპ-დან ჯანდაცვაზე სახელმწიფო დანახარჯების წილის 5 %-ზე მეტ მიღწევას, DRG-ის (Diagnosis-Related Groups – დიაგნოზით მსგავსი დაავადებები (მაგალითად, გულ-სისხლძარღვთა

სისტემის დაავადებები) გაერთიანებული ერთ ნოზოლოგიურ ჯგუფში) მეთოდით ანაზღაურებელი სტაციონარული შემთხვევების წილის 100 %-იან და ჯანდაცვაზე მთლიან დანახარჯებში პირველად ჯანდაცვასა და პრევენციაზე დანახარჯების წილის 40 %-იან ზრდას გეგმავს. [7]

მიუხედავად ხელმისაწვდომობის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებისა საქართველოში მოთხოვნა პირველად ჯანდაცვაზე კვლავ დაბალია და 2019 წელს ამბულა-ტორიული მიმართვების რაოდენობამ ერთ მოსახლეზე 3.6 შეადგინა, რაც ბევრად ჩამორჩება ევროკავშირის მაჩვენებელს (7.0).

ამასთან, საქართველოში ექიმების სიჭარბე და ექთნების დეფიციტია. საქართველოში ერთ ექიმზე მხოლოდ 0.6 ექთანი მოდის, ხოლო ევროპის ქვეყნებში 2-დან 5-მდე ექთანი. შედეგად, ქართველი ექიმები 3-5-ჯერ ნაკლებად პროდუქტიულები არიან ევროპული ქვეყნების კოლეგებთან შედარებით, რაც იმას ნიშნავს, რომ ნაკლებ პაციენტებს ემსახურებიან. [7]

მნიშვნელოვანი გამოწვევაა საქართველოში COVID-19-ის გავრცელება და მისი ეფექტიანი მართვა; აღსანიშნავია, რომ სამედიცინო სახარჯი მასალები სექტორის დანახარჯების მსხვილი კომპონენტია და შემოსავლების დაახლოებით 25%-ს შეადგენს. ცხადია, ასეთ პირობებში, პანდემიისგან დასაცავად დამატებითი აღჭურვილობის (ხელთათმანების, პირბადეებისა და სხვა დამცავი საშუალებების) საჭიროება ზრდის სამედიცინო მომსახურების თვითღირებულებას. სამედიცინო მასალები ძირითადად იმპორტირებულია და ლარის გაუფასურება დამატებით ზრდის მათ თვითღირებულებას. ამასთან, გაძვირებული კომუნალური ტარიფები – 2021 წლიდან კომპანიებისთვის ელექტროენერჯის საფასური 65-75 %-ით, წყლის საფასური კი დაახლოებით 48 %-ით გაიზარდა 2018-20 წლებთან შედარებით. [7,8]

ჯანდაცვის სისტემის ფინანსური მდგრადობისა და დანახარჯების ზრდის კონტროლისათვის უმნიშვნელოვანესია პირველადი ჯანდაცვის სისტემის (პჯდ) სრულყოფა და შემდგომი განვითარება, სადაც გაითვალისწინება პჯდ-ის რგოლის დაფინანსების გაზრდა და ხელმისაწვდომობა, გეგმიური ამბულატორიული სექტორის – ოჯახის ექიმის როლის გააქტიურება, რითაც შესაძლებელი გახდება სხვა-დასხვა დაავადებების ადრეულ ეტაპზე გამოვლენა, ასევე ქრონიკული დაავადებების მქონე პაციენტების ეფექტიანი მართვა. ამასთან, მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია დაფინანსების გაზრდა მედიკამენტებზე, რაც შესაბამისად შეამცირებს რიგი დაავადებების გამწვავებას სტაციონარული მკურნალობის დონეზე, ხოლო ამით დაიზოგება საყოველთაო პროგრამაში არსებული ის საკმაო თანხები, რაც იხარჯება სტაცი-ონარულ სექტორში და, ასევე ამაღლდება მოსახლეობის ჯანმრთელობის ხარისხი.

## ლიტერატურა

1. ჯანმრთელობის დაცვა, სტატისტიკური ცნობარი. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტრო, დაავადებათა კონტროლის და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის ეროვნული ცენტრი. თბილისი, 2018, 138 გვ.
2. ჯანმრთელობის ეროვნული ანგარიშების შედეგები. 2012-2017 წწ. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტრო. თბილისი, 10 გვ.
3. (<https://www.moh.gov.ge/uploads/files/2019/Failebi/02.05.19-2012-2017-geo.pdf>).
4. საქართველოს ჯანდაცვის სისტემის მოკლე მიმოხილვა, 2017. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, თბილისი, 2018, 13 გვ.
5. ჯანმრთელობის ეროვნული მოხსენება, 2016-2017 წწ. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, თბილისი, 2019, 192 გვ.
6. საქართველოს სტატისტიკური წელიწადეული, 2020. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, თბილისი, 2020, 286 გვ.
7. ვერულავა თ. არამომგებიანი საავადმყოფოების როლი ჯანდაცვის სისტემაში: მსოფლიო გამოცდილება და საქართველო. ჟურ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, ტ. X, # 3, 2017, გვ. 100-110.

8. ჯანდაცვის სექტორი საქართველოში, 2020 წლის დეკემბერი. გალტ & თაგარტი, თბილისი, 2020, 49 გვ.
9. ჯანდაცვის სფეროს ბარომეტრი, ჯანდაცვის სექტორის ფინანსური სტაბილურობის
10. და რისკების შეფასება, მე-14 ტალღა. გალტ & თაგარტი, საერთაშორისო ფონდი „კურაციო“, თბილისი, 2020, 26 გვ. (<https://galtandtaggart.com/upload/reports/17234.pdf>).
11. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook.html>.
12. 2021 global health care outlook. Accelerating industry change. Deloitte. Insights.
13. file:/// C:/Users/ User/Downloads/ Global%20health% 20care% 20outlook3095.pdf.

### **Health care situation in Georgia, problems and main directions of their solution**

*Ekaterine Sanikidze Phd Student of Georgian Technical University*

#### **Summary**

The paper discusses and assesses the state of health in the period and conditions of modern Georgia, presents the main problems that hinder the effective functioning of this important field and suggests the main areas of their solution, where we consider the increase and access to primary health care funding, planned outpatient family sector. To activate the role, thus enabling the early detection of various diseases, as well as the effective management of patients with chronic diseases. At the same time, we consider it important to increase funding for medicines, which will reduce the aggravation of a number of diseases at the level of inpatient treatment, thus saving a lot of money in the universal program, which is spent in the inpatient sector, and also improves the health of the population.

Key words: Healthcare system, primary health care, universal health care, reforms, World Health Organization (WHO).

## ევროკავშირის ანტიკრიზისული სტრატეგია გლობალური პანდემიის პირობებში

*ტაბატაძე მარინა*

*ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*თანდილაშვილი ანა*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ევროკავშირის საკანონმდებლო სტანდარტები და ეკონომიკური რეგულაციები გლობალური პანდემიის პირობებში, გაანალიზებულია ხელისუფლების ანტიკრიზისული პოლიტიკის გავლენა სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირებაზე, სახელმწიფოს როლი სტაბილიზაციის მიღწევაში. სსფ-ის და მსოფლიო ბანკის რეკომენდაციების ანალიზის საფუძველზე, განხილულია სხვადასხვა ქვეყანაში კრიზისის მართვის სამთავრობო პლატფორმები, მათი სცენარები და კრიზისის მართვის საპროგნოზო შედეგები.

გლობალური პანდემიური კრიზისი რადიკალურად განსხვავდება ეკონომიკისათვის მანამდე ცნობილი სხვა კრიზისებისაგან, რამაც საწყის ეტაპზე გაართულა მისი ეფექტური მართვის პროცესი. მსოფლიოსათვის უცნობი კრიზისი ძნელად პროგნოზირებადი იყო, რადგანაც, თავად მისი არსი იყო არასტანდარტული და ობიექტური ეკონომიკური კანონების ნაცვლად, უპირატესად, ეპიდემიოლოგიურ ფაქტორებს უკავშირდებოდა.

კრიზისიდან გამოსვლის დინამიკა სწორ პროგნოზირებაზე და რეფორმების ეფექტიან გატარებაზე დამოკიდებულია. ანტიკრიზისული პლატფორმის შემუშავებასთან ერთად, ხელისუფლებამ მისი მართვის და მონიტორინგის მექანიზმებიც განსაზღვრა, რითაც ევროკავშირმა მოკლევადიან პერიოდში უზრუნველყო ქვეყნების შედარებითი ეკონომიკური სტაბილიზაცია, სოციალური უსაფრთხოება, ცხოვრების დონის გაუმჯობესება და შემოსავლების ეფექტიანი გადანაწილება. აღნიშნული საკითხების კოორდინირებული რეგულირება ევროკავშირმა თავის სამოქმედო სტრატეგიად განსაზღვრა, რამაც კრიზისიდან ეფექტიანი გამოსვლა განაპირობა.

საკვანძო სიტყვები: ანტიკრიზისული სტრატეგია, ეკონომიკის სტაბილიზაცია, მართვადი პროცესი, ეკონომიკის გახსნა, ეკონომიკის პოსტპანდემიური რეაბილიტაცია, ეკონომიკური შოკი, კრიზისის მართვის უნიფიცირებული სცენარი, ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის რეკომენდაციები.

### ძირითადი ტექსტი

მიმდინარე კრიზისის პრობლემატურობა, უპირველესად, დასაქმების გამწვავებასა და სოციალური მდგომარეობის მკვეთრ გაუარესებაში გამოვლინდა. უმუშევრობის ზრდამ სოციალურ დისკომფორტთან ერთად, ერთობლივი მოთხოვნის მნიშვნელოვანი შემცირება განაპირობა, რამაც სხვა ფაქტორებთან ერთად, ეკონომიკური ზრდის ტემპების შენელება და განვითარების არასტაბილურობა გამოიწვია.

მიმდინარე პროცესების რთულად პროგნოზირებასია, რასაც ის განაპირობებს, რომ უცნობია როდის გახდება სრულად მართვადი ეპიდემია, რითი დასრულდება კრიზისი, როდის აღდგება მოხმარების სტანდარტული მასშტაბები და, შესაბამისად, როდის მოხდება ეკონომიკის გახსნა. ეკონომიკის პოსტპანდემიური რეაბილიტაციის წარმატებასთან ერთად, ეს მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული გლობალური ეკონომიკის სიცოცხლისუნარიანობაზე და მსოფლიო სასაქონლო თუ ფინანსურ ბაზრებზე კრიზისის რეციდივების ხანგრძლივობაზე. სწორედ პრობლემის გლობალური ხასიათია მისი სიმწვავის და მოსალოდნელი შედეგების რთულად პროგნოზირების მთავარი მიზეზი. [11]

კორონავირუსით გამოწვეული ეკონომიკური შოკი უპრეცედენტოა თავისი მასშტაბით და არაპროგნოზირებადობით, არ არსებობს მისი მართვის უნიფიცირებული სცენარიც, რაზეც ეკონომიკის

ექსპერტები და მთავრობები შეთანხმდებოდნენ, თუმცა, მსოფლიოში, მათ შორის ევროპაშიც, შემუშავებულია სხვადასხვა ანტიკრიზისული გეგმა, რომლებიც საკმაოდ თანმიმდევრული არიან და სხვადასხვა ტერიტორიულ-დარგობრივ სეგმენტში პანდემიური კრიზისის გეგმიური მართვის პარალელურად, შოკის მოსალოდნელი აფეთქების შესაძლებლობებზეც არიან გათვლილი.

თანამედროვე კრიზისის დიდი მასშტაბებიდან გამომდინარეობს მისი კვლევების ერთობლივი განხორციელების, ხელისუფლებების აქტიური თანამშრომლობის, სამედიცინო და ეკონომიკური კვლევების ურთიერთკოორდინირებული განხორციელების აუცილებლობა. სწორედ თანამედროვე კრიზისის სამედიცინო და სოციალურ-ეკონომიკური მხარეების კომბინირებული მართვა, სხვადასხვა ქვეყნის ანტიკრიზისული გეგმების ურთიერთგანპირობებული, კომპლექსური შემუშავება არის მოვლენების ეფექტური გაძღოლის გადამწყვეტი წინაპირობა.

პროცესების პროგნოზირებას ხელს უშლის ის, რომ რთულია იმის განსაზღვრა, თუ როდის გახდება მართვადი ეპიდემია, რითი დასრულდება კრიზისი, როდის აღდგება მოხმარების სტანდარტული მასშტაბები და, შესაბამისად, როდის მოხდება ეკონომიკის გახსნა. ეს პროცესები უშუალოდ ქვეყნის ეკონომიკის პოსტპანდემიური რეაბილიტაციის წარმატებასთან ერთად, მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული გლობალური ეკონომიკის სიცოცხლისუნარიანობაზე და მსოფლიო სასაქონლო თუ ფინანსურ ბაზრებზე კრიზისის რეციდივების ხანგრძლივობაზე. სწორედ პრობლემის გლობალური ხასიათია მისი სიმწვავის და კრიზისის მოსალოდნელი შედეგების რთულად პროგნოზირების მიზეზი.

სახელმწიფოს ანტიკრიზისული პროგრამა კრიზისების პრევენციის სტრატეგიის პრინციპებს და ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის რეკომენდაციებს უნდა შეესაბამებოდეს, მასში სახელმწიფოს ეკონომიკური ფუნქციები და კრიზისის მართვის მექანიზმები უნდა ტრანსფორმირდეს მიმდინარე პროცესების სპეციფიკიდან და ეკონომიკის სტაბილური განვითარების მოთხოვნებიდან გამომდინარე. ანტიკრიზისული გეგმა უნდა ასახავდეს საზოგადოების როლს განვითარების პროცესში და მის მენტალურ ცვლილებებს კრიზისის პირობებში. ანტიკრიზისული სტრატეგიის განსაზღვრა კრიზისის პროგნოზირების და მისი დამლევის მართვადი პროცესია, რომელიც სისტემის მიზნებს და მისი განვითარების ობიექტურ ტენდენციებს უნდა შეესაბამებოდეს. [1. გვ.480 ]

მიდგომა, რომელიც აერთიანებს მეტნაკლებად, ყველა ქვეყნის სტრატეგიას, პოსტრეცესიული პროცესების განსხვავებული ვარიანტების არსებობაა, კერძოდ, 2021 წელს განვითარების ორი სცენარი განიხილება, - ოპტიმისტური მოდელი, რომელიც ეკონომიკის სწრაფ რეცესიას და 2008 წლის კრიზისის მსგავსად, აქტივობის სწრაფ აღდგენას ითვალისწინებს, მეორე სცენარი კი ეპიდემიის სავარაუდო განახლებას და გაცილებით ძლიერ კრიზისს გულისხმობს, რომელმაც, შესაძლოა, გლობალური ეკონომიკისათვის სერიოზული შოკები გამოიწვევოს.

ევროპა 2021 წელს **კრიზისების მართვიდან, ეკონომიკის აღდგენის სტრატეგიაზე** გადავიდა. ევროკომისია მაქსიმალურად ცდილობს ეკონომიკური პოლიტიკის ყველა ინსტრუმენტის გამოყენებას, წევრი სახელმწიფოებისადმი დახმარების გაწევის, თავიანთი მოქალაქეების დაცვის და პანდემიის სოციალურ-ეკონომიკური შედეგების შემსუბუქებისათვის. ამ მიზნით ევროკომისიამ შეადგინა ევროკავშირის ბიუჯეტის 2021 – 2027 წწ. გრძელვადიანი გეგმა, - **"შემდეგი თაობის ევროკავშირი"** და ამ სტრატეგიული გეგმის ფარგლებში მან 750 მილიარდი ევროს სტიმულირების პაკეტი განსაზღვრა, რითაც საკუთარი მაღალი საკრედიტო რეიტინგის გამოყენებით, ფინანსურ ბაზრებზე ხელსაყრელ განაკვეთებში ეფექტიან ოპერირებას გეგმავს. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ევროკავშირის შესაძლებლობების გაძლიერებას ჯანდაცვის კრიზისებზე რეაგირებისთვის. ამისათვის ევროკავშირმა წამოიწყო ახალი პროგრამა **"EU for Health"**, - **"ევროკავშირი ჯანმრთელობისთვის"**, იგი "შემდეგი თაობის ევროკავშირის" გეგმის ძირითადი ნაწილია და მიზნად ისახავს წევრ-სახელმწიფოთა ჯანდაცვის სისტემების გაძლიერებას, ინოვაციების დანერგვას და ინვესტიციებს ამ სექტორში. პარალელურად გრძელდება ევროკავშირის გრძელვადიანი პრიორიტეტების, - **"მწვანე ეკონომიკის"** და **"ციფრული დღის წესრიგის"** დაფინანსება.

