

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

# გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები

III საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის  
ურთმეზობის კრებულში

I ნაწილი



თბილისი  
2019

## გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები

### III საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია

#### კონფერენციის საორგანიზაციო კომიტეტი:

1. ფრანგიშვილი არჩილ – თავმჯდომარე, რექტორი, აკადემიკოსი
2. კლიმიაშვილი ლევან – ვიცე-რექტორი, პროფესორი
3. გასიტაშვილი ზურაბ – რექტორის მოადგილე, პროფესორი
4. ქუქრაშვილი ქეთევან – ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, პროფესორი
5. ქუთათელაძე რუსუდან – ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დეკანი, პროფესორი
6. ბუაჩიძე ზაზა – ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის მენეჯერი

#### კონფერენციის სარედაქციო საბჭო:

1. ქუთათელაძე რუსუდან – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დეკანი
2. ბარათაშვილი ევგენი – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
3. აბრალავა ანზორ – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
4. ბურდიაშვილი რატი – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
5. იაშვილი გენადი – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
6. მეტრეველი მარინა – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
7. გრიგალაშვილი ლევან – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
8. ცაავა გიორგი – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
9. ყანდაშვილი თემურ – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
10. ფაილოძე ნინო – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
11. ვილჰელმ ჰოიზერი – პროფესორი, ზაარლანდის ტექნიკისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტი
12. ჩხეიძე მაია – პროფესორი, საქართველოს უნივერსიტეტი
13. შონია ნანა – პროფესორი, ქუთაისის აკ. წერეთლის სახ. უნივერსიტეტი
14. თაკალანძე ლარისა – პროფესორი, სოხუმის უნივერსიტეტის სპიკერი
15. ჩიკვილაძე ნინო – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
16. ბერიკაშვილი ლია – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
17. ქინქლაძე რუსუდან – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
18. ყურაშვილი გუგული – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
19. ხარხელაური ხათუნა – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2019

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 პოზიცია.



**GEORGIAN TECHNICAL UNIVERSITY  
FACULTY OF BUSINESS TECHNOLOGIES**

**GLOBALIZATION AND CURRENT  
CHALLENGES IN BUSINESS**

**III International Scientific Conference  
Proceedings  
Part I**



**Tbilisi  
2019**

# Globalization and Current Challenges in Business

## III International Scientific Conference

### Organisation Committee of Conference

1. **Prangishvili Archil** – Chairman, Rector, Academician
2. **Klimiashvili Levan** – Deputy Rector, Professor
3. **Gasitashvili Zurab** – Deputy Rector, Professor
4. **Kokrashvili Ketevan** – Head of administration, Professor
5. **Kutateladze Rusudan** – Dean of Faculty of Business Technologies, Professor
6. **Buachidze Zaza** – Manager of Faculty of Business Technologies

### Editorial board of Conference

1. **Kutateladze Rusudan** – Professor, Dean of Faculty of Business Technologies
2. **Baratashvili Evgeni** – Professor of Faculty of Business Technologies
3. **Abralava Anzor** – Professor of Faculty of Business Technologies
4. **Burdiashvili Rati** – Professor of Faculty of Business Technologies
5. **Iashvili Genadi** – Professor of Faculty of Business Technologies
6. **Metreveli Marina** – Professor of Faculty of Business Technologies
7. **Grigalashvili Levan** – Professor of Faculty of Business Technologies
8. **Tsaava Giorgi** – Professor of Faculty of Business Technologies
9. **Kandashvili Temur** – Professor of Faculty of Business Technologies
10. **Pailodze Nino** – Professor of Faculty of Business Technologies
11. **Hauser Wilhelm** – Professor, University of Technic and Economic, Saarland
12. **Chkheidze Maia** – Professor, of the Georgian University
13. **Shonia Nana** – Professor, of Akaki Tsereteli state University
14. **Takalandze Larisa** – Professor, Speaker of Board Council of the Sokhumi State University
15. **Chikviladze Nino** – Associate Professor of Faculty of Business Technologies
16. **Berikashvili Lia** – Associate Professor of Faculty of Business Technologies
17. **Kinkladze Rusudan** – Associate Professor of Faculty of Business Technologies
18. **Kurashvili Guguli** – Associate Professor of Faculty of Business Technologies
19. **Kharkhelaury Khatuna** – Associate Professor of Faculty of Business Technologies

© Publishing House „Technical University“, 2019

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.