2020 წ. 13 მარტს ევროკავშირის ქვეყნების მიერ COVID-19-ზე კოორდინირებული ეკონომიკური რეაგირებისათვის ხელმოწერილი იყო სპეციალური კომუნიკე, - **"დროებითი სახელმწიფო დახმარების**

**ჩარჩო**“. იგი ითვალისწინებს კორონავირუსის წინააღმდეგ ბრძოლისათვის სამეცნიერო ვლევების, ტესტირებისა და ანტივირუსული დაცვის პროდუქციის წარმოების ფინანსურ დახმარებას, აგრეთვე სამუშაო ადგილების შენარჩუნებისა და ეკონომიკის შემდგომი აღმავლობის პროგრამების ფინანსურ უზრუნველყოფას და სესხის კაპიტალიზაციის დონის ამაღლებას. [10]

„სახელმწიფო დახმარების ღონისძიებების დროებითი ჩარჩოს“ ფარგლებში საწარმოების დახმარების მიზნით ევროკომისიამ 800 000 ევროს გრანტი გამოჰყო, მათი ლიკვიდობის და შეღავათიანი სესხების უზრუნველსაყოფად. ამის გარდა, ჩარჩო-პროგრამა შემდეგი სახის ფინანსურ დახმარებებს ითვალისწინებს:

- ❖ პირდაპირი გრანტები და საგადასახადო შეღავათები;
- ❖ საბანკო სესხებზე სახელმწიფო გარანტიების სუბსიდირება;
- ❖ სახელმწიფო და კერძო სესხებზე პროცენტების სუბსიდირება;
- ❖ საკრედიტო ინსტიტუტების ნაცვლად, საკრედიტო რესურსების უშუალოდ ბიზნესის, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესის დასახმარებლად მაქსიმალური გამოყენება;
- ❖ მოკლევადიანი საექსპორტო კრედიტის დაზღვევისათვის მოქნილი მექანიზმების ამოქმედება.

ეკონომიკური შოკის შემცირების, კერძო ბიზნესის გადარჩენის და კომპანიების მიერ საქმიანობის შენარჩუნების მიზნით, ევროკომისიამ შეიმუშავა სახელმწიფო დახმარების ყველაზე მოქნილი სტანდარტები, რომლებიც წევრ სახელმწიფოებს საშუალებას აძლევს პირდაპირი დახმარება გაუწიონ ბიზნესს და კონკრეტულ ორგანიზაციებს. **დროებითი სახელმწიფო დახმარების ჩარჩო** საშუალებას მისცემს ევროკავშირს, უზრუნველყოს საკმარისი ლიკვიდური სახსრები ყველა ტიპის ბიზნესისთვის და შეინარჩუნოს ეკონომიკური უწყვეტობა კრიზისის მანძილზე და მის შემდგომ პერიოდში [13]. წევრ სახელმწიფოებში ახალი კომპანიების შესაქმნელად, ჩარჩო-ხელშეკრულების ძირითადი მიმართულებებია:

- ❖ **მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერა**. ევროკავშირის ბიზნესის 99%-ს მცირე და საშუალო საწარმოები წარმოადგენს, - 100 ათასი ევროს ლიკვიდობით, მათი ეკონომიკური რეაბილიტაციისათვის ევროკავშირმა 1 მლრდ. ევრო გამოყო **სტრატეგიული ინვესტიციების ევროპული ფონდისთვის (EFSI)** მცირე ბიზნესის კრედიტორი ბანკებისა და სხვა დონორი ორგანიზაციების წახალისების მიზნით;
- ❖ **სოფლის მეურნეობა და მეთევზეობა**. COVID-19 პანდემიის მძიმე ეკონომიკური შედეგების ფონზე, ევროკავშირის სოფლის მეურნეობის სექტორი გამოირჩევა შედარებით მდგრადობით და განაგრძობს მაღალი ხარისხის საკვების მიწოდებას მოსახლეობისათვის, ფერმერებისა და სხვა ბენეფიციარებისთვის. ევროპარლამენტმა დაამტკიცა სასწრაფო ზომები პანდემიით დაზარალებული აგროფერმერებისა, მეთევზეებისა და აკვაკულტურისტებისათვის, რომლებმაც კრიზისის დროს საქმიანობა შეაჩერეს, ევროკომისიამ რეკომენდაცია მისცა წევრ სახელმწიფოებს სოფლის განვითარების დაფინანსების პროგრამებით გათვალისწინებული ყველა შესაძლო ღონისძიების გამოყენების თაობაზე. უპირატესად 5000 ევრომდე ბრუნვის მქონე ფერმერებისა და 50000 ევროს მქონე მცირე აგრობიზნესისათვის ზარალის საკომპენსაციოდ.

დახმარების წინადადებები ითვალისწინებს რძისა და ხორცის სექტორებისთვის კერძო შენახვის სისტემის ორგანიზებას, დროებითი ავტორიზაციის გაცემას, აგრობაზრის განვითარების პროგრამების განხორციელებაში გარკვეულ მხარდაჭერას, განსაკუთრებით დიდ პრეფერენციას ითვალისწინებს სიახლე, რაც ცალკეული დარგისთვის ევროკავშირის კონკურენციის ნორმების დროებით შეცვლას უკავშირდება (მაგ. რძის, ყვავილების და კარტოფილის წარმოება). კომისიამ შეიმუშავა აგრეთვე, დამატებითი წინადადებები კრიზისით ყველაზე მეტად დაზარალებული სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების მწარმოებლების რეკლამირებისთვის, ამ მიზნით დამატებით გამოიყო 10 მლნ. ევრო.

- **ღვინის, ხილისა და ბოსტნეულის წარმოების სექტორების დახმარება**

მიღებულია განსაკუთრებული ზომები ევროკავშირში ღვინის, ხილისა და ბოსტნეულის მწარმოებლების დასახმარებლად. კომისიამ შეიმუშავა ახალი განსაკუთრებული პაკეტი მეღვინეობის

დასახმარებლად, რამაც ერთ–ერთი ყველაზე მძიმე დარტყმა განიცადა პანდემიის შედეგად. ეს განსაკუთრებით შეეხება ბაზრის თვითორგანიზებაში ოპერატორებისათვის სათანადო დახმარების გაწევას (მაგ. ერთობლივი სარეკლამო პროექტების შემუშავება, კერძო შენახვის ორგანიზება, ინდივიდუალური საწყობების და საცავების აშენება, ერთობლივი წარმოების ორგანიზება და სხვა), ახალი პაკეტი ასევე ითვალისწინებს დისტილაციის და შენახვის ხარჯების სრულ დაფინანსებას, ღვინის სექტორის დახმარების ეროვნულ პროგრამების დაფინანსებაში ევროკავშირის წილის 10%-ით გაზრდას, რითაც მისი წილი 70% -ით განისაზღვრება.

- **საზღვაო თევზჭერის სექტორის დახმარება**

თევზჭერა და აკვაკულტურა იმ სექტორებს შორისაა, რომლებიც კრიზისის შედეგად ყველაზე მეტად დაზარალდნენ საცალო ვაჭრობის, რესტორნების, სასადილოების და სხვა მსხვილი მომხმარებლების მოთხოვნის თითქმის სრულად გაუქმების გამო. ევროკომისიამ სასწრაფო ზომები გაატარა ევროკავშირის მოქალაქეების ზღვის პროდუქტებით სტაბილური მომარაგებისათვის. მეთევზეობისა და აკვაკულტურის სექტორებს შეუძლიათ სახელმწიფო დახმარების ახალი დროებითი ჩარჩოთი გათვალისწინებული ზომებით სარგებლობა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ანტიკრიზისულ საინვესტიციო პროექტებში ჩართულობა. ევროკავშირმა 2020 წელს მიიღო დებულება „ევროპის საზღვაო და თევზჭერის ფონდის ფარგლებში ცვლილებების შეტანის შესახებ“, რაც შესაბამის ინსტიტუტებს ფინანსური რესურსების უფრო მოქნილი განაწილების და ოპერატიულ პროგრამებში ცვლილებების გამარტივებული წესით მიღების საშუალებას მისცემს.

- **ტურიზმის და კულტურის მხარდაჭერა.**

ევროპა მსოფლიოს წამყვანი ტურისტული ცენტრია, ამ სექტორის გამართულ ფუნქციონირებაზე დიდად არის დამოკიდებული ევროპის სახელმწიფოების ეკონომიკური მომავალი. პანდემიამ განსაკუთრებით დაზარალა ეს სფერო, ამიტომ ევროკავშირმა მთელი რიგი ღონისძიებები გაატარა, ტურიზმის ინდუსტრიაში კრიზისის დასაძლევად, კერძოდ, შემოიღო სხვადასხვა რეკომენდაციები, განსაკუთრებით ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაციის და სატრანსპორტო მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით. ევროპარლამენტმა მოითხოვა კონკრეტული ღონისძიებების დაფინანსება კულტურული საქმიანობის დასახმარებლად, რომელიც პანდემიის გამო, პრაქტიკულად, სრულად პარალიზებული აღმოჩნდა;

- **საბანკო სექტორი.**

Covid-19–ის ეკონომიკური შედეგების ლიკვიდაციისათვის დახმარების პროგრამის ძირითად მიმართულებად ბიზნესისა და შინამეურნეობების ფინანსური მხარდაჭერა განისაზღვრა, რისთვისაც ბანკებს მიეცათ რეკომენდაცია, მათთვის შეღავათიანი სესხების გაცემასთან დაკავშირებით. ევროპარლამენტმა დაამტკიცა „ევროპული ბანკების მხარდაჭერის დროებითი მიზნობრივი გეგმა“, რაც ითვალისწინებს პენსიონერებისა და მუდმივ კონტრაქტზე დასაქმებული პირებისათვის ხელსაყრელ პირობებში სესხის გაცემას, მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის საკრედიტო ნაკადის უზრუნველყოფას და პრიორიტეტულად ინფრასტრუქტურაში ინვესტირებას, შესაბამისად, შევიდა ცვლილებები „კაპიტალური მოთხოვნების რეგულაციაშიც - CRR“.

პანდემიის შედეგად დაზარალებული მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის სახელმწიფო დახმარების გასაწევად. კომისიამ მიიღო გადაწყვეტილება 25 მლრდ. ევროს ოდენობის პანევროპული საგრანტო ფონდის შექმნის შესახებ, რომელსაც მართავს ევროპის საინვესტიციო ბანკი.

- **საექსპორტო ბაზრის მოკლევადიანი საკრედიტო დაზღვევის მხარდაჭერა**

იმის გამო, რომ კომპანიები ლიკვიდურობის მწვავე დეფიციტს განიცდიან და მათი საგარეო-სავაჭრო პირობები მნიშვნელოვან ფინანსურ რისკებთან არის დაკავშირებული, კერძო სადაზღვევო კომპანიები გამოვიდნენ მოკლევადიანი საექსპორტო საკრედიტო დაზღვევის ინიციატივით. ევროკომისიამ 2020 წლის 27 მარტს მიიღო გადაწყვეტილება, „ექსპორტის მოკლევადიანი საკრედიტო დაზღვევის შესახებ“ შეთანხმებაში 2021 წლის 30 ივნისამდე „რეალიზებადი რისკის“ მქონე ქვეყნების სიის დროებით გაუქმების შესახებ. ეს მოკლევადიან პერიოდში გაზრდის საექსპორტო კრედიტის სადაზღვევო სააგენტოების რესურსებზე ხელმისაწვდომობას, რაც მნიშვნელოვანია არსებული



კრიზისის პირობებში.

- **საინვესტიციო პოლიტიკა**

ეპიდემიასთან ბრძოლის ევროსაბჭოს ჩარჩო-პროგრამა საინვესტიციო ნაწილში ემყარება „კორონავირუსის მიმართ რეაგირების საინვესტიციო ინიციატივის CRII და CRII+ პროექტებს“, იგი ითვალისწინებს სახსრების დამატებით აკუმულირებას, რითაც 2020 წლის მანძილზე მოძიებული იყო 19.6 მლრდ. ევრომდე დამატებითი ინვესტიცია 25 წევრი ქვეყანისა და გაერთიანებულ სამეფოს პროგრამების 82%-ის დასაფინანსებლად, ამ თანხიდან 10 მლრდ. ევრო გამოიყო მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის, 3 მლრდ. ევრო დასაქმებულების და მოწყვლადი ჯგუფების დასახმარებლად, 6,6 მლრდ. ევრო გამოიყო ჯანმრთელობის სექტორისათვის.

ევროკომისიამ წევრი სახელმწიფოებისათვის შეიმუშავა სახელმძღვანელო მითითებები პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების პრიორიტეტული გამოყენების და დაზღვევის შესახებ, რაც ითვალისწინებს ინვესტიციების სკრინინგის მექანიზმის სრულად გამოყენებას, უცხოელების მიერ ევროპული კომპანიების შეძენის დროს რისკის დაზღვევის და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიზნით, ევროკომისიამ წევრ-სახელმწიფოებს მისცა რეკომენდაცია პირდაპირი ინვესტიციების უპირატესად სამედიცინო კვლევებში, ბიოტექნოლოგიებსა და ინფრასტრუქტურაში განხორციელების თაობაზე.

კორონავირუსის საწინააღმდეგო ზომების დასაფინანსებლად ევროკავშირმა დაიწყო ახალი საინვესტიციო პროექტი, რაც ითვალისწინებს მისი სტრუქტურული ფონდებიდან წევრი სახელმწიფოებისათვის 47 მლრდ. ევროს გამოყოფას, კრიზისის დამლევაში საკუთარი მოქალაქეების და რეგიონების დასახმარებლად.

- **კონკურენციის პოლიტიკა.**

პანდემიის პერიოდში მრავალი ევროპული საწარმო უცხოეთიდან სუბსიდირებული კონკურენტი კომპანიების მხრივ ზეწოლისაგან დაუცველი აღმოჩნდა. არასამართლიანი კონკურენციის თავიდან ასაცილებლად, ევროპარლამენტმა შესაბამისი რეგულაციების შემოღება მოითხოვა. გამოვიდა სახელმძღვანელო მითითებები უცხოური ინვესტიციების თაობაზე, აგრეთვე, სპეციალური რეკომენდაციები ცალკეულ ქვეყანაში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების კონტროლის, უსაფრთხოების დაცვისა და საზოგადოებრივი წესრიგის უზრუნველყოფისათვის.

2021 წლის 28 იანვარს კომისიამ წლის ბოლომდე გააგრძელა დროებითი „სახელმწიფო დახმარების ჩარჩოს“ მოქმედება და გააფართოვა მისი მოქმედების არეალი გარკვეული მხარდაჭერის მექანიზმების ზედა ზღვარის გაზრდით, ჩარჩოში ასევე შევიდა სიახლე, რაც ითვალისწინებს 2022 წლის ბოლომდე გარკვეული ფინანსური ინსტრუმენტების პირდაპირ გრანტებად გარდაქმნას და ამ გზით ეკონომიკის ფინანსურ მხარდაჭერას. 2021 წლის 11 თებერვალს, კომისიამ გამოაქვეყნა სახელმწიფო დახმარების ახალი სახელმძღვანელო გეგმა, რომელიც ემსახურება ევროკავშირის ახალი სტანდარტების შესაბამისად, წევრი სახელმწიფოების მიერ ეროვნული ეკონომიკის რეაბილიტაციისა და მდგრადი განვითარების გეგმების შემუშავებისათვის დახმარების გაწევას.

2020 წლის დეკემბერში გამოქვეყნდა საინფორმაციო მედიის ციფრული მხარდაჭერის სახელმწიფო დახმარების თერთმეტი სახელმძღვანელო მოდელი, რომელიც ითვალისწინებს მედიის გრძელვადიანი განვითარების პროგრამის ფარგლებში, ციფრულ მედიაზე გადასვლის მხარდასაჭერად ხარჯების 20%-ზე მეტის გამოყოფას, ეს სტანდარტები კვლავ გადაიხედენა 2021 წლის ბოლოსათვის.

ევროსაბჭოს ეკონომიკის კომისარმა პაოლო ჯენტლონიმ აღნიშნა, რომ „მომდევნო ორი წლის პერსპექტივა არის სტაბილური, მაგრამ სუსტი ეკონომიკური ზრდა. შესაბამისად, გაგრძელდება სტაბილურობის ყველაზე ხანგრძლივი პერიოდი 1999 წლის ევროს შექმნის შემდეგ, რაც პოზიტიური მოვლენაა სამუშაო ადგილების შექმნისა და შენარჩუნებისათვის. ასევე საკმაოდ იმედისმომცემია სავაჭრო დამაბულობის შენელება და გარკვეულწილად, მისი განმუხტვა **Brexit**-ის შეთანხმების გარეშე. მაგრამ პოლიტიკური დამაბულობები კვლავ ნარჩუნდება, რაც საწარმოო სექტორის პერსპექტივებს ამცირებს“ [3].

ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ რთული ვითარების მიუხედავად, სტაბილური სამუშაო ადგილების შექმნა, ხელფასების ზრდა და შესაბამისი მაკროეკონომიკური სინთეზი, ხელს შეუწყობს ევროპის ეკონომიკის ზომიერი ზრდის ტემპის შენარჩუნებას. კერძო მოხმარების და ინვესტიციების ზრდა, განსაკუთრებით სამშენებლო სექტორში, განაგრძობენ ეკონომიკური აღმავლობის სტიმულირებას. მოსალოდნელია, რომ რიგ წევრ სახელმწიფოში მნიშვნელოვნად გაიზრდება საზოგადოებრივი ინვესტიციები ციფრულ ეკონომიკასა და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურაში, ამ ფაქტორებთან ერთად, წარმოების სექტორში ფორმირებული სტაბილიზაციის ტენდენცია და მსოფლიო ვაჭრობის ვარდნის სავარაუდო შეჩერება, საშუალებას მისცემს ევროპას, შეინარჩუნოს ეკონომიკური ზრდის ნელი, მაგრამ სტაბილური ტემპები.

### ლიტერატურა

1. ტაბატაძე მ. - სახელმწიფოს პოლიტიკური სტრატეგია ეკონომიკური არასტაბილურობის პირობებში, თსუ, საერთ.სამეცნ.კონფერენცია, თბილისი, 2016 [https://www.tsu.ge/data/file\\_db/economist\\_facilty/globaliz.pdf](https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_facilty/globaliz.pdf), გვ.
2. Tabatadze M. - Priorities of Spatial Economy and Fiscal Mechanizm of Decentralisation, (სივრცითი ეკონომიკის პრიორიტეტები და დეცენტრალიზაციის ფისკალური მექანიზმები), Journal of Lnternational Economic Researh (JIER), ტომი 6(1), ლატვია, რიგა, 2020
3. <https://ec.europa.eu/> კომისია / პრესკონფერენცია / დეტალი / en/ip\_20\_1872.
4. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ეკონომიკური პოლიტიკა, ოქტომბერი, 2020
5. Georgieva, Pazarbasioglu, nd Weeks-Brown, 2020).
6. WORLD ECONOMIC OUTLOOK UPDATE, IMF, January, 2021 International Monetary Fund
7. CIEC გლობალური ეკონომიკის მონაცემები, 2020 წლის სამომხმარებლო ხარჯები <https://www.ceicdata.com/en/indicator/private-consumption-expenditure-2021>
8. CIEC გლობალური ეკონომიკის მონაცემები, ინვესტიციის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში <https://www.ceicdata.com/en/indicator/investment--nominal-gdp-2021>
9. CIEC გლობალური ეკონომიკის მონაცემები, სამეწარმეო პროდუქციის ინდექსის ზრდა აქვეყნების მიხედვით, <https://www.ceicdata.com/en/indicator/industrial-production-index-growth-2021>
10. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, „მსოფლიო ეკონომიკის ზრდის პროგნოზი“, 2020
11. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, „გლობალური პერსპექტივა და პოლიტიკა“, 2020
12. ევროსაბჭო, Banque de France, საფრანგეთის ბანკის კვლევა „დასაქმება და ეკონომიკა კოვიდ-19ის პანდემიის პირობებში“ <https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economyduring-coronavirus-pandemicfr#garantir-lapprovisionnement-en-denres-alimentaires-de-base-2020>
13. ევროპარლამენტი, „კოვიდ-19, ევროკავშირის 10 ღონისძიება ეკონომიკის დასახმარებლად“, 2020
14. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, „კოვიდ-19 და შრომა. ქვეყნების საპასუხო პოლიტიკა“, 2020,
15. UBDP საქართველო, „კაცობრიობას სჭირდება ლიდერობა და სოლიდარობა COVID-19-ის დასამარცხებლად“, [www.ge.undp.org/Georgia/home/coronavirus,2020](http://www.ge.undp.org/Georgia/home/coronavirus,2020)

## European Union's Anti-Crisis Strategy during the World Pandemic

*Tabatadze Marina, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Assist. professor  
Tandilashvili Anna, PhD, Ilia State University, GTU, invited professor*

### Summary

The article explores legislative standards and economic regularities of the European Union (EU) during the global pandemic. As a conceptual background, it analyses the influence of the government's anti-crisis policy on the social-economic system and the state's role in crisis stabilisation.

The article presents state platforms of crisis management, their scenarios, and forecast results in different countries, in the lens of analysing the recommendations given by the International Monetary Fund (IMF) and the World Bank.

As the crisis due to the world pandemic is radically different from previous economic crises, it was difficult to manage it efficiently at the initial stage. It was complicated to forecast the scenarios of the unknown crisis with non-standard nature which was more linked to epidemiologic factors than objective economic law. The dynamics of crisis resolution depends on correct forecasting and effective implementation of reforms.

Together with the elaboration of anti-crisis platforms, the European Parliament also defined the mechanisms of crisis management and monitoring. Because of this, the EU managed to achieve a relative stabilisation of member states' economies, social security, improving living standards and efficient distribution of income in a short term. A coordinated regulation of these issues became a strategic guideline for the EU, which led to an effective exit from the crisis.

Keywords: Anti-crisis strategy, economic stabilisation, management process, economic openness, post pandemic rehabilitation, economic shock, unified scenario of crisis management, recommendations of the World Health Organisation

## COVID-19-ის პანდემიის გავლენა კიბერუსაფრთხოებაზე და კომპანიების როლი ინფორმაციის დაცვის პროცესში

*ქავთარაძე ნინო*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*იმნაიშვილი სალომე*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### **აბსტრაქტი**

უკვე წელიწადზე მეტია, რაც მსოფლიო COVID-19-ის პანდემიას ებრძვის. გარდა იმისა, რომ პანდემიამ ადამიანების ჯანმრთელობას და მსოფლიო ეკონომიკას მნიშვნელოვანი დარტყმა მიაყენა, მილიონობით ადამიანის ცხოვრებაში მოულოდნელი და რადიკალური ცვლილებებიც გამოიწვია. სამუშაო და სასწავლო პროცესმა სახლში, ხოლო სამსახურებრივმა და მეგობრულმა შეხვედრებმა კი - ონლაინ შეხვედრების პლატფორმებზე გადაინაცვლა. საყოველთაო თვითიზოლაციის და კარანტინის პირობებში, როდესაც კიდევ უფრო გაიზარდა სხვადასხვა მოწყობილობების გამოყენების მაჩვენებელი და პერმანენტულად ონლაინ რეჟიმში ყოფნა გახდა აუცილებელი, მკვეთრად გაიზარდა კიბერთავდასხმების რისკები.

შესაბამისად, დღეს, როგორც არასდროს, აქტუალურია პერსონალური მონაცემების დაცვის და ინფორმაციის უსაფრთხო დამუშავების საკითხები. ორგანიზაციები ახალი გამოწვევის წინაშე დადგნენ - უზრუნველყონ თანამშრომლები მაქსიმალურად დაცული პროგრამული თუ მატერიალურ-ტექნიკური რესურსით და აუმაღლონ მათ ცნობიერება კიბერთაღლითებისგან თავდაცვის კუთხით.

საკვანძო სიტყვები: COVID-19, კიბერუსაფრთხოება, დისტანციური სამუშაო პროცესი, კიბერთავდასხმები

### **ძირითადი ტექსტი**

2020 წლის პანდემიამ, მსოფლიოს ნათლად დაანახა თუ რა მნიშვნელობა აქვს თანამედროვე ტექნოლოგიების არსებობას თითოეული ადამიანის ცხოვრებაში. საყოველთაო იზოლაციის პირობებში, გაურკვეველი მომავლის ფონზე, ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების ზღვარმა მაქსიმუმს მიაღწია. ზოგი ჯანდაცვის მიმდინარე სიახლეების გაცნობის, ზოგი სამუშაო ან სასწავლო პროცესის, ზოგიც მეგობრებთან და ნათესავებთან კომუნიკაციის მიზნით, აქტიურად იყენებდა ციფრულ ტექნოლოგიებს.

ძალიან ბევრ კომპანიას მოუწია სამუშაო პროცესის დისტანციურ რეჟიმზე გადაწყობა სულ რამდენიმე დღეში. დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე გადასვლის პირობებში კი - ყოველდღიურ საჭიროებად იქცა თათბირების, ტრენინგების, კონფერენციების და ლექციების თუ გაკვეთილების ონლაინ რეჟიმში ჩატარება. შესაბამისად, ადამიანები იმაზე ბევრად მეტ დროს ატარებდნენ ციფრულ მოწყობილობებთან, ვიდრე მანამდე.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიები ცდილობდნენ მაქსიმალურად დაეცვათ მათ მიერ დამუშავებული ინფორმაციის უსაფრთხოება, დიდმა ნაწილმა მაინც ვერ გაუძლო პანდემიის გამო ერთი ათად გაზრდილ თავდასხმებს კიბერთაღლითებისგან. ამ უკანასკნელებმა კი წარმატებით ისარგებლეს ყველასთვის არასტანდარტული გარემოებით.

ძირითადად, ადამიანები დარწმუნებულნი არიან, რომ კიბერშეტევები მათ წინააღმდეგ არასდროს განხორციელდება და რომ კიბერთაღლითებთან ბრძოლა შესაბამისი უწყებების და მსოფლიო დონის ექსპერტების საქმეა, მაგრამ საკითხი სულაც არ დგას ასე. დარგის ექსპერტების აზრით, ერთ არასწორ ღილაკზე დაჭერა, ადამიანისთვის შესაძლოა მთელი პერსონალური მონაცემების და დანაზოგის, ხოლო კომპანიის შემთხვევაში - კოლოსალურად დიდი რაოდენობის თანხის და წლობით ნაშენები რეპუტაციის დაკარგვის მიზეზი გახდეს. COVID-19-სგან გამოწვეულმა კრიზისმა კიდევ უფრო გაამძაფრა მდგომარეობა, რადგან კარანტინში მომუშავე, გამოუცდელი მომხმარებლის „მოტყუება“ ბევრად უფრო იოლი გახდა.

კიბერთაღლითების პირდაპირი სამიზნე, წელს, რა თქმა უნდა, COVID-19 იყო. ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც უკავშირდებოდა პანდემიას ან მასთან ბრძოლის ხერხებს, ასევე ინფორმაცია მთავრობის მიერ გაწეული დახმარებების ან კომპენსაციების, მცირე ბიზნესისთვის გრანტების გაცემის ან თუნდაც კორონავირუსის საწინააღმდეგო ვაქცინების შესახებ, რომელიც თითოეული ადამიანისთვის საინტერესო და მნიშვნელოვანი იყო, კიბერთაღლითებმა საკუთარი ინტერესებისთვის გამოიყენეს.

კომპანიების დიდმა ნაწილმა ვერ უზრუნველყო თანამშრომლები სამსახურებრივი მატერიალურ-ტექნიკური რესურსით, რომელიც მაქსიმალურად დაიცავდა ორგანიზაციაში დამუშავებულ ინფორმაციას და უფლება მისცა ემუშავათ პერსონალური კომპიუტერებით, რომელთაც ისინი სხვა, გასართობი მიზნებისთვისაც იყენებდნენ. რა თქმა უნდა, ეს გარემოება მნიშვნელოვნად ზრდის ინფორმაციის დაკარგვის რისკებს.

გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ოფისიდან მუშაობის შემთხვევაში ქსელის ადმინისტრატორები უზრუნველყოფენ ქსელის უსაფრთხოებას, ხოლო სახლიდან მუშაობისას, თითოეულმა თანამშრომელმა თავად უნდა გამართოს ქსელი, რაც ზრდის უსაფრთხოების რისკებს.

ბოლო პერიოდის მოვლენებიდან გამომდინარე, განსაკუთრებული თავდასხმის ობიექტები გახდნენ დიდი საკომუნიკაციო პლატფორმების შემქმნელები, რომელთა დახმარებითაც იმართება მასშტაბური შეხვედრები, ნაწილდება სამუშაო დავალებები, იცვლება მნიშვნელოვანი დოკუმენტაცია და სხვა მრავალი კიბერთაღლითებისთვის საინტერესო ინფორმაცია.

დოკუმენტებზე საერთო წვდომის და მათზე ერთობლივად მუშაობის პროცესში, თანამშრომლები ხშირად იყენებენ პერსონალურ ანგარიშებს უფასო, ნაკლებად დაცულ პლატფორმებზე, რაც კიდევ ერთი ხელსაყრელი პირობაა ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

მნიშვნელოვანია, კომპანიებმა უზრუნველყონ თანამშრომლები დაცული მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვილობით და მიაწოდონ მათ მაქსიმალურად ამომწურავი ინფორმაცია კიბერშეტევებისგან თავდაცვის მიზნით.

ხანგრძლივი კვლევის და დაკვირვების შედეგად, ჩამოყალიბებული იქნა რამდენიმე რეკომენდაცია, თუ რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ თანამშრომლების უსაფრთხო დისტანციური სამუშაო პროცესის ხელშესაწყობად:

- დამსაქმებელმა უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლები უსაფრთხო მატერიალურ-ტექნიკური რესურსით, დაცული საკომუნიკაციო არხებით და ინციდენტებზე სწრაფად რეაგირების გუნდით, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში, უმოკლეს ვადაში დაეხმარება თანამშრომელს ტექნიკური ხარვეზების აღმოფხვრაში;
- პერმანენტულად გადაამზადოს თანამშრომლები ინფორმაციული უსაფრთხოების კუთხით. ტრენინგების დაგეგმვა მარტივად შესაძლებელია ონლაინ რეჟიმშიც, თანამშრომლების ცნობიერების ამაღლება კი ბევრად უსაფრთხოს გახდის დისტანციურად მუშაობის პროცესს.
- კომპანიამ, მის მიერ დამუშავებული ინფორმაციის დაცვის მიზნით საჭიროა მიიღოს მონაცემთა დაცვის ძირითადი ზომები. მაგალითად ისეთი, როგორიც არის სარეზერვო ასლის შექმნა, პაროლით დაცვის სისტემა, სამუშაო აღჭურვილობის დაშიფრვა, პროგრამების და მოწყობილობების პერმანენტულად განახლება და ა. შ. სულ უფრო ხშირად იყენებენ კომპანიები ბლოქჩეინ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებულ სისტემებს, რაც ინფორმაციის არასანქცირებულ მოპოვებას თითქმის შეუძლებელს ხდის.
- დისტანციური სამუშაო პროცესის პარალელურად მოიმატა მობილური მოწყობილობების გამოყენების სტატისტიკამაც. ხშირ შემთხვევაში, პერსონალური კომპიუტერის მიუწვდომლობის გამო, თანამშრომლები იყენებენ სმარტფონებს. თანამედროვე ადამიანის ყოველდღიურობა, მობილური მოწყობილობების გარეშე თითქმის შეუძლებელია, შესაბამისად თითოეული ადამიანის პერსონალური ტელეფონი იმაზე ბევრად მეტი ინფორმაციის მატარებელია, ვიდრე ეს ვინმეს წარმოუდგენია. აქედან გამომდინარე,

მნიშვნელოვანია მობილური მოწყობილობებისთვის ხელმისაწვდომი დაცვის უზრუნველყოფაც.

ზემოაღნიშნული რეკომენდაციების შესრულება, აუცილებელი მინიმუმია ნებისმიერი კომპანიისთვის, რომელიც ზრუნავს რეპუტაციაზე და საკუთარი თანამშრომლების უსაფრთხოებაზე.

### დასკვნა

COVID-19-ის პანდემიამ კიდევ უფრო გამოკვეთა 21-ე საუკუნის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევა - პერსონალური მონაცემების დაცვა და ინფორმაციული უსაფრთხოება და კიდევ უფრო მეტად გაუსვა ხაზი კიბერსივრცის დაცვის ხარვეზებს. წელს ყველაზე მეტად გამოჩნდა, თუ როგორ არის დაკავშირებული ერთი ქსელის მეშვეობით მთელი მსოფლიო ერთმანეთთან და რაც უფრო მარტივი გახადა ციფრულმა ტექნოლოგიებმა ინფორმაციის მიმოცვლა და კომუნიკაცია, მით უფრო გართულდა ამ კავშირის დაცვაც. ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ თუ ამ ეტაპზე არ მოხდება ხარვეზების საფუძვლიანი შესწავლა და მათი აღმოფხვრა, მომავალში მსოფლიო ბევრად სუსტი და დაუცველი იქნება კიბერშეტევების მიმართ. შესაბამისად, აუცილებელია, მთელმა მსოფლიომ ერთიანი ძალებით, შეუპოვარი ბრძოლა გამოუცხადოს კიბერთაღლითებს და მაქსიმალურად უზრუნველყოს, ყველასთვის მნიშვნელოვანი - ინფორმაციის უსაფრთხოება.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Cybersecurity in the age of COVID-19: A timeline and analysis of cyber-crime and cyber-attacks during the pandemic, ვებ.გვერდი - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404821000729>
2. How COVID-19 changed the way people work, ვებ.გვერდი - [https://media.kasperskydaily.com/wp-content/uploads/sites/92/2020/05/03191550/6471\\_COVID-19\\_WFH\\_Report\\_WEB.pdf](https://media.kasperskydaily.com/wp-content/uploads/sites/92/2020/05/03191550/6471_COVID-19_WFH_Report_WEB.pdf)
3. Companies Need to Rethink What Cybersecurity Leadership Is; Matthew Doan; November 27, 2019 ვებ.გვერდი - <https://hbr.org/2019/11/companies-need-to-rethink-what-cybersecurity-leadership-is>
4. The Impact of #COVID19 on Cybersecurity and How Businesses Can Mitigate Risk, ვებ. გვერდი - <https://www.infosecurity-magazine.com/opinions/impact-covid-cybersecurity/>

### Impact of COVID-19 on Cybersecurity and The Role of Companies in Information Protection Process

*Nino Kavtaradze, professor of Georgian Technical University  
Salome Imnaishvili, PhD student of Georgian Technical University*

### Summary

More than a year, the whole world is fighting against COVID-19 Pandemic. In addition to the fact that the pandemic has dealt a significant blow to human health and the world economy, it has caused billions of people sudden and radical changes. The work and learning process has shifted to house, while business and friendly meetings moved to online communication platforms. In the conditions of universal self-isolation and quarantine, when the rate of use of various devices increased even more and it became permanently necessary to be online, the risks of cyber-attacks increased dramatically.