შინაარსი  
სამუშაო I

მენეჯმენტისა და მარკეტინგის განმეორებითი ტრენინგები და პრაქტიკები

ალავიძე თეიმურაზი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის ხელშეწყობის ღონისძიებები.....	15
ბარათაშვილი ევგენი, მაჭარაშვილი თამარ სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების ანალიზი კორუფციის აღქმის ინდექსის გამოყენებით .....	20
ბარათაშვილი ევგენი, ჩერელაშვილი მათა კლასტერის ფორმირება რეგიონის სოფლის მეურნეობაში .....	26
ბარათაშვილი ევგენი, მარიდაშვილი მანანა, მეფარიშვილი დავითი კომპანიების შიდა კონტროლისა და კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვის თავისებურებანი ქართული მეღვინეობის დარგში.....	32
ბარკალაია ბესიკი, იაშაღაშვილი მარიამი უცხოური ინვესტიციების როლი და მნიშვნელობა თანამედროვე ეტაპზე .....	36
ბარკალაია ბესიკი, გელაშვილი ნუგზარი სახელმწიფოს პოლიტიკური როლი ქვეყნის საინვესტიციო გარემოს ფორმირებაზე .....	39
ბაქანიძე თეონა, ბაქანიძე მაგდა თანამედროვე ბიზნესის მორალურ-ეთიკური კოდექსი .....	42
ბაღათურია მარინა, ბერუაშვილი მანანა ბიზნეს-მენეჯმენტის თავისებურებანი და სოციოკულტურული გარემო საქართველოში .....	46
ბენია მათა, ბენია ირინა ბიზნეს ინოვაციური სტარტაპების ადმინისტრირების როლი ფირმის მენეჯმენტში .....	49
ბერიკაშვილი ლია, ლომია მარიამი ფარმაცევტული ბაზრის ასპექტები საქართველოს ჯანდაცვის სისტემაში .....	54
ბერიძე თამარი, ჭანტურია ნატალია, გოდერძიშვილი ბელა ადამიანური კაპიტალის შეფასების მნიშვნელოვანი ფაქტორები და მათი გავლენა საზოგადოების კეთილდღეობის ამაღლებაზე.....	59
გვაჯაია ლუარსა, გაღუა სოფია კადრების მენეჯმენტი - მენეჯერული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი .....	65
ზირაქაშვილი თამარი ფინანსური მენეჯმენტის ბაზის სრულყოფა კომპანიებში.....	70
თბინვალი მარიამი, დემინაშვილი ნინო CRM –კავშირები და ურთიერთობები ორგანიზაციული პერსპექტივიდან.....	74
ინასარიძე ირაკლი თანამედროვე ეტაპზე მარკეტინგული ტექნოლოგიების და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ურთიერთშერწყმის აუცილებლობა .....	78
კავთიძე ედუარდი, ნუცუბიძე ნინო ერთობლივი საქმიანობის ფორმების ევოლუცია, საკადრო მენეჯმენტის ჩამოყალიბება და საკადრო მენეჯმენტის პროფესიული კულტურის ძირითადი ტიპები.....	84