Consequently, today, as never before, the issues of personal data protection and secure information processing are relevant. A new challenge for organizations has been set up - assisting staff to maximize protected software and material-technical resources and toraise their awareness of cyber security.

Keywords: *COVID-19, Cybersecurity, Remote working, Cyber - attacks*

## დასაქმების პრობლემა საქართველოში ეკონომიკის დღევანდელი ციფრული ტრანსფორმაციის ფონზე

*ქიმაძე ანი*  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „დასაქმების პრობლემა საქართველოში ეკონომიკის დღევანდელი ციფრული ტრანსფორმაციის ფონზე - ეძღვნება საქართველოს ყველაზე მტკივნეულ დასაქმების თემას, რომელიც იმ ციფრული სიღარიბის საფუძველს წარმოადგენს, რომელიც საქართველოში მეფობს.

სათანადო ლიტერატურული წყაროების მოხმარებით სტატიაში დასაბუთებულია, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიები დღითიდღე სულ უფრო და უფრო მეტ სამუშაო ადგილს აქრობს. წარმოიშვება ახალი სამუშაო ადგილებიც, მაგრამ წარმოიქმნება მხოლოდ ციფრული ტექნოლოგიების მცოდნეთათვის. ასეთი კი, ყველა არ არის.

სტატიაში წარმოდგენილია დღევანდელ ადამიანთა საზოგადოების თაობებზე დაყოფა: ვეტერანები (პენსიონრები). დემოგრაფიული აფეთქების თაობა; X - თაობა და მომავლის თაობა. აქედან X - თაობა და მომავლის თაობა კარგად არის დაუფლებული ციფრულ ტექნოლოგიებს და მათ დასაქმებაში პრობლემა არ ექნებათ. ვეტერანებს დასაქმება არ ესაჭიროებათ. რაც შეეხება დემოგრაფიული აფეთქების თაობას, რომელთა ასაკი 40 წლიდან 65 წლამდეა, მათ ან არ იციან ციფრული ურთიერთობები, ან ცუდად იციან. ამ მიზეზით მათი უდიდესი ნაწილი უმუშევარია. 2019 წლის სტატისტიკით საქართველოში მათი რიცხვი 962,1 ათასი ადამიანია. აქედან 600,0 ათასამდე სოციალური შემწეობის აღრიცხვაზეა.

სტატიაში დაყენებულია მათთვის ბიზნესინკუბატორების გახსნის და, იქ, მარტივი ბიზნესის და მარტივად ელექტრონული ურთიერთობის სწავლების საკითხი.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ტექნოლოგიები; დასაქმება; დემოგრაფიული აფეთქების თაობა; ბიზნესინკუბატორული სწავლება.

### ძირითადი ტექსტი

„ძალიან გაგვიმართლა - ვცხოვრობთ ტექნოლოგიური გარდაქმნების მეტად საინტერესო და უსწრაფესი ცვლილებების ეპოქაში“ [1, გვ. 7]. ეს სიტყვები ეკუთვნის ცნობილ ქართველ მეცნიერს გურამ ჯოლიას. ასეთ დროს, ცნობილია ბევრი სხვა შეხედულებები ამ საკითხზე, რომლებიც შესაძლო საფრთხეებს ხედავენ მასში. ცნობილი ბრიტანელი ასტროფიზიკოსი სტივენ ჰოკინგი თვლის, რომ „ხელოვნური ინტელექტის განვითარებამ შესაძლოა კაცობრიობის არსებობა კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენოს“ [2, გვ. 199]. ამას ბევრი სხვა მეცნიერიც აღიარებს. მაგალითად, ვ. როგოჟნიკოვა წერს: „თანამედროვე ადამიანი თავის შესაძლებლობასა და ტალანტს ტექნოლოგიებში „ანივთებს“, რაც არსებითად ცვლის ინდივიდუალურ და სოციალურ სამყაროს, ქმნის ახალ შესაძლებლობებს და საფრთხეებს [3, გვ. 50-52]. იგივე აზრს გამოთქვამს მეცნიერი ლ. ტუტოვი: „...ტექნოლოგიები ერევა ადამიანის ონტოლოგიურ (ყოფით) პროცესებში, რომელსაც იგი ბოლომდე ვერ აცნობიერებს და ვერც აკონტროლებს. აღნიშნული წარმოშობს იმ წინააღმდეგობას, რომელიც თვით ადამიანის არსებობას ეხება“ [4, გვ. 56]. ქართველი მეცნიერს კ. კუტუბიძეს, მართალია ბუნებრივად მიაჩნია ახალი ციფრული ტექნოლოგიებით გამოწვეული დროებითი აღფრთოვანება, მაგრამ იგი შიშობს შემდეგს: „ადამიანებს, ჯერ კიდევ ბოლომდე არ აქვთ განცობიერებული თუ მომავალში რა საფრთხე შეიძლება დაემუქროთ და არსებითად როგორ შეიძლება შეიცვალოს სამყარო, ეს ცვლილებები და საფრთხეები გამომჟღავნდება არა საუკუნეების შემდეგ, არამედ უახლოესი წლების განმავლობაში, როგორც კი ძლიერი ხელოვნური ინტელექტის მქონე სისტემები ადამიანის განწყობებს და აზროვნებას დაჯახნის“ [2, გვ. 199]. მეცნიერი კ. კუტუბიძე ამის მაგალითად იმოწმებს პირველ ატომურ ბომბს, რომლის აფეთქებით იაპონიაში გამოწვეულ უბედურების გათვლა 1940 წელს, ანუ ამ ბომბის შექმნის წელს, არავის არ შეეძლო. მენციერ

კ. კუტუბიძის დასკვნა ასეთია: თვითონ სიახლე (აღმოჩენა, გამოგონება) კი არ არის მანე, არამედ მისი არაგონივრული გამოყენება არის საშიში“. ასეთი სავარაუდო შიშების ფონზე საკითხავია მართლა „ძალიან გაგვიმართლა“, თუ „ძალიან არ გაგვიმართლა?“

ნათელია, რომ დღეს ტექნოლოგიური ცივილიზაციის მომავალი ძნელად პროგნოზირებადი ფენომენია. ჩვენი აზრით, ალბათ, ჯერ კიდევ შორსაა იმის პერსპექტივა, რომ ხელოვნურმა ინტელექტმა ადამიანის გონების ჩარევის გარეშე იმუშაოს, თუმცა, მოსალოდნელი საშიშროების დროული განცობიერება და ანალიზი თავიდანვეა საჭირო.

ტექნიკური დარგის წარმომადგენლები, როგორც ტექნიკური სიახლის აღმოჩენები, ისე მისი რეალიზატორები, უნდა დაფიქრდნენ იმაზე თუ რამდენად საჭიროა ყველა იმის დანერგვა, რაც აღმოჩენილი იქნა.

ამ საკითხებზე დასკვნებს სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაციები უნდა აკეთებდნენ. ასეთი დასკვნების გარეშე დღეს უკვე ცხადი ის არის, რომ „ცივილიზაციამ განავითარა უზარმაზარი ტექნიკური ძალები, რომლებიც ბატონობენ თვით ადამიანზე, აქცევენ მონებად, კლავენ მათ სულს“ [5, გვ. 37]. უკვე დღეს არსებული ტექნიკა უამრავ ადამიანს უმუშევრად ტოვებს, უფრო მეტი იქნება მათი რიცხვი ხვალ. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის ინფორმაციით 2020 წლისთვის 7,1 მლნ სამუშაო ადგილი გაქრა, და, თუ დღეს ციფრულ ეკონომიკაში დასაქმებულია 200 მლნ ადამიანი, 2022 წლისთვის მას დაემატება კიდევ 50% [6]. მამასადამე, პიროვნების დასაქმებისთვის სავალდებულო ხდება ციფრული ტექნოლოგიების მოხმარების მაღალი დონე და ტალანტური მონაცემები.

მეცნიერ-სპეციალისტები ადამიანებს 4 თაობად ყოფენ: ვეტერანები, დემოგრაფიული აფეთქების თაობა, x - თაობა და მომავლის y - თაობა, ანუ მილენიუმელები. ვეტერანები მეორე მსოფლიო ომის წინ (და ომის პერიოდში) დაბადებულნი არიან. დემოგრაფიული აფეთქების თაობას მიეკუთვნებიან 1965-1985 წლებში დაბადებულნი, X - თაობას 1985-2000 წლების პერიოდში დაბადებულნი, ხოლო მომავლის თაობას - 2000 წლიდან დღემდე დაბადებულნი. ამ ჩამონათვალთან x - თაობა და მომავლის y - თაობა (მილენიუმელები) დღევანდელ ადამიანთა საზოგადოების ძირითად ბირთვს წარმოადგენენ. ისინი კარგად ფლობენ ციფრულ ტექნოლოგიებს და თუ კრეატიული აზროვნება და ინოვაციური ნიჭიც აქვთ, მათი დასაქმება არ გაჭირდება. რთულ მდგომარეობაში არიან დემოგრაფიული აფეთქების პერიოდში დაბადებულები (1965-1985 წ.წ.). მათი საშუალო ასაკი 40-60 წლის ინტერვალშია. ისინი არ ფლობენ ან ცუდად ფლობენ ციფრულ ტექნოლოგიებს, ამიტომ მათი დასაქმება რუტინულ სამუშაოებზეც კი ძნელია.

ეს პრობლემა დღეს უკვე დგას. საქართველოში რომ 600 000-მდე ადამიანი სოციალური შემწეობის აღრიცხვაზეა, მათგან 80-90% სწორედ ამ თაობის წარმომადგენლები არიან. მათ ჯერ არც საპენსიო ასაკი აქვთ და დაბალანაზღაურებად სამუშაო ადგილებსაც ვერ შოულობენ. მათი უმრავლესობის პროფესიები შრომის ბაზარზე უკვე დღეს არამოთხოვნადია (ქიმიკოსი, გეოლოგი, მეტალურგი და სხვა).

მართალია ამ თაობას ბიოლოგიურ თვალსაზრისითაც მომავალი არა აქვთ, მაგრამ რა ქნან მათ დღეს - როგორ ირჩინონ თავი, ან როგორ არჩინონ ოჯახები? სახელმწიფო მათ ბიუჯეტიდან სოციალურ შემწეობას უხდის თვეში 50 ლარს (ასეთ დროს შრომისუნარიანი მამაკაცის საარსებო მინიმუმი საქართველოში თვეში 200 ლარია) [7]. ამ ანგარიშით ბიუჯეტიდან მათზე იხარჯება წლიურად 3600,0 მლნ ლარი. ეს საკმაოდ დიდი თანხაა, რომლის ხარჯვა ამ თაობის მთელი სიცოცხლის მანძილზე საჭირო იქნება. ამის საპირისპიროდ ჩვენი წინადადებაა ვისწავლოთ ჩინელებისგან - „შვირებს თევზი კი არ ვაჭამოთ, არამედ, თევზის დაჭერა ვასწავლოთ“. ამის პერიფრაზი იმაში გამოიხატება, რომ ჩინელებმა მშვირებს ბიზნესის კეთება ასწავლეს, მასიურად ჩართეს ისინი ბიზნესში და ამ გზით ღარიბები არა მხოლოდ დაპურდნენ, არამედ გარკვეული ქონების მესაკუთრენიც გახდნენ. ამ ღონისძიების გასატარებლად ჩინელებმა ქვეყანაში ერთიანი ცენტრალური ორგანო შექმნეს და მასში ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონიდან ღარიბებიც ჩართეს, რადგან მათ ყველაზე უკეთ იცოდნენ რომელ ეტაპზე რა სჭირდებოდა ღარიბ მოსახლეობას და რა უნარები და ცოდნა გააჩნდათ მათ ბიზნესში ჩასართავად [8, გვ. 139]. ეს ღონისძიება ჩინეთში ბიზნესინკუბატორების გახსნით და მათში ახალგაზრდა ღარიბებზე ბიზნესგანათლების გადაცემით განხორციელდა. უფრო ადრეულ წლებში იგივე მოხდა ცენტრალურ და



აღმოსავლეთ ევროპის ყოფილ დემოკრატიულ ქვეყნებში (პოლონეთი, უნგრეთი, ჩეხეთი და სხვები).

რადგან კარგი გამოცდილება არსებობს, რომელიც კარგად დამთავრდა, საჭიროა გადმოვიღოთ ბიზნეს-ინკუბატორების მათი ჩარჩო მოდელი და ეს ღონისძიება საქართველოშიც განვახორციელოთ იმ თაობის გადასამზადებლად, რომელსაც დემოგრაფიული აფეთქების თაობა ეწოდება და რომელთა ასაკი 40-დან 60 წლამდეა. 2019 წლის სტატისტიკური ინფორმაციით ამ ასაკის მოსახლეობის რიცხვი საქართველოში 962800 ადამიანია [9, გვ. 20]. ცხადია, ყველა ისინი არ იქნებიან უმუშევრები და ღარიბები, და, შეიძლება მათ ნაწილს ჯერ-ჯერობით საკმაოდ მოთხოვნადი პროფესიაც ჰქონდეს. ერთი ცხადია, რომ ამ საქმეს შესწავლა სჭირდება. ეს უნდა განხორციელდეს საქართველოს ყველა რეგიონში ცალ-ცალკე და ამ საქმის ინიციატორებად უნდა მოგვევლინონ ჯერ საქართველოს ცენტრალური მთავრობა და შემდეგ რეგიონული მმართველობითი ორგანოები.

წარმოვადგენთ ჩვენს მიერ რეკომენდებულ ბიზნეს-ინკუბატორების ჩარჩო-მოდელით გათვალისწინებულ საფეხურებს და მათ თანმიმდევრობას [8, გვ. 147].

**I ეტაპი:** სპეციალური საკანონმდებლო-ნორმატიული აქტის შემუშავება და დამტკიცება;

**II ეტაპი:** შემუშავებული და დამტკიცებული კანონმდებლობის შესაბამისად მთავრობაში ინკლუზიური ბიზნესის განვითარების მმართველ-მარეგულირებელ ინკლუზიური კომიტეტის (კომისია, ჯგუფი) შექმნა ცენტრში და რეგიონებში;

**III ეტაპი:** მუშა-პროგრამების შედგენა ცენტრში და რეგიონებში;

**IV ეტაპი:** ღარიბი მოსახლეობის მასიური აღწერა რეგიონების მიხედვით ყველა ქალაქსა და სოფელში, მათი ასაკის, სქესის, ცოდნის, უნარის, რელიგიური მრწამსის, ჩვევის, პირველადი და მეორადი მოთხოვნილებების და ინტერესების მითითებით.

**V ეტაპი:** შეროვილი მასალის დამუშავება და ღარიბი ოჯახებიდან ასაკით და განათლებით უნარიანი ადამიანების გამოკვეთა ბიზნესში ჩასართავად.

**VI ეტაპი:** რეგიონებში ინკლუზიური ინკუბატორების გახსნა ამ ღარიბი ადამიანებისთვის ბიზნესის დასაუფლებლად და მათთვის და მათ მიერვე მიკრო ან მცირე საწარმოთა გასახსნელად.

**VII ეტაპი:** ბიზნეს-ინკუბატორის დასაფინანსებლად ბიუჯეტიდან სახსრების გამოყოფა და მათთვის ანგარიშის გახსნა.

**VIII ეტაპი:** ბიზნეს-ინკუბატორის დაკომპლექტება და ამუშავება.

ამ რვა ეტაპის გავლის შემდეგ ბიზნეს-ინკუბატორში იწყება ღარიბთა მეწარმული ჩვევების სწავლება დაჩქარებული კურსით. ეს უნდა გაგრძელდეს 6 თვე. მე-7 თვიდან ისინი ხსნიან მიკრო ან მცირე საწარმოებს და ინკუბატორში პრაქტიკული კურსგავლილები უკვე დამოუკიდებლად გაუმდებებიან ბიზნესს და უპროცენტო სესხებსაც მიიღებენ ინკუბატორის ანგარიშიდან.

როგორც დაუსაქმებელი ღარიბებისთვის, ისე სახელმწიფოსთვის, ჩვენი ამ წინადადების გატარების მიზანშეწონილობაში და მისგან მისაღებ სარგებელში კიდევ უფრო დავრწმუნდით, როდესაც გავეცანით ამ საკითხისადმი მიძღვნილ კვლევას წეროვანის ლტოლვილთა დასახლებისთვის [9]. ამ კვლევაში გამოანგარიშებულია წეროვანში ლტოლვილებისთვის ბიზნესინკუბატორის დაფუძნების ხარჯი, შედარებულია იგი ბიუჯეტიდან წეროვანის ლტოლვილებზე გადახდილ შემწეობების ჯამთან და დადგენილია ის ეკონომია, რასაც ბიუჯეტი მიიღებს ამ ინკუბატორის ამუშავებით. დასახელებულ კვლევაში სათანადო გაანგარიშებებით დასაბუთებულია, რომ აღნიშნული ბიზნესინკუბატორის ამუშავებიდან ორი-სამი წლის შემდეგ საქართველოს ბიუჯეტს წეროვანის ლტოლვილებზე შემწეობების გადაცემა აღარ დასჭირდება.

## დასკვნა

დღეს საქართველოში მოსახლეობის ოთხი თაობა ცხოვრობს. მატერიალურად მძიმე მდგომარეობაშია მეორე თაობა, ანუ დემოგრაფიული აფეთქების თაობა. ეს არის 40-დან 65 წლამდე ასაკის მოსახლეობა. ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების დღევანდელი დონის ფონზე ისინი არც მოთხოვნად პროფესიებს ფლობენ და ელექტრონული ურთიერთობაც ან ცუდად იციან ან საერთოდ არ იციან. საქართველოში ეს თაობა 962800 ადამიანია. მათგან 600 000-მდე სოციალური შემწეობის

დრიცხვაზეა და თვეში 50 ლარს იღებს. ჩვენი წინადადებაა გავხსნათ ბიზნესინკუბატორები და ვასწავლოთ მათ მარტივი ბიზნესიც და მარტივი ელექტრონული ვაჭრობაც, ანუ ჩინელების მსგავსად „მშვიერს თევზი კი არ ვაჭამოთ, არამედ, თევზის ჭერა ვასწავლოთ“.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ჯოლია გ. განათლება და დასაქმება ციფრულ სამყაროში. თბ., 2021.
2. კუტუბიძე კ. გახდა თუ არა ტექნიკა ზედმეტად პროგრესირებადი და ნაკლებად პროგნოზირებადი?
3. Рагожникова В. Профессионалы в информационной экономике: проблема доверия. Ломоновские чтения – 2019. Сборник тезисов выступления. М., МГУ. 2019.
4. Тутов Л. природа человек-культуры в цифровой реальности. Ломоновские чтения – 2019. Сборник тезисов выступления. М., МГУ. 2019.
5. ბერდიაევი ნ. ადამიანის ბედი სამყაროში. თბ., 2007.
6. ენუქიძე ნ., ბატიაშვილი მ. ციფრული ეკონომიკა: კრიზისიდან გამოსვლის ინოვაციური გზა (ელექტროვერსია).
7. საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული. თბ., 2020.
8. ქიმაძე ა. საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარების პერსპექტივები მოსახლეობის სიღარიბის და მიგრაციის გრძელვადიანი გამოწვევების შუქზე. თბ., 2019.
9. ბილისიძევილი თ. ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის როლი მოსახლეობის სიღარიბის შემცირებაში. დისერტაცია. თბ., 2021.

#### **The problem of employment in Georgia in the light of the current digital transformation of the economy**

*Ani Kimadze, Doctor of Business Administration*

#### **Summary**

In the article - "The problem of employment in Georgia in the light of the current digital transformation of the economy" - is dedicated to the most painful topic of employment in Georgia, which is the basis of the digital poverty that reigns in Georgia.

Using proper literary sources, the article proves that day by day more and more jobs are being lost because of informational technology. New jobs will also be created, but only for those who know digital technology. Not everyone is like that.

The article shows the division of today's human society into generations: veterans (retirees). Generation of demographic explosion; X - Generation and Future Generation. Hence, Generation X and the next generation are good at digital technologies and they won't have any problem with employing them. Veterans do not need employment. As for the generation of demographic explosions, aged 40 to 65, they either do not know digital relationships or know them poorly. For this reason, most of them are unemployed. According to 2019 statistics, their number in Georgia is 962.1 thousand people. Up to 600.0 thousand of them are registered for social benefits.

The article raises the issue of opening business incubators for them and also, teaching simple business and electronic communications there easily.

Key words: Digital technologies; Employment; Generation of demographic explosion; Business incubator training.

## ინკლუზიური ეკონომიკა და მისი ზრდის შესაძლებლობები აგრარული დარგის და სოფლის განვითარებაში

*ცოფურაშვილი გოჩა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

*კოლუაშვილი პაატა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

### აბსტრაქტი

ინკლუზიური ეკონომიკის შესაძლებლობებით დაინტერესება უკანასკნელ პერიოდში საგრძნობლად მზარდია. მსოფლიო ეკონომისტთა დიდი ნაწილი მას მომავალ ათწლეულებში ეფექტურად მოქმედების გამორჩეულ პერსპექტივებს უწინასწარმეტყველებს. იგი ერთგვარი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დისპროპორციის მარეგულირებელ სისტემად, მმართველობის საჯაროობის უზრუნველყოფელ მექანიზმად, რესურსული შესაძლებლობების სამართლიან გამანაწილებლად და მატერიალური დოვლათის შექმნის საყოველთაო ჩართულობის პრინციპების დამწერგავ-განმხორციელებლად მოიაზრება. ასევე იდეალური საშუალებაა ადგილებზე ეფექტური პოლიტიკის წარმართვის და ცენტრისკენული მიზნობრივი პროგრამების ინიცირების მხარდაჭერისათვის. რეგიონებში ამ მიმართულებით ჩატარებული სრულფასოვანი კვლევა საშუალებას მისცემს ქვეყნის მთავრობებს შექმნას სამართლიანი და შედეგზე ორიენტირებული ცენტრიდანული პოლიტიკა, სადაც კონვერგენციის პრინციპებთან ერთად გაჩნდება დამატებითი მოტივატორები რეგიონების, მუნიციპალიტეტების და სოფლების დინამიური განვითარებისათვის. დღევანდელ მოცემულობაში ინკლუზიური ეკონომიკა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია აგრარული დარგის სისტემურ-სტრუქტურული და ტექნიკურ-ეკონომიკური სრულყოფისათვის, რომლის გარეშეც წარმოუდგენელია კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოება.

საკვანძო სიტყვები: ინკლუზიური ზრდა, ეკონომიკური ზრდა, სოფლის მეურნეობა, რეგიონი, რესურსი, კოგნიტური რუკა, დასაქმება, ინტენსიური, კონკურენტული.

### ძირითადი ტექსტი

საქართველოს ეკონომიკის ზრდა უკანასკნელ წლებში (პანდემიის პერიოდის გამოკლებით) მართალია არ არის მაღალი, თუმცა სტაბილურად მზარდია და ამ ტენდენციის მიუხედავად ქვეყანაში თვალშისაცემი ხდება სოციალური უთანასწორობა და სიღატაკის ზღვარზე მყოფი მოსახლეობის ზრდა. მიუხედავად ეკონომიკაში გატარებული პროტექციონისტული პოლიტიკისა არსებითად მდგომარეობა მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის ვერ შეიცვალა. დღევანდელი მდგომარეობა ითხოვს კომპლექსურ, ფუნდამენტურ კვლევებს და გაცხადებული პრიორიტეტების შესაბამისად სრულყოფილ საკანონმდებლო და საპროგრამო ინიციატივებს. შედეგზე ორიენტირებულ მოქმედებებს დღეს ალტერნატივა არ აქვს, დროა გამოვიდეთ ფრაგმენტული ინიციატივებიდან და ქაღალდზე გაცხადებული პრიორიტეტები მოვიყვანოთ მოქმედებაში. ეკონომიკური ზრდის პარამეტრების შეფასება და შემოსავლების ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშება ცხოვრების დონის და კეთილდღეობის გაზომვის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მექანიზმს წარმოადგენს დღევანდელ რეალობაში, თუმცა უკანასკნელ წლებში სულ უფრო მეტად კეთდება აქცენტირება ინკლუზიური ზრდის მნიშვნელობაზე, რაც ჩვენი ქვეყნის განვითარების სტრატეგიულ დოკუმენტში - „2020“ აისახა. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ე.წ. „ვამინგტონის კონსენსუსის“ პარადიგმა არ აღმოჩნდა განვითარებადი და სისტემა-ფორმაცია შეცვლილი, გარდამავალი ეკონომიკისთვის სამოქმედოდ საუკეთესო მოდელი. მაკროეკონომიკური სტაბილიზაცია და საინვესტიციო მიზიდულობა, დიდი ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელება და ეკონომიკის სექტორებში საყოველთაო დერეგულაციამ ვერ უზრუნველყო სრულფასოვნად ქვეყნების მდგრადი, დინამიური და ინკლუზიური განვითარება.

ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის ფილოსოფია არ არის ღარიბთა შემოსავლების გაზრდის

ან მათზე ორიენტირებული პროექტების პრიორიტეტული სისტემის მექანიზმების შემოთავაზება, იგი უპირატესად ეყრდნობა ორ გამოკვეთილ საფუძველს: 1. ეკონომიკური ზრდის პროცესში პროექტის შესაძლებლობების ფარგლებში მაქსიმალური საზოგადოებრივი ჩართულობის უზრუნველყოფა, მათ შორის მასტიმულირებელი და მარეგულირებელი მექანიზმების დანერგვით;

2. ბუნებრივი და ადამიანური რესურსების მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენება, შესაბამისად სამოქმედო პროგრამული მოდელის შედეგების და ბენეფიტების განაწილების სამართლიანი პრინციპების დანერგვა;

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ეკონომიკის ინკლუზიური ზრდის წახალისება და პროგრამულ მოდელად ჩამოყალიბება თანამედროვე მსოფლიოსთვის სერიოზულ გამოწვევად იქცა, თუმცა მზა სამოქმედო რეცეპტი და პრობლემის მიმართ ერთიანი შეთანხმებული ხედვა არ არსებობს. რთულდება ასევე მისი შეფასების და გაზომვის მექანიზმების ფორმირება, მრავალმხრივია და რთულად იდენტიფიცირებადია გარკვეული ინდიკატორების გამოყენება, შესაბამისად ეკონომისტები თვლიან, რომ პროცესი მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას და მასში გამოსაყენებელია ერთი მხრივ სოციალურ-ეკონომიკურ საკითხთა ფართო სპექტრი, ხოლო მეორეს მხრივ მნიშვნელოვანია ადგილებზე რესურსული შესაძლებლობების და სპეციფიკების შესწავლის მოქნილი მაკოორდინირებელი სისტემა. საკითხის საფუძვლიანას გააზრების თვალსაზრისით დღევანდელ მოცემულობაში უდავოდ მნიშვნელოვანია მსოფლიო ბანკის ექსპერტების მიერ შექმნილი მეთოდოლოგია, სადაც ინკლუზიური ზრდის უზრუნველსაყოფად შემოთავაზებულია შვიდი მიმართულებით განსახორციელებელი კვლევების კომპლექსური სისტემა:

1. პროფესიული და ზოგადი განათლების და უნარ-ჩვევების განვითარება;
2. სამუშაო ადგილები და დასაქმება; სამუშაო ძალის შესწავლა-კომპენსირება;
3. კერძო საკუთრების დაცვა და აქტივების ზრდის ხელშემწყობი მექანიზმები;
4. ეკონომიკაში განხორციელებული ინვესტიციებისთვის ფინანსური შუამავლობა;
5. ინფრასტრუქტურის და კომუნალური საბაზისო სერვისების გამართულობა;
6. კორუფცია და რენტა;
7. საბიუჯეტო ტრანსფერები;

მნიშვნელოვანია საკითხის შესწავლისას განვიხილოთ ეკონომიკური ზრდის პირდაპირი და არაპირდაპირი ფაქტორები, რადგან სწორედ მათი საფუძვლიანად შესწავლა და გააზრება მოგვცემს საშუალებას ჩამოვყალიბოთ ინკლუზიური განვითარების შესაძლებლობები აგრარული დარგის ინტენსიური განვითარების პირობებში, სადაც სოფლის განვითარების კონცეპტუალურ მოდელთან ერთად ლოკალურ მიკროზონაში შერჩეულია სასოფლო-სამეურნეო კულტურის მოყვანის თანამედროვე ინტეგრირებული ტექნოლოგიური სქემა, ხოლო მისი კონკურენტული უპირატესობები დადასტურებულია ჩატარებული კვლევებით და შეფასებებით.

პირდაპირი ფაქტორი:

გეოგრაფიული მდებარეობა; ბუნებრივი რესურსებით უზრუნველყოფის მდგომარეობა; მომუშავეთა რიცხოვნობა და მწარმოებლურობის ზრდის შეფასების სისტემა; ძირითადი კაპიტალის მდგომარეობა და ეფექტიანობა; წარმოების მართვის მენეჯმენტის მდგომარეობა და გაუმჯობესების შესაძლებლობა; თანამედროვე ტექნოლოგიებზე წვდომის აუცილებლობა და მოქმედების ეფექტურობა;

არაპირდაპირ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

ქვეყნის საგარეო ეკონომიკური პოლიტიკა და ვალდებულებები; ეკონომიკის თავისუფლება და ღიაობა; ეკონომიკის მონოპოლიზაციის დონე; ფინანსურ რესურსებზე ხელმისაწვდომობის მდგომარეობის შეფასება; ტექნოლოგიური ინოვაციები და ცოდნის პოტენციალის მდგომარეობა; დაზოგვის და ეკონომიის რესურსი; ფასები საწარმოო ძირითადი საშუალების და ნედლეულის შეფასების კუთხით; საინვესტიციო გარემო პირობები და დაცულობის ეფექტური მექანიზმები; მრავალი საინტერესო მაგალითია შესწავლილი მსოფლიოს წამყვან და განვითარებად ქვეყნებში, თუმცა მნიშვნელოვან კლასიკურ კვლევად ითვლება ამერიკელი ეკონომისტის ე. დენილსონის