<i>კაპანაძე ლალი</i> წარმატებული ბიზნესმოლაპარაკებების მეთოდები .....	89
<i>კერესელიძე დავითი, კერესელიძე ლევანი</i> მენეჯერები ბიზნეს-პროცესების არსის და კლასიფიკაციის შესახებ .....	94
<i>კერესელიძე შალვა, კერესელიძე ლევანი</i> პერსონალის განვითარების არსი, დანიშნულება და მნიშვნელობა.....	98
<i>კოჭლამაზაშვილი ლელა, ყანდაშვილი თეიმურაზი</i> სარეკლამო კამპანიაზე მოქმედი ფაქტორები.....	102
<i>კოჭლამაზაშვილი ლელა, ჩარკვიანი ელენე</i> სამედიცინო სერვისის ხარისხის კონტროლი და მართვა.....	108
<i>ლომაია ციალა, ომანაძე ნინო</i> ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებები, აგების პრინციპები და ფუნქციები შ.პ.ს „გლობტელის“ მაგალითზე.....	113
<i>ლომაია ციალა, გოგოლაძე ნიკოლოზი</i> ადამიანური კაპიტალის შერჩევის კვლევა თანამედროვე მენეჯმენტში .....	118
<i>ლომაია ციალა, ჯაფარიძე ეკა</i> მოტივაციის პრობლემის კვლევა სამედიცინო სფეროში .....	122
<i>ლორთქიფანიძე რევაზი</i> მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლებისა და სრულყოფის საკითხები.....	127
<i>მახარაშვილი ირმა</i> მასშტაბური მიდგომა მენეჯმენტში ანუ კლასტერული ანალიზის სპეციფიკაციები .....	131
<i>მახარაშვილი ირმა, ბაბუნაშვილი თეიმურაზი, ჯინჯიხაძე ლაშა</i> მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში.....	136
<i>მიქაძე მარიამი</i> მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში.....	141
<i>ნადარეიშვილი ნანა, ძიძიკაშვილი ნოდარი</i> ინდუსტრიული პარკების მნიშვნელობა საქართველოს ახალი ინდუსტრიალიზაციისათვის.....	146
<i>ნინუა ნანო</i> ინოვაციური პროცესების მართვის ძირითადი ასპექტები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში .....	153
<i>ოთინაშვილი რამაზი, ჩიკვილაძე ნინო, ზავრაშვილი ნინო</i> მარკეტინგული დაზვერვის სისტემის გამოყენება საცალო ვაჭრობაში .....	155
<i>სადუნიშვილი თორნიკე</i> ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების თავისებურებები და განვითარების პერსპექტივები ...	161
<i>სტურუა დავითი,</i> ჯანმრთელობის დაცვის მართვა-რეგულირების მოდელები და სისტემები .....	170
<i>სულაშვილი გიორგი, სულაშვილი მალხაზი, ტარუაშვილი ნინო</i> საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები .....	175

<i>უგრეხელიძე ხათუნა</i> კრიზისის მართვის სტრატეგია: ფარმაცევტული კომპანიების ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ანალიზი იაპონიაში, შეერთებულ შტატებში, გერმანიაში .....	180
<i>უშვერიძე ლილი</i> ტერიტორიული კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები ბიზნესის განვითარებაში .....	186
<i>ფიფია ასმათი, მარტიაშვილი მაია</i> ბიზნეს-რისკების სპეციფიკა და შემცირების მექანიზმი .....	192
<i>ქუთათელაძე რუსუდანი, კვირიკაშვილი მარია</i> სამედიცინო ორგანიზაციების მართვის თანამედროვე სისტემების ორგანიზაციულ-ფუნქციური მოდელირება .....	199
<i>ქუთათელაძე რუსუდანი, ებრალიძე მარია</i> სამედიცინო მომსახურების, როგორც ეკონომიკური კატეგორიის სპეციფიკური თავისებურებები.....	204
<i>ქუთათელაძე რუსუდანი, ძნელაძე ნანა</i> საქართველოს სამედიცინო ლაბორატორიების მენეჯმენტი და განვითარების პერსპექტივები ავერსის კლინიკის ლაბორატორიის მუშაობის მაგალითზე.....	210
<i>ღამბაშიძე თამარი, ფარესაშვილი დავითი</i> ტრანსნაციონალიზაციის ცვლილებების ფორმირება გლობალიზაციის პირობებში.....	215
<i>ღამბაშიძე თამარი, ხუჭუა ნინო</i> ეროვნული ავთოსაწარმოები გლობალიზაციის პირობებში .....	221
<i>ყიზილაშვილი კონსტანტინე, მიქელაძე თამარი</i> სოციალური მედია ინტერნეტ-მარკეტინგის ჭრილში .....	226
<i>ყურაშვილი გუგული, თელია კონსტანტინე</i> კადრების მენეჯმენტის როლი ბიზნესში .....	230
<i>ყურაშვილი გუგული, ჩეჩელაშვილი მაია, ბოლქვაძე ანა</i> კრეატიულობის უნარი და შემოქმედებითი მოქნილობა ბიზნესში .....	235
<i>შენგელია ქეთევანი, ჯიქია ანა</i> პროექტების მართვის და ბიზნეს სფეროს ფუნქციონირების ეფექტიანობისათვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების როლი და მომავალი პერსპექტივები .....	239
<i>შენგელია რევაზი, წიკლაური-შენგელია ჟუჟუნა, შენგელია ნათია</i> კონკურენტუნარიანი ცოდნა-ადამიანის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორი .....	243
<i>ჩიკვილაძე ნინო, ონიანი მერაბი</i> ოთხი ტემპერამენტის დამახასიათებელი თავისებურებები .....	247
<i>ცანავა ნოდარი, თვალაშვილი ანა</i> კრიზისი ორგანიზაციის პროექტებში: პრევენცია, შედეგების შერბილება და დაძლევა.....	252
<i>ხარხელაური ხათუნა, ქაჯაია თამარი</i> სადაზღვევო ბიზნესის გავლენა ქვეყნის ეკონომიკაზე .....	256
<i>ჯინჯოლია სალომე</i> კორპორაციული მართვის პრობლემები საქართველოში.....	262
<i>ჯოლია გიორგი</i> კორპორაციული მართვის ზოგადი მოდელი და ძირითადი პრინციპები.....	268