ნაშრომი, სადაც ეკონომიკური ზრდის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის უპირობო ლიდერი შრომის მწარმოებლურობის ზრდაა და მან კვლევის მონაცემებშიც ჰპოვა შესაბამისი ასახვა მაქსიმალური - 68 პროცენტით, ასევე მნიშვნელოვანია შრომითი დანახარჯები, პროფესიული მომზადების დონე, რესურსული გადანაწილების მდგომარეობა, წარმოების მოცულობის ფაქტორი და საკანონმდებლო-ნორმატიული რეგულაციების მოქნილობის დონე და სხვა ფაქტორები. რთული არ არის ქვეყნის სოფლის მეურნეობაში დავადგინოთ განვითარების დაბალი დონის მთავარი მიზეზი და ფაქტორი, რადგან საქსტატის მონაცემებში თვალშისაცემია აგრარული დარგის მწარმოებლურობის დაბალი დონე, რომელიც სოფლის მეურნეობაში შექმნილი პროდუქციის მოცულობის და მასში დასაქმებული ადამიანების მარტივი თანაფარდობითაც ნათელია. დგება საკითხი როგორ გავზომოთ რეგიონებში ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდა და როგორ მოინახოს ოპტიმალური თანაფარდობა დანახარჯებსა და შექმნილ პროდუქტის ღირებულებას შორის, რათა მივაღწიოთ მწარმოებლურობის სასურველ შედეგს. საკითხისადმი კლასიკური მიდგომა საყოველთაოდ ცნობილია, როგორც წესი შრომის მწარმოებლურობა განისაზღვრება როგორც პროდუქციის მოცულობის შეფარდება მის საწარმოებლად საჭირო შრომით დანახარჯებთან. მონაცემთა გაუმჯობესების მთავარი ფაქტორი მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, სოფლის მეურნეობაში ინტენსიური, ინოვაციური და მაღალტექნოლოგიური სისტემების დანერგვაა, ასევე უმნიშვნელოვანესია შრომის და წარმოების თანამედროვე, რაციონალური, ოპტიმიზირებული წარმოების ორგანიზაციული ფორმა, რომელიც ჩვენს პირობებში, განსაკუთრებით აგრარულ დარგში კოოპერაციის ან კლასტერიზაციის სახეს უნდა ატარებდეს. რეგიონის ეკონომიკის ზრდაში ინკლუზიური ჩართულობის განსაზღვრა დღევანდელ საქსტატის მიერ მოცემულ საინფორმაციო ბიულეტენებით და კვლევებით შეუძლებელია, თუმცა სახელმწიფოს წინაშე დასმული ამოცანა ინკლუზიური განვითარების ხელშეწყობის შესახებ გვიბიძგებს მკვლევარებს ვეძებოთ გამოსავალი და გავაჩინოთ შესაძლებლობა ერთის მხრივ შევავასოთ დღეს არსებული ვითარება, ხოლო მეორე მხრივ რეგიონული ეკონომიკის შესაძლებლობების გონივრული გამოყენებით და სოფლის განვითარების კონცეპტუალური პროგრამის დანერგვით შევქმნათ მექანიზმი ინფორმაციის შეგროვების, გადამუშავების და კონტექსტუალურად გაანალიზების თვალსაზრისით. საქართველოს დღევანდელი ეკონომიკური პოლიტიკა საოცარი ნაზავია ნეოლიბერალიზმის და პროტექციონიზმის, სადაც სამწუხაროდ პოლიტ-ეკონომიკური ფილოსოფია, მონიტორინგის და შედეგის კონტროლის მექანიზმი, ბაზრების სისტემის ფუნქციონირება და სხვა მნიშვნელოვანი კომპონენტი სრულიად ლიბერალურია, შესაბამისად სახელმწიფო პროგრამებით დახარჯული ფული მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის ნაკლებპროდუქტიულია, რადგან პროექტების სიცოცხლისუნარიანობის, მიზნობრივი ხარჯვის და შედეგზე გასვლის თვალსაზრისით სახელმწიფო პასუხისმგებლობას იხსნის. ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა, სიღარიბის მასშტაბები და სოფლის მეურნეობის დარგში არსებული ვითარება გვიბიძგებს ჩაულრმავდეთ ეკონომიკური განვითარების თეორიებს და ტენდენციებს, გავანალიზოთ ევროპული გამოცდილება, ზუსტად შევავასოთ ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობა, სტატისტიკის მიზნუბები და ვიმოქმედოთ მიზანმიმართული პროგრამებით. სამწუხარო რეალობაა, რომ საბჭოური ეკონომიკის ტრანსფორმაცია-განახლება ვერ მოხერხდა, იგი ჩამოიშალა როგორც მრეწველობაში, ასევე სოფლის მეურნეობაში და წლებია გრძელდება დაუსრულებელი ეკონომიკური კრიზისი, რომელიც პანდემიის პირობებში სრულიად გაშიშვლდა და გამოავლინა საკუთარი უსახური არსი. ეკონომიკურ თეორიაში მრავალი საინტერესო მოდელი და ტენდენცია განვითარდა მეოცე საუკუნეში, მრავალთა შორის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი და საინტერესოა კეინზიანური პოლიტიკას. ჩვენს მდგომარეობაში მყოფი ქვეყნებისთვის უდავოდ ყურადსაღებია „დიდი ბიძგის“ მოდელი, რომელიც ორი კონცეფციის - „სიღარიბის მანკიერი წრის“ და „თვითუზრუნველყოფელი ზრდის“ პრინციპების სინთეზს წარმოადგენს. იგი პირდაპირ ეხმიანება დღეს ჩვენს წინაშე არსებულ ორ უმნიშვნელოვანეს გამოწვევას:

1. ინკლუზიური განვითარება, სიღარიბის დაძლევა და საყოველთაო კეთილდღეობა; 2. სახელმწიფოს მიზანმიმართული მასტიმულირებელი პოლიტიკა ეროვნული მეურნეობის იმ დარგებში, სადაც დგინდება მნიშვნელოვანი რესურსული შესაძლებლობები და კონკურენტული უპირატესობანი;

დიდი ბიზნის პოლიტიკა გამოყენებულ იქნა კოლონიური მმართველობისგან განთავისუფლებულ ქვეყნებში, სადაც სახელმწიფოს პასუხისმგებლობის ქვეშ სრულიად გარდაქმნილ და მოდერნიზირებულ იქნა ეკონომიკის ის სექტორები სადაც იყო კონკურენტული უპირატესობა. სოფლის მეურნეობის და სოფლის განვითარების პოლიტიკა, მისი ინკლუზიურობის უზრუნველყოფა დღევანდელ მოცემულობაში სცილდება ბიზნის შესაძლებლობებს და მოითხოვს სახელმწიფოს გონივრულ ჩარევას. ინკლუზიური ეკონომიკის ზრდის წარმატებას განაპირობებს რამოდენიმე ფაქტორი, მათ შორის გამოვყოფთ ორ უმნიშვნელოვანესს:

1. ქვეყნის მაკროეკონომიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფა :

ა) დამოუკიდებელი მონეტარული პოლიტიკა და ინფლაციური პროცესების მართვა; ბ) ეფექტური, თანმიმდევრული და დისციპლინირებული ფისკალური პოლიტიკა; ზ) ფინანსური სექტორის სტაბილურობა და მზარდი საინვესტიციო მიმზიდველობა;

გ) უმუშევრობის დაბალი დონე და ფასების სტაბილურობის შენარჩუნება; დ) სახელმწიფო რეგულაციების მწყობრი სისტერმა;

2. ეფექტიანი საჯარო მმართველობის უზრუნველყოფა: ა) სახელმწიფო მმართველობითი ორგანოების ფუნქციების და არეალი; ბ) ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის შემაფერხებელი პრობლემების იდენტიფიცირება, ასევე კვლევის და ანალიზის ეფექტური სისტემის შექმნა; გ) ეკონომიკური ინკლუზიურობის უზრუნველყოფელი სპეციალური მიზნობრივ-სექტორული და დარგობრივ-ტერიტორიული პროგრამების შექმნა; დ) მცირე და საშუალო ბიზნისთვის ფინანსურ რესურსებზე შეზღუდული ხელმისაწვდომის საკითხის პროგრამულად მართვა; ე) ადამიანური კაპიტალის ეფექტურად გამოყენების სისტემურ-სტრუქტურული რეფორმა და კვალიფიკაციის ამაღლების სახელმწიფო პროგრამების ამოქმედება;

პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რომ ეკონომიკის ინკლუზიური ზრდის მთავარი ამოცანა მატერიალური დოვლათის შექმნა და პროდუქტიული დასაქმების ხელშეწყობაა, შესაბამისად სოფლის მეურნეობის დარგში ინკლუზიურობის დონის გაზრდას არ განვიხილავთ მხოლოდ შინამეურნეობების და მცირე ფერმერული მეურნეობების დონეზე. საქართველოს ეკონომიკური მდგომარეობა და პოლიტიკა უსაზღვრავს დარგში მოქმედ ყველა ჯგუფს მკაცრ კონკურენტულ გარემო-პირობებს, რაც მეზობელ ქვეყნებთან გამარტივებული სავაჭრო ხელშეკრულებების პირობებმა ჩამოაყალიბა. მიუხედავად დაინტერესებული ჯგუფების მრავალგზის მცდელობისა ქვეყანამ ვერ ამოქმედდა ანტიდემპინგური კანონმდებლობა და ვერ შექმნა ბაზრის დაცვის ეფექტური მექანიზმი, რაც მძიმე პირობებში აყენებს ქართველ მწარმოებლებს. ნიშანდობლივია ის ფაქტიც, რომ სოფლის მეურნეობის და სოფლის განვითარების სტრატეგია 2021-2027 -ის გამოკვეთილი მიზანი კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ხელშეწყობაა, აქედან გამომდინარე გასაგები ხდება დარგის ინტენსიური და ინოვაციური განვითარების მნიშვნელობა, სადაც ახალი ინტეგრირებული ტექნოლოგიები და სახელმწიფოს აქტიური მასტიმულირებელი ჩართულობა უზრუნველყოფს სასურველ შედეგს. რეგიონული ეკონომიკის მთავარი სამოქმედო პრინციპი სამი მიმართულებით ავითარებს პროცესს (ლოკალური ტერიტორიის სტატისტიკურ-ანალიტიკური ინფორმაციის დამუშავება, რესურსული შესაძლებლობების კვლევა და მიზნობრივ-პროგრამული სამოქმედო მოდელის შექმნა) და მისი უნიკალური თვისებების გამოყენება გადამწყვეტია შემოთავაზებულ მოდელის ფუნქციონირებისათვის. მუნიციპალიტეტის ერთ-ერთ სათემო საბჭოს მაგალითზე ვქმნით ლოკალურ ტერიტორიაზე, ევროპული გამოცდილების, მთავრობის გაცხადებული პრიორიტეტების შესაბამისად სოფელ-თემის განვითარების კონცეფციას, სადაც რეგიონული ეკონომიკის პრინციპების გამოყენებით ვადგენთ რეალურ სტატისტიკურ-ანალიტიკურ და სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობას, ვაანალიზებთ რესურსულ შესაძლებლობებს და ვქმნით განვითარების სამოქმედო პროგრამა სოფლის განვითარების მრავალ კონცეფციათა შორის გამოვარჩიეთ ისეთი ტერიტორიული ერთეული სადაც სრული დომინანტი სოფლის მეურნეობის დარგია, შესაბამისად რესურსული კვლევები ძირითადად აგრარული სპეციფიკისაა და განვითარების საპროგრამო მოდელშიც მას წამყვანი როლი უკავია. პროექტის შესაქმნელად პირველ

ეტაპზე ვიყენებთ შემეცნებითი ანალიზის და შეფასების კოგნიტურ რუკას, რომელიც მოიცავს სოციალურეკონომიკური განვითარების მრავალ მნიშვნელოვან ტენდენციას, სწორედ წარსულის და დღევანდელი სრულფასოვანი გააზრება აყალიბებს თანამედროვე ხედვის და შემეცნების ეკვილიბრაციულ მოდელს. სოფლის და თემის დონეზე საკმაოდ გართულებულია სტატისტიკურ-ანალიტიკური კოგნიტური რუკის შექმნა, თუმცა არქივების გამოყენებით და ადგილებზე ინფორმაციის შეგროვებით შესაძლებელია რეალური სურათის დადგენა. აღნიშნული ტერიტორიის განვითარების კონცეფცია უპირატესად სოფლის მეურნეობის დარგზეა დამოკიდებული, შესაბამისად კონკურენტული უპირატესობების დადგენისთვის შექმნილი კომპლექსური კოგნიტური რუკა, სადაც ინტენსიური, ინოვაციური და მაღალტექნოლოგიური წარმოების პარალელურად განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სისტემურ-სტრუქტურული ოპტიმიზაციის და კლიმატურ-ნიადაგობრივი შესაძლებლობების გათვალისწინებით კულტურის დარაიონების საკითხი. კონცეფციის შექმნის კიდევ ერთი აუცილებელი პირობა არის სახელმწიფო ერაქციის ორივე დონის ჩართულობის მექანიზმების სრულყოფა, მათ შორის მასტიმულირებელი და მარეგულირებელი ფუნქციით. სოფლის და სოფლის მეურნეობის განვითარების თვალსაზრისით შემოთავაზებული მიდგომა, რომელიც ითვალისწინებს ინიციატივას „ქვემოდან ზევით“ და ინკლუზიური ჩართულობის საკუთარ მოდელს სთავაზობს ცენტრალურ ხელისუფლებას, უდავოდ სიცოცხლისუნარიანია, რადგან ქმნის პირობებს პროცესის შედეგზე ორიენტირებულობის თვალსაზრისით. ჩვენ სამიზნე ტერიტორიაზე უნდა შევქმნათ განვითარების გრძელვადიანი კონცეფცია, რასაც წინ უნდა უსწრებდეს სრულფასოვანი საინფორმაციო-ანალიტიკურ მონაცემთა ბაზის დამუშავება. ჩვენს მოცემულ მოდელში სისტემას ვაგებთ 6 კომპონენტზე და 12 მაჩვენებელზე.

### **დასკვნა**

ინკლუზიური ეკონომიკურ ზრდაზე აღებული ორიენტაცია თანამედროვე პირობებში უდიდესი გამოწვევაა, რადგან აღიარებულია, რომ ზოგადად ქვეყნების ეკონომიკურმა ზრდამ ვერ უზრუნველყო სიღარიბის აღმოფხვრა. უთანასწორობის პროცესს ვერ შველის ვერც მართვის კონვერგენციული პრინციპები და ვერც ბიუჯეტური ხარჯვის კლასიფიკაციების მოქნილი სისტემები. დღევანდელ მოცემულობაში მხოლოდ ინკლუზიური ეკონომიკის პრინციპების დანერგვას მთავრობის აქტიური პოლიტიკით და დაინტერესებულ პირთა ჩართულობით შეუძლია მოსახლეობისთვის სასურველი კეთილდღეობის უზრუნველყოფა, სადაც მოდელის სიცოცხლისუნარიანობის შეფასების სისტემა გამართულია და განსაზღვრულია ადგილობრივი თვითმმართველობების შესაძლებლობების ეფექტურად გამოყენების როლი.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ხადური ნ. „ეკონომიკური ზრდა-რეალობა და პერსპექტივები“. პ. გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის კონფერენციის მასალების კრებული. თბილისი 2010 წელი.
2. Denison E.F. Reviewed Work: The Sources of Economic Growth in the United States and
3. The Alternatives Before Us. By E.F. Denison The Economic journal Vol. 72. No.288.
4. „ინკლუზიური განვითარება ქართულად“-2016 forbes.ge
5. Инклюзивный рост и устойчивое экономическое развитие. Евразийская Экономическая комиссия. 2019
6. Шараев Ю. В.–Теория экономического роста /издательский дом ГУ ВШЕ Москва 2006.
7. ხარაიშვილი ე. სახელმძღვანელო „რეგიონული ეკონომიკა“.2004წ.

**Inclusive economy and its growth opportunities in  
Agrarian and rural development**

*Gocha Tsopurashvili, PhD student of Georgian Technical University  
Paata Koguasvili, professor of Georgian Technical University*

**Summary**

Interest in the role and importance of an inclusive economy has increased significantly in recent times. Most of the world economists predict predictable development prospects for the coming decades. It is considered as a kind of regulating system of disproportion of socio-economic development, as mechanism for ensuring publicity of governance, fair distribution of resources and implementation of the principles of universal involvement in the creation of material wealth. It is an ideal tool for effective on-site policy-making and support for centered targeted program initiatives. A comprehensive study of the regions will enable the governments of the country to develop a fair and results-oriented centrifugal policy, where, in addition to the principles of convergence, additional motivators will emerge in the regions, Development of municipalities and villages. In the current context, the development of an inclusive economy is vital for the systemic-structural perfection of the agricultural sector, without which the production of competitive products becomes unthinkable.



## მთიანი რეგიონების ინტერდისციპლინარული მდგრადი განვითარება

*ხოზრევანიძე ნოე*

*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი*

### აბსტრაქტი

მთები გვხვდება ყველა კლიმატურ ზონაში, ტროპიკებიდან პოლარულ რეგიონებამდე. მათი თვალსაჩინო ტოპოგრაფია და კლიმატის შედეგებული მემკვიდრეობა სიმადლეზე გრადიენტის გასწვრივ ნიშნავს, რომ მთებში განსაკუთრებით გლობალური ფენომენის კარგად დაფიქსირებაა შესაძლებელი. ევროპის ალპები, როგორც მსოფლიოში ინსტიტუციონალურად ყველაზე კარგად გამოკვლეული მთის რეგიონი, განსაკუთრებულ პოზიციას იკავებს ძირითად თანამედროვე სამთო საბაზისო კვლევაში, მონაცემთა მაღალი სიმკვრივისა და კვლევის დიდი ხნის ისტორიის გამო, ალპებში მიღებული ცოდნის პროცესი სასარგებლოა მთის სხვა რეგიონებისთვის მოდელის შემუშავებისა და რეგიონალური შედარებადი გლობალური გამოკვლევებისთვის. ამრიგად ევროპელი მთის მკვლევარები შეთანხმდნენ, რომ მთაში სამომავლო სტრატეგიული, გრძელვადიანი ადპტაციის ზომების საკითხების კვლევა ორიენტირებულია მხოლოდ ინტერდისციპლინარულ მიდგომებით. მთის კვლევისა და განვითარების მთლიანი მისიაა მთაში მდგრადი განვითარების ხელშეწყობა მთების საკითხთაშორის, ინტერდისციპლინარული და ტრანსდისციპლინარული კვლევების მხარდაჭერით, სამეცნიერო შესაძლებლობების განვითარებით, განვითარების გამოცდილების გამოყენებით, პოლიტიკის დიალოგის ხელშეწყობით და მთის საზოგადოებაში კვლევით ქსელების გაძლიერების გზით.

საკვანძო სიტყვები: მთა, კვლევა, ინტერდისციპლინარული, მდგრადი განვითარება

### ძირითადი ტექსტი

მთიანი რეგიონები დღეს გლობალურ ინტენსიური ცვლილებების ზეგავლენას განიცდის, რომელიც დაკავშირებულია, როგორც გარემოსა და კლიმატურ ფაქტორებზე (კლიმატის ცვლილება და მისი რეგიონალური ზემოქმედებები და ზეწოლა ბიომრავალფეროვნებაზე), ასევე სოციალურ და ეკონომიკურ ტენდენციებზე. დღეს მსოფლიოში კლიმატის ცვლილებები და ეკონომიკური ევოლუცია მკვეთრად მოქმედებს მთის ეკონომიკის სამ საყრდენზე: სოფლის მეურნეობა, ტურიზმი და ენერჯის წარმოება. ამ ცვლილებების გადაუდებლად მოგვარების ამოცანის აუცილებლობა დადგა ჰოლისტიკური თვალსაზრისით ევროპის მთის მდგრადი განვითარების დღის წესრიგში, ინოვაციური, მრავალსექტორული, ყოვლისმომცველი, კონცეპტუალური ინტერდისციპლინარული კვლევების დაწყებისა. სწორედ ევროპული, ცნობილი, ტრადიციული თუ საგანგებოდ ახლად შექმნილი მთის პრობლემატიკაზე მომუშავე ბევრი კვლევითი დაწესებულება ჩაერთო სამთო მიმართულებით, რომლებმაც წლების მანძილზე დახვეწეს მეთოდოლოგიები განსაკუთრებით სამთო გეომეცნიერების, ანთროპოლოგიის, ისტორიისა და ლიტერატურის კვლევისას, შეიძინეს პრაქტიკულ-პროფესიული ძლიერი ექსპერტიზა მთის საკითხებში, მაგრამ ხშირად იზოლირებულნი არიან თავიანთ დისციპლინებში, ამიტომ მიზანშეწონილ საჭიროებად იქცა მთის მდგრადი განვითარების საკითხებზე ინტერდისციპლინარული დიალოგის დაწყების ხელშეწყობა, როგორც საერთო, სამთო კვლევითი ობიექტი, რისთვისაც შემუშავებულია აქტიური შიდა ევროპული, ნაციონალური, რეგიონალური, ტრანსრეგიონალური პოლიტიკა მთის კვლევითი საქმიანობის განვითარების გასაზრდელად და მთის საზოგადოების პრობლემების ინტერდისციპლინარული გზით გადასაჭრელად, რომელიც სამ ძირითად მიზანსა და მისიას ისახავს: დისციპლინარული და ინტერდისციპლინარული კვლევების წარმოება მთის მდგრადი განვითარების საკითხებზე (ბუნებრივი, სოციალური, ეკონომიკური, კულტურული, ისტორიული და ა.შ.), ტრანსდისციპლინარული კვლევა (ანუ პროექტების შემუშავება, რომლებიც ორიენტირებულია მთის თემების მოლოდინებზე), კვლევითი სავსე ლაბორატორიული ქსელის შექმნა

მთის კვლევის ინტერდისციპლინარული ცენტრები

ინტერდისციპლინარულობის განვითარება და ხელშეწყობა მიუხედავად იმისა, რომ მოწინავე კვლევა ხშირად მოითხოვს სპეციალისტებს, რომლებიც მთლიანად ჩართულნი არიან თავიანთ კონკრეტულ სასწავლო კვლევით სფეროში, სამეცნიერო საზოგადოების მიერ ახალი ცოდნის ათვისება და მისგან წარმოქმნილი საინტეგრაციო საკითხთა კომბინაციები და ურთიერთქმედება მოითხოვს მნიშვნელოვან ძალისხმევას თემატურად ბარიერების გადასალახად. ამიტომ სტრატეგიულ ინტერდისციპლინარულ ევროპულ ცენტრებში შეიქმნა ინტერდისციპლინარულობის ძლიერი კულტურა უნივერსიტეტებში სწავლის, სწავლების ან კვლევის ყველა მსურველისთვის ფართე გონებაგახსნილი მიდგომისათვის, თანამშრომლობის სულისკვეთების წახალისების მიზნით, რომელიც სცილდება ჩვეულებრივ, ვიწრო თემატურ და სამეცნიერო კვლევით "საზღვრებს". სტრატეგიული ინტერდისციპლინარული ცენტრები აერთიანებს მკვლევარებს ერთი ან მეტი ფაკულტეტიდან თუ სამეცნიერო ცენტრიდან საერთო ინტერესის სფეროს შესასწავლად. მათ საქმიანობიდან გამომდინარე აქვთ კონკრეტულ რესურსებზე წვდომა, რამდენადაც ისინი ხელს უწყობენ უნივერსიტეტების გრძელვადიანი, სამთო სტრატეგიული პრიორიტეტების შემუშავებას. მთის ასეთ ინტერდისციპლინარულ, ევროპულ მდგრადი განვითარების სამეცნიერო კვლევით ცენტრებს ეკუთვნის: ავსტრიის მთის ინტერდისციპლინარული ინსტიტუტი, შვეიცარიის ლოზანის უნივერსიტეტის მთის მდგრადი განვითარების ინტერდისციპლინარული ცენტრი, მცინვარების მსოფლიო მონიტორინგის ცენტრი, გერმანიის ალპური სამეცნიერო ინსტიტუტი, იტალიის ალპების გარემოს ინსტიტუტი, მიუნხენის ტექნიკური უნივერსიტეტის მთის მდგრადი განვითარების ინსტიტუტი და გრენობლისა და ბერნის მთის მდგრადი განვითარების ცენტრები. მთის კვლევის ინტერდისციპლინარული ცენტრები მიზნად ისახავს ცოდნის გაძლიერებას მთის სპეციფიკურ საკითხებზე, როგორცაა კლიმატის ცვლილება, მიწის დაგეგმვა ან ეკონომიკური მოწყვლადობა ცვალებად კონტექსტში. ცენტრები მხარს უჭერს ბუნებრივ და სოციალურ მეცნიერებათა სპეციფიკურ კვლევით მიდგომებს ინტერდისციპლინარული კვლევითი პროექტებისა და სამეცნიერო ღონისძიებების ხელშეწყობით. ასევე ცოდნის გაღრმავებას მთიანი რეგიონების წინაშე მდგარი გამოწვევების შესახებ, სოციალური მეცნიერებების, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებისა და ჰუმანიტარული მეცნიერებების ფართო სპექტრის კვლევის მეთოდების გამოყენებით. კვლევა კონცენტრირდება თემების ერთობლიობაზე, რომელიც ისაზღვრება ცენტრების დიზაინის ექსპერტებთან: მთებში დრო და მდგრადობა, ცვლილებები და გადასვლები, ბუნებრივი საფრთხეები და რისკები, მთის საზოგადოება, ბუნებრივი რესურსები, ეკოსისტემური მომსახურება, ინოვაციები, საკვების ეტიკეტირება, ტურიზმი, მიგრაცია და ჯანმრთელობა.

**მთა მდგრადი მომავლისკენ.** ხშირად მრავალფეროვანი კვლევის მეთოდებისა და თემების ინტეგრირება არ არის საკმარისი. კლიმატისა და სხვა გლობალური გარემოსდაცვითი ცვლილებების პირობებში საზოგადოების გამოწვევების სირთულის მოგვარება, ასევე მოითხოვს, არა აკადემიური აქტორების კვლევის დროს ჩართვა-ინტეგრაციას, როდესაც კვლევის პრიორიტეტია მთის საზოგადოების ცვალებად საჭიროებებზე მკვლევარებისა და ადგილობრივი სამოქალაქო საზოგადოებების ერთობლივი ზრუნვა სტრატეგიული გადაწყვეტილების მისაღებად ტრანსდისციპლინარული შეთანხმების კონსოლიდაციისათვის, როდესაც მთიანი ტერიტორიები ბუნებრივად რთულ ურთიერთკავშირებს გვთავაზობს: მთებსა და ვაკეებს შორის, სოფელსა და ქალაქს შორის, საშუალო და მაღალმთიან მთათა შორის. აგრეთვე მთის ინტერდისციპლინარული კვლევებით სწავლობენ გლობალური ცვლილებების რეგიონალურ გამოვლინებას (კლიმატის ცვლილება და გლობალიზაცია) მთის რეგიონებში. ეს ნიშნავს სტრუქტურებსა და პროცესებს ბუნებრივ და კულტურულ სივრცეებში: წარსულში, აწმყოსა და მომავალში. ამჟამინდელ სოციალურ გამოწვევებში შედის მდგრადი განვითარება, გლობალიზაცია და კლიმატის ცვლილებები, ადაპტაციისა და მართვის შესაბამისი ზომები. მთები გვხვდება ყველა კლიმატურ ზონაში, ტროპიკებიდან პოლარულ რეგიონებამდე. მათი თვალსაჩინო ტოპოგრაფია და კლიმატის შედეგებული მემკვიდრეობა სიმალღეზე გრადიენტის გასწვრივ ნიშნავს, რომ მთებში განსაკუთრებით გლობალური ფენომენის კარგად დაფიქსირება შესაძლებელი. ევროპის ალპები, როგორც მსოფლიოში ინსტიტუციონალურად ყველაზე კარგად გამოკვლეული მთის რეგიონი, განსაკუთრებულ პოზიციას იკავებს ძირითად თანამედროვე სამთო

საბაზისო კვლევაში, მონაცემთა მაღალი სიმკვრივისა და კვლევის დიდი ხნის ისტორიის გამო, ალპებში მიღებული ცოდნის პროცესი სასარგებლოა მთის სხვა რეგიონებისთვის მოდელის შემუშავებისა და რეგიონალური შედარებადი გლობალური გამოკვლევებისთვის. ამრიგად ევროპელი მთის მკვლევარები შეთანხმდნენ, რომ მთაში სამომავლო სტრატეგიული, გრძელვადიანი ადპტაციის ზომების საკითხების კვლევა ორიენტირებულია მხოლოდ ინტერდისციპლინარულ მიდგომებით. მთის კვლევისა და განვითარების მთლიანი მისიაა მთაში მდგრადი განვითარების ხელშეწყობა მთების საკითხთაშორის, ინტერდისციპლინური და ტრანსდისციპლინარული კვლევების მხარდაჭერით, სამეცნიერო შესაძლებლობების განვითარებით, განვითარების გამოცდილების გამოყენებით, პოლიტიკის დიალოგის ხელშეწყობით და მთის საზოგადოებაში კვლევით ქსელების გაძლიერების გზით. მთის კვლევა და განვითარება ეძღვნება მთებსა და მათ მიმდებარე დაბლობებს - განსაკუთრებული გლობალური მნიშვნელობის ეკო-რეგიონებს, რომლებშიც თემები ხშირად გარიყულია. მთის კვლევები ცდილობს საუკეთესოდ წარმოადგინოს მსოფლიოს მთის სისტემებში ჩატარებული ბოლოდროინდელი კვლევებისა და განვითარების მიდგომების შესახებ. ნაშრომები, რომელიც რეგულარულად გვთავაზობს საერთაშორისო და ქვეყნის მასშტაბით შესაბამის გამოკვლევებს მთის, მთის მოსახლეობისა და მთაში მდგრადი განვითარების საკვანძო თემებზე. ასევე წარმოდგენილია ინფორმაცია მთის ინიციატივებისა და პრიორიტეტების შესახებ. სადაც უზრუნველყოფილია კვლევის ყველა შინაარსზე ღია წვდომა იმ პრინციპით, რომ საზოგადოებისთვის, განსაკუთრებით განვითარებადი ქვეყნებისათვის, კვლევის თავისუფლად განთავსება ხელს უწყობდეს ცოდნის უფრო გლობალურ გაცვლას. ღია ხელმისაწვდომობა იწვევს მკითხველის გაზრდას საერთაშორისო მთის საზოგადოების მიღმა, რაც ზრდის კვლევებში წარმოდგენილი მთის მდგრადი განვითარების გამოცდილების ღია წვდომის სარგებელს. ასევე იძლევა შესაძლებლობას მთის მდგრად განვითარებაში დაგროვილი პრაქტიკული ცოდნის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოგვარდეს პრობლემები ეფექტურად ან გამოიყენოს სამაგალითო გამოცდილება მთის კონკრეტულ რეგიონებში, რათა მთა უფრო მდგრადი მომავლისკენ წავიდეს. ასეთ ცოდნას "ტრანსფორმაციის ცოდნას" უწოდებენ. მთის განვითარების კვლევებში წარმოდგენილია კარგად სტრუქტურირებული და სისტემატიურად დამოწმებული ცოდნა, მიღებული განვითარების ჩარევების, ადგილობრივი პრაქტიკისა და პოლიტიკის მცდელობებისაგან, ან ტრანსდისციპლინარული და პრაქტიკაზე ორიენტირებული კვლევების შედეგად მიღებული ცოდნის საფუძველზე, სადაც არა მხოლოდ წარმატებაზეა მსჯელობა, არამედ რთული გამოცდილების შედეგად მიღებული გაკვეთილების შესახებაც.

### დასკვნა

დასკვნები შეიცავს "მოკლე და მკაფიო" მთავარ შეტყობინებებს ინტერდისციპლინარულ მდგრად განვითარებაზე პრაქტიკოსებისთვის, პოლიტიკოსებისთვის და გადაწყვეტილების მიმღებთათვის, სწორედ აღნიშნულმა განაპირობა შემდეგში მთათა ინტერდისციპლინარული მდგრადი განვითარების ოცდა მეერთე საუკუნის დღის წესრიგის შვიდი წინაპირობის შემუშავება გრძელვადიან, სტრატეგიულ, ერთობლივ, სამერმისო ხედვად, ესენია: მთის პერსპექტივა, მთის საპასუხოდ ურთიერთობები, მთის განადგურება, მთის საფრთხეები, მთის შესახებ ცნობიერება, მთის ცოდნა და კვლევა, მთის პოლიტიკა.

აღსანიშნავია, რომ სტატიაში ზემოთ განხილული მთის ინტერდისციპლინარული მდგრადი განვითარების ადაპტირებულ, აპრობირებული ევროპული კვლევის მეთოდები და კონცეფციები გახდა ინსპირატორი საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 04 აპრილის N751 განკარგულებისა და მის საფუძველზე ტექნიკური უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს იმავე წლის 19 აპრილის N 05-04-11/671 ბრძანებისა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბაზაზე კავკასიის უახლოეს სამეზობლო რეგიონებს შორის ევროსტანდარტის, ინტერდისციპლინარული პირველი მთის მდგრადი განვითარების ფაკულტეტი თავისი მძლავრი სამთო მულტისექტორული კვლევითი ცენტრით.

### ლიტერატურა:

1. Adler C, Palazzi E, Kulonen A, Balsiger J, Colangeli G, Cripe D, Forsythe N, Goss-Durant G, Guigoz Y, Krauer J, et al. 2018. Monitoring mountains in a changing world: New horizons for the global network for observations and information on mountain environments (GEO-GNOME). *Mountain Research and Development* 38(3):265–269.
2. Burnham CV. 2005. Mountain Studies Institute (MSI). “State of the San Juans” conference, Silverton, 24–26 September 2004. *Mountain Research and Development* 25(1):85–87. Google Scholar
3. Klein JA, Tucker CM, Nolin AW, Hopping KA, Reid RS, Steger C, Grêt-Regamey A, Lavorel S, Müller B, Yeh ET, et al. 2019. Catalyzing transformations to sustainability in the world's mountains. *Earth's Future* 7(5):547–557. <http://doi.org/10.1029/2018EF001024>. Google Scholar
4. Otero I, Darbellay F, Reynard E, Perga ME, Prasicek G, Cracco M, Hetényi G, Fontcuberta A, de Vaan M, Rüegg J, et al. Submitted. Designing inter- and transdisciplinary research on mountains. What place for the unexpected? *Mountain Research and Development*. Available from Iago Otero ([iago.otero@unil.ch](mailto:iago.otero@unil.ch)). Google Scholar
5. Price MF, Greenwood GB, Spehn EM. 2016. Introduction: Mountains of our Future Earth— Perth 2015. *Mountain Research and Development* 36(4):403–406.
6. Weingartner R, Greenwood G. 2011. The Mountain Research Initiative reaches outward and climbs upward. *Mountain Research and Development* 31(1):58–60
7. ნ. ხოზრევანიძე, მთიანი რეგიონების განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკა ევროპის ქვეყნებში, თბილისი, 2000.

### **Interdisciplinary Sustainable Development of Mountainous Regions**

*Noe Khozrevanidze, invited professor of Georgian Technical University*

#### **Summary**

Mountains are found in all climatic zones, from the tropics to the polar regions. Their conspicuous topography and condensed heritage of climate the height along the gradient means that especially in the mountains it is possible to fix a particularly global phenomenon. The European Alps, as the most institutionally well-researched mountain region in the world, occupies a special position in basic modern mining baseline research, high density data and due to the long history of research, the knowledge process gained in the Alps is beneficial for other mountain regions for model development and regional comparable global surveys. Thus, European mountain explorers agreed that research on issues of future strategic, long-term adaptation measures in the mountains is focused solely on interdisciplinary approaches. It is the whole mission of mountain research and development promoting sustainable development in the mountains with the support of mountain issues, interdisciplinary and transdisciplinary research, by developing scientific capabilities, using development experience, promoting policy dialogue and by strengthening research networks in mountain communities.