**სექციის II**  
**ფინანსების, საბანკო საქმის, საბუღალტრო აღრიცხვისა და აუდიტის აქტუალური**  
**პრობლემები**

*ბაკაშვილი დალი, აბრალავა გრიგოლი*  
ფინანსური კონტროლი, როგორც ეკონომიკური დანაშაულის პრევენციის საშუალება ..... 273

*ბერუაშვილი შორენა*  
ფულის გათეთრების პრობლემები ..... 279

*გაგნიძე ნაილი, ნატრიაშვილი ნინო, პაპიაშვილი მზიური*  
მცირე და საშუალო ბიზნესში ბუღალტრული აღრიცხვის აუტოსინგის დადებითი ასპექტები ..... 283

*გრიგალაშვილი ლევანი, აბაშიძე გოჩა, გრიგალაშვილი ბიძინა*  
საწარმოთა გადახდის უუნარობის ადმინისტრირების ანალიზი საქართველოში და მისი სრულყოფის გზები ..... 287

*გრიგალაშვილი ლევანი, გრიგალაშვილი ბიძინა, თაბუკაშვილი თამთა*  
ბუღალტრული აღრიცხვა-ანგარიშგების რეფორმირების პროცესები საქართველოში ..... 291

*გრიგალაშვილი ბიძინა, მაისურაძე თამარი*  
საჯარო სექტორის აუდიტის აქტუალური საკითხები ..... 297

*ირემაშვილი თეიმურაზი*  
ფასიანი ქვალადების საჯარო შეთავაზების წარმატების ფაქტორები ..... 302

*კამლაძე ვიკა*  
სესხების გაცემის ახალი რეგულაციები - ახალი ბარიერები მომხმარებლისა და ბიზნესისთვის ..... 308

*კაპანაძე მაია, ღირსიაშვილი მარიამი*  
IPSAS-ისა და IFRS-ის მიხედვით ძირითადი საშუალებების აღრიცხვა ..... 312

*კილასონია ბექარი,*  
ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის გავლენა ეკონომიკის განვითარებაზე ..... 320

*ლომაია ციალა, გოგოლაშვილი თამარი*  
უზრუნველყოფა, როგორც კომერციული ბანკების საკრედიტო რისკების მიტიგაციის საშუალება ..... 326

*მამალაძე ირინე*  
სარისკო კაპიტალის გავრცელების თანამედროვე სტრატეგიები და ტენდენციები საქართველოში ..... 330

*მიქელაშვილი მერაბი*  
საგადასახადო კულტურის თეორიული საფუძვლები ..... 334

*მოსიაშვილი ვალერი, ახალკაცი ნათია*  
ფისკალური დეცენტრალიზაცია განვითარებულ ქვეყნებში ..... 341

*ოტიაშვილი ლია*  
ფინანსური ბიუჯეტირების როლი საქართველოს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების მართვის სისტემაში ..... 346

*ჟორჯოლიანი გიორგი, ნუცუბიძე რუსუდანი*  
ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორში ..... 349