Keywords: Mountain, Research, Interdisciplinary, Sustainable Development

## აუთოსორსინგი - საბაზრო ეკონომიკის სამეურნეო მექანიზმის მდგენელი

ჯორბენაძე ზურაბი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

აუთოსორსინგი, აუთოსორსინგული ურთიერთობები ბიზნესმა „მოითხოვა“ და XXI ს-ის მენეჯმენტის სისტემაში სრულად განივთადა. შესაბამისად, ბიზნეს-მოდელის დამუშავება სულ უფრო მეტად აუთოსორსინგით - სრულიად ახალი მართველობითი ტექნოლოგიის მიხედვით წარიმართება. ამ მიმართებით სხვა დანარჩენი მომენტების გვერდით აუთოსორსინგმა მასშტაბის უარყოფითი ეფექტის დაძლევის მოცემულობა შექმნა, და, მის გვერდით მეურნეობის პროცესის ინტერნალიზაციას შეუწყო ხელი. აუთოსორსინგმა მწარმოებლებს შორის საწარმოო კოოპერაციის ყველა შესაძლო ფორმა სრულიად ახალ თვისობრივად დონეზე აიყვანა, და ამ დროს უშუალოდ იგი იჯარის(სუბიჯარის) სისტემიდან სრულად გამოყოფილი პოზიციით წარმოსდგა. ამ სახის რეალობამ აუთოსორსინგში ადექვატური თვისებრივი ცვლილება გამოიწვია - ბიზნეს-პროცესების აუთოსორსინგის გვერდით ფუნქციონალურმა აუთოსორსინგმა მიკროეკონომიკის დონეზე მენეჯმენტის სრულად დაიმკვიდრა თავისი თავი.

ეკონომიკის სამეურნეო მექანიზმის სტრუქტურაში რეალიზებული აუთოსორსინგი ქსელური ეკონომიკის ჩამოყალიბებას ასტიმულირებს. ეს მოცემულობა მეტწილად პრაქტიკულ აუთოსორსინგს ეხება; იგი აუთოსორსინგის სხვა ფორმებთან სისტემურ ერთიანობაში მართველობითი ნოვაციის მემკვიდრეობითობას აგრძელებს. ბიზნესმა საწარმოო საქმიანობის ორგანიზაციის სხვადასხვა მიდგომის და ინოვაციის ტიპების ურთიერთკავშირმა სრულიად გადაახალისა ეკონომიკური სისტემის განვითარების პერსპექტივების პროგნოზირება. ამ რეალობაში აუთოსორსინგი სამეურნეო მექანიზმის მდგენელის პოზიციას სრულად ინარჩუნებს.

საკვანძო სიტყვები: აუთოსორსინგი, ინტერნალიზაცია, პრაქტიკული აუთოსორსინგი, მართველობითი ნოვაცია.

### ძირითადი ტექსტი

გასული საუკუნის ბოლო მეოთხედში თანამედროვე ბიზნესის ურთიერთობებში გამოჩნდა აუთოსორსინგი და ბიზნესტექნოლოგიების ერთიან სისტემაში ლიზინგის, ფრანჩაიზის და ფაქტორინგის გვერდით წარმატებით დამკვიდრდა. ეს მოცემულობა კი შესაბამისი მიზეზების „დამსახურებით“ ჩამოყალიბდა. კერძოდ, ბიზნესი სულ უფრო მეტად ითხოვს რესურსებს, ამ დროს საკუთარი რესურსები შეზღუდული არის, ხარჯები იზრდება, მისი შემცირების აუცილობლობა კი საკმაოდ მძაფრ სახეს იღებს, იზრდება მოქნილობის საჭიროება, სხვაგვარად ხომ მომხმარებელთა მოთხოვნებთან შესატყვისობა ვერ მიიღწევა. აღნიშნული ბარიერების გადალახვის მიზნით ბიზნესმა შინაგანად „მოითხოვა“ აუთოსორსინგი, აუთოსორსინგული ურთიერთობები.

XXI საუკუნის მენეჯმენტი საბაზრო სტრუქტურის ფორმირების საინტერესო არეში მოხვდა: თუ წინათ საბაზრო სტრუქტურა იურიდიულად იყო გაერთიანებული, ახლა ეკონომიკურად გაერთიანდა, მენეჯმენტის საქმიანობის საყრდენი კი მომხმარებლის მიერ საბოლოო პროდუქტის აღიარება გახდა. ეს რეალობა თავისმხრივ შესაბამისი ბიზნეს-მოდელის დამუშავებას სრულიად ახალი მართველობითი ტექნოლოგიის - აუთოსორსინგის ტექნოლოგიის საფუძველზე ითხოვს.

დღეს აუთოსორსინგი განიხილება როგორც სტრატეგიული მიზნების და ბიზნესის ეფექტიანობის მიღწევის ინსტრუმენტი. მეტიც, ეკონომიკის სამეურნეო მექანიზმის ელემენტის გადასახედიდან აუთოსორსინგმა არსებითი ძვრები შეიტანა მენეჯმენტის ალგორითმში. ეს ყველაზე ზედაპირულად თვალნათლად გამოჩნდა „მენეჯერული რესურსის“ მიმართ დამოკიდებულებაში; ამ სახის რესურსის გამოთავისუფლებით აუთოსორსინგმა შექმნა იმის შესაძლებლობა, მთელი ძალები საქმიანობის ძირითად სახეზე იქნეს კონცენტრირებული. მენეჯმენტის სტრუქტურული შინაარსის კუთხით აუთოსორსინგი ფართო სპექტრის ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით „პროვოცირებას“ უკეთებს ფირმებთან მჭიდრო

მეურნობრიობის ურთიერთობებს, ხოლო ბიზნესის გადასახედიდან ფინანსური კუთხით საყურადღებოა აუტოსორსინგიდან წამოსული ხარჯების ეკონომია.

თანამედროვე ბიზნესში მეურნეობის პროცესი ვერტიკალური ინტეგრაციით, ჰორიზონტალური ინტეგრაციით და დივერსიფიკაციის რეალიზდება. ამ გარემოებამ მთლიანობაში მასშტაბის დადებითი ეფექტის მიღების მოცემულობა ჩამოაყალიბეს, ხოლო რაც შეეხება უშუალოდ პროცესს, როგორც ამას ეკონომიკურ ლიტერატურაში მიანიშნებენ, მან „ინტერნალიზაციის“ სახელწოდება მიიღო.<sup>1\*</sup>

მთელს მსოფლიოში აღნიშნული გზით ვითარდებოდა მსხვილი კომპანიები და მან შესაბამისი შედეგიც გამოიღო, მაგრამ უკანასკნელ პერიოდში - თითქმის ნახევარი საუკუნის უკან ბიზნეს-მოცემულობა გარკვეულ წილად შეიცვალა: ინტეგრაციამ და დივერსიფიკაციამ „ხელშესახები“ გახდა მასშტაბის უარყოფითი ეფექტი. ეს სრულიად თვალშესახები გახდა ვერტიკალურად ინტეგრირებულ სტრუქტურებში. აქ სწორედ კომპანიის რესურსები მობილურობის ნაცვლად იმობილური ხდება, მეტიც იზრდება ხარჯები და ა.შ. მართალია ამ შემთხვევაში ერთგვარი გამოსავალი შესაძლოა იჯარაში იქნეს გამონახული, მაგრამ შედეგი არცთუ ისე მყარი არის.

წარმოქმნილი სიტუაციის მინიმალიზაციის მიზნითა, ანუ მასშტაბის უარყოფითი ეფექტის თავიდან აცილების მიზნით ბიზნესმა თავის სამეურნეო მექანიზმში მოიძია აუტოსორსინგი. აუტოსორსინგის „დამსახურებით“ კი თანამედროვე კომპანიამ ბიზნესის ოპტიმალური ზომის რეგულირების შესაძლებლობა მიიღო, ბაზრის ცვლილებების მიმართ კი უფრო მეტად მოქნილად იმოქმედოს.

აუტოსორსინგული ურთიერთობა საბაზრო ურთიერთობის საკმაოდ კონკრეტული სივრცეა. ამასთან ეს ურთიერთობა ანაცვლებს ჩვეულებრივ საბაზრო ყიდვა-გაყიდვის გარიგებას, მწარმოებლებს შორის საწარმოო კოოპერაციის ყველა შესაძლო ფორმას და უფრო რთული ეკონომიკური ორგანიზაციით წარმოსდგება. ამ დროს იგი „ემიჯნება“ ზოგადად იჯარას, უფრო ზუსტად კი სუბიჯარის სისტემის ფენომენს. სუბიჯარის არსიდან გამომდინარე თუ ერთი საწარმო (კონტრაქტორი) ავალებს მეორე საწარმოს (სუბკონტრაქტორს) გარკვეული წესების დაცვით ზოგიერთი სახის პროდუქციის დამზადებას, ანუ ისინი კოოპერირდებიან, აუტოსორსინგი ამ პროცესს ყოველმხრივ და ფართოდ ანვითარებს. სწორედ ამ ფონზე სავსებით კანონზომიერია უცხოეთში აუტოსორსინგის განვითარების მიმართულებები: ფუნქციონალური აუტოსორსინგი და ბიზნეს-პროცესების აუტოსორსინგი.<sup>2\*</sup>

ამ ფონზე საინტერესოა საქართველოში აუტოსორსინგის პროცესის მოცემულობა. ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკაში მართალია საბაზრო ურთიერთობები ფორმით საკმაოდ ნაირგვარია, მაგრამ თავისი შინაარსით არც თუ ისე სრულყოფილია, იგი ჯერ კიდევ ჩამოუყალიბებელი არის. ამ რეალობაში ბიზნესის წარმართვა მართვის პროცესის საკმაოდ მაღალ დონეს ითხოვს. ამისთვის კი უცილობლად საჭიროა გონივრული სტრატეგიული დაგეგმვა და პროფესიონალური ოპერატიული ხელმძღვანელობა, ასევე ზუსტი ფინანსური მენეჯმენტი და ხარისხის კონტროლის საიმედო მექანიზმი. სამწუხაროდ ამ მოთხოვნებს სრულად ვერ აკმაყოფილებს ქვეყანაში აუტოსორსინგის ურთიერთობის მხარეების - როგორც აუტოსორსინგის დამკვეთი-კომპანიის და ასევე კომპანია-შემსრულებლის მენეჯმენტი.

საქართველოში ბიზნესში აუტოსორსინგის ინდიფერენტულად აღიარების კუთხით ერთ-ერთი საყურადღებო ნიშნულია ქართული ბიზნესის მენტალიტეტი. კერძოდ, აქ გაბატონებულია მოსაზრება, რომ არავის არ უნდა ენდო, ხოლო გარედან მოწვეული შემსრულებელი საქმეს ჩააგდებენ, ხოლო სამუშაოს დროულად და ხარისხიანად არ შეასრულებენ. ამიტომაც მეწარმეები გამოცდილების არჰქონის მიუხედავად თვითონ ცდილობენ ყველაფრის ორგანიზება მოახდინონ. ეს კი მენეჯერულ ურთიერთობას არასასურველ მოცემულობაში აყენებს.

<sup>1</sup> ინტერნალიზაცია უცხო სიტყვა არის და ქართულად ნიშნავს გათავისებას. (იხ. ენციკლოპედიური ლექსიკონი. [www.nplg.gov.ge](http://www.nplg.gov.ge).) ეკონომიკური მეცნიერების, კერძოდ კი მენეჯმენტის გადასახედიდან ინტერნალიზაცია უარყოფითი გარე ფაქტორების შემცირების ან აღმოფხვრის აღმოფხვრის პროცესია გარე ფაქტორების შინაგან ფაქტორებად გარდაქმნის გზით. აღნიშნული კი მიიღწევა სხვადასხვა სახის კონტრაქტების როგორც შიდა-, ასევე ფორმათშორისი კონტრაქტების გაფორმების საფუძველზე, და შესაბამისად წარმოების მასშტაბით ეკონომიის მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა.

<sup>2</sup> \* იხ. Аутсорсинг как новой форма организации бизнеса. [www.i-ias.ru](http://www.i-ias.ru).

სამეურნეო მექანიზმში აუტსორსინგის აღიარება უშუალოდ კავშირშია ბიზნესის წარმართვის პოლიტიკონომიკურ პირობებთან და თავისებურებებთან. როცა ქვეყნის ეკონომიკაში კონკურენცია განუვითარებელია, ხოლო მონოპოლიზმი გაბატონებული არის, მაშინ აუტსორსინგის მიმართ გაუცნობიერებელი მოცემულობა ყალიბდება. ეს სიტუაცია კიდევ უფრო არასასურველი ხდება, რამდენადაც ქვეყანაში არარსებობს აუტსორსინგული ურთიერთობის ნორმატიული რეგულირების საერთო წესები. ამ სახის მოცემულობაში აუტსორსინგი როგორც სტრატეგიული მიზნების და ბიზნესის ეფექტიანობის მიღწევის ინსტრუმენტი თავის „ღირსებას“ კარგავს.<sup>1</sup> საბოლოო ჯამში ეკონომიკის მთლიანი სამეურნეო მექანიზმი სერიოზულად ზარალდება, ცივილური ბიზნეს-ურთიერთობები კი მეორე პლანზე გადადის.

ეკონომიკის სამეურნეო მექანიზმის სტრუქტურაში რეალიზებული აუტსორსინგი ქსელური ეკონომიკის ჩამოყალიბების საფუძველია. ზედაპირულად ეს მოცემულობა უპირველესად პრაქტიკულ აუტსორსინგს ეხება; იგი აუტსორსინგის სხვა ფორმებთან სისტემურ ერთიანობაში მართველობითი ნოვაციის მემკვიდრეობითობას აგრძელებს. მეტიც, საწარმოო საქმიანობის ორგანიზაციის სხვადასხვა მიდგომასა და ინოვაციის ტიპებს შორის ურთიერთკავშირი არსებობა შესაძლებლობას იძლევა ეკონომიკური სისტემის განვითარების პერსპექტივების პროგნოზირება მოხდეს.

ამრიგად, აუტსორსინგი არსებითი მნიშვნელობის მქონე მდგენელია ინოვაციური განვითარების მართვაში. აუტსორსინგის მეთოდოლოგიის პოზიციიდან მთლიანად ეკონომიკაში მართვის ახალი პრინციპების რეალიზაციას ინოვაციურ ეკონომიკური სისტემასთან მივყვართ.

### ლიტერატურა

1. ენციკლოპედიური ლექსიკონი. [www.nplg.gov.ge](http://www.nplg.gov.ge)
2. ფინანსური ლექსიკონი. [www.credy.ge](http://www.credy.ge)
3. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса [www.i-ias.ru](http://www.i-ias.ru)
4. Зуева М. И. Аутсорсинг административно-управленческих процессов в государственном управлении проблемы и практика применения. Москва. 2013 г. ст. 19 [www.ru/edu/vkr/84175590](http://www.ru/edu/vkr/84175590)
5. Календжян С. О., Ермакова С. Э., Измалков Н. С. - Анализ основных аутсорсинга в здравоохранении [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).

### **Outsourcing is a component of the economic mechanism of a market economy**

*Zurab Jorbenadze, Associate Professor of Georgian Technical University*

#### **Summary**

Outsourcing, outsourced relations were "demanded" by business and fully developed in the management system of the XXI century. Consequently, the development of business models will be increasingly outsourced - according to a completely new management technology. Outsourcing, along with other moments in this regard, created data to overcome the negative effects of scale, and, in turn, facilitated the internalization of the manufacturing process. Outsourcing has taken all possible forms of production cooperation between manufacturers to a whole new level of quality, and this time it has emerged directly from a leased (sub-leased) system. This kind of reality has led to a corresponding qualitative change in outsourcing itself - alongside business process outsourcing, functional outsourcing has fully established itself at the microeconomic level of management.

Outsourcing implemented in the structure of the economic mechanism of the economy stimulates the formation of a network economy. This data largely relates to practical outsourcing; It continues the legacy of managerial innovation in systemic unity with other forms of outsourcing. The interplay of different approaches and types of innovation in business organization has completely refreshed the forecasting prospects for the development of the economic system. In this reality, outsourcing fully maintains its position as an economic mechanism maker.

Keywords: outsourcing, internalization, practical outsourcing, managerial innovation.

---

<sup>1</sup> დღეისათვის ქართულ კანონმდებლობაში არ არსებობს თვით „აუტსორსინგი“-ს ცნების განმარტება. სწავლული ეკონომისტები არ აწამოებენ კვალიფიციურ კვლევას, ხოლო ეკონომიკურ ლიტერატურაში არ გხვდება აუტსორსინგული ურთიერთობების გაანალიზება და ა.შ. ასევე არ არსებობს კანონიკური დებულება, რომელიც უშუალოდ დაარეგულირებდა აუტსორსინგის მხარეთა უფლებებს, მოვალეობას და ვალდებულებებს.