<i>ფაილოძე ნინო, ტყეშელაშვილი გოდერძი, მეიშვილი გიორგი</i> ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის სრულყოფის ორგანიზაციული-ეკონომიკური მექანიზმი.....	353
<i>ფაილოძე ნინო, ძაგნიძე თორნიკე, ხოტენაშვილი გიორგი</i> შიდა აუდიტის კონცეპტუალური შინაარსი.....	358
<i>ქიმაძე ანი</i> მიგრაცია და მიგრანტთა გზავნილები საქართველოში.....	362
<i>ქინქლაძე რუსუდანი, ბალახაშვილი ჟანა</i> ციფრული ტექნოლოგიები საბანკო სფეროში .....	367
<i>ქორიძე თამთა</i> გლობალიზაცია და საგადასახადო პოლიტიკის თანამედროვე გამოწვევები.....	372
<i>ქუთათელაძე ალექო, დარჩიაშვილი ნიკოლოზი</i> საბანკო სექტორის რეგულირების მსოფლიო გამოცდილება: მეთოდები, თავისებურებები, შედეგები .....	377
<i>შენგელია რევაზი, წიკლაური-შენგელია ჟუჟუნა, შენგელია ნათია</i> აუდიტისა და ბუღალტრული აღრიცხვის სფეროში საქართველოს რეფორმები, ახალი მიდგომები ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმების შემდეგ .....	384
<i>ცაავა გიორგი, ბიბილური ანი</i> კრიპტოვალუტა ანუ მომავლის ფული, განვითარების პერსპექტივები და ტენდენციები .....	389
<i>ცაავა გიორგი, ბიბილური ნატა</i> ბანკის მსესხებელი იურიდიული პირის კრედიტუნარიანობის შეფასების თავისებურებები უცხოეთის გამოცდილების გათვალისწინებით.....	395
<i>ცაავა გიორგი, ნემსაძე გრიგოლი</i> საბანკო დაკრედიტებისა და სასესხო დავალიანების დაფარვის გაანგარიშების შესაძლო ვარიანტების თავისებურებები.....	402
<i>ცაავა გიორგი, ქუთათელაძე ალექო</i> კომერციული ბანკების ლიზინგური ანუ სპეციფიური ფინანსური მომსახურების პრაქტიკუმი.....	406
<i>ციქუბაძე მურმანი</i> „პროგრესული საგადასახადო სისტემა, როგორც ბიზნეს ურთიერთობებში ფიზიკური პირების ინტეგრირების და საგადასახადო ბაზის ზრდის საფუძველი“ .....	411
<i>ბაბურზანია გიორგი</i> საბაჟო მომსახურების გაუმჯობესების მექანიზმები.....	417
<i>ბაბურზანია მარიამი</i> ფინანსური ინოვაციების რისკები .....	421
<i>ჯღარკავა ბაქარი</i> საერთაშორისო ეკონომიური ურთიერთობების განვითარების ინსტიტუციონალური მექანიზმის პრიორიტეტული მიმართულებები .....	426
<i>ფიცხელაური მარიამი, ლიპარტია ზურაბი</i> სავალდებულო აუდიტის რეფორმა საქართველოში .....	431

## CONTENTS

### Section I

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

<i>Alavidze Teimurazi</i> Problems of improvement of environment for foreign investments in Georgia .....	15
<i>Baratashvili Evgeny, Matcharashvili Tamari</i> Analyze of South Caucasus Countries using Corruption perception index .....	20
<i>Baratashvili Evgeny, Chechelashvili Maya</i> Clusters Forming in the Region's Agriculture .....	26
<i>Baratashvili Evgeny, Maridashvili Manana, Meparishvili Davidi</i> The peculiarities of company internal control and competitiveness strategic management in Georgian wine industry...	32
<i>Barkalaia Besiki, Iashagashvili Mariami</i> The role of foreign investment on a modern stage .....	36
<i>Barkalaia Besiki, Gelashvili Nugzari</i> The political role of the state in country's investment environment formation.....	39
<i>Bakanidze Teona, Bakanidze Magda</i> The moral-ethical code of modern business .....	42
<i>Bagaturia Marina, Beruashvili Manana</i> Peculiarities of business management and socio-cultural environment in Georgia.....	46
<i>Benia Maya, Benia Irina</i> Administrative Role of Business Innovations in the Management of Companies .....	49
<i>Berikashvili Lia, Lomaia Mariam</i> Aspects of Pharmaceutical Market in Georgian Health Care System .....	54
<i>Beridze Tamari, Tchanturia Natalia, Goderdzishvili Bella</i> Important factors of human capital evaluation and their impact on raising the welfare of society.....	59
<i>Gvajaia Luara, Gadua Sophia</i> Personal Management - Scientific Management The most important constituent.....	65
<i>Zirakashvili Tamari</i> Improveng financial management base in companies .....	70
<i>Tkhinvaleli Mariami, Deminashvili Nino</i> CRM – interactions and relationships from an organizational perspective .....	74
<i>Inasaridze Irakli</i> Merging Marketing and Information Technology Inevitability in Modern World .....	78
<i>Kavidze Eduardi, Nutsubidze Nino</i> Evolution of joint activity forms, personnel management establishment and main stages of personnel management professional culture.....	84

<b><i>Kpanadze Lali</i></b>	
Methods of successful business negotiations.....	89
<b><i>Kereselidze Davidi, Kereselidze Levani</i></b>	
Scientists about the essence and classification of business processes.....	94
<b><i>Kereselidze Shalva, Kereselidze Levani</i></b>	
The Essence, purpose and importance of the personnel development.....	98
<b><i>Kochlamazashvili Lela, Kandashvili Teimurazi</i></b>	
Factors affecting advertising campaigns.....	103
<b><i>Kochlamazashvili Lela, Charkviani Elene</i></b>	
Quality control and management of medical service.....	108
<b><i>Lomaia Tsiala, Omanadze Nino</i></b>	
Regulation of the Human Resource Management System, Principles of Building and Functions on the Example of “Globtel”.....	113
<b><i>Lomaia Tsiala, Gogoladze Nikoloz</i></b>	
Study on Human capital selection in modern management.....	118
<b><i>Lomaia Tsiala, Japaridze Eka</i></b>	
Research on motivation problem in medical field .....	122
<b><i>Lortkipanidze Revazi</i></b>	
Issues for Theoretical Foundations and Perfection of Management.....	127
<b><i>Makharashvili Irma</i></b>	
A large-scale approach to the management as a specification of the cluster analysis.....	131
<b><i>Makharashvili Irma, Babunashvili Teimurazi, Jinjikhadze Lasha</i></b>	
Management Decision-Making in Organizations of Different Types .....	136
<b><i>Mikadze Mariami</i></b>	
The Application of Marketing Instruments in Human Resource Management .....	141
<b><i>Nadareishvili Nana, Dziridzashvili Nodari</i></b>	
Significance of industrial parks for new industrialization of Georgia .....	146
<b><i>Ninua Nano</i></b>	
Main aspects of management of innovative processes in human resources management .....	153
<b><i>Otinashvili Ramazi, Chikviladze Nino, Zavrashvili Nino</i></b>	
Use of marketing intelligence system in retail.....	157
<b><i>Sadunishvili Tornike</i></b>	
Peculiarities of integrated marketing communications and development prospects.....	161
<b><i>Sturua Davidi</i></b>	
Health care management regulation models and systems .....	170
<b><i>Sulashvili Giorgi, Sulashvili Malkhazi, Taruashvili Nino</i></b>	
Methods for evaluating the effectiveness of investment projects .....	175

<b><i>Ugrekheldze Khatuna</i></b> Strategy of Crisis Management: The Analysis of anti crisis management in Pharmaceutical companies in Japan, the United States, Germany .....	180
<b><i>Ushveridze Lily</i></b> The Factors of Regional Competitiveness in Business Development .....	186
<b><i>Pipia Asmati, Martiashvili Maya</i></b> Specifics of business-risks and its reduction mechanisms.....	192
<b><i>Kutateladze Rusudan, Kvirikashvili Mariam</i></b> Organizational-functional modeling of medical organizations modern management systems .....	199
<b><i>Kutateladze Rusudani, Ebralidze Mariami</i></b> Specific features of the medical service as an economic category .....	204
<b><i>Kutateladze Rusudani, Dzneldze Nana</i></b> Management and prospects for the development of Georgian medical laboratories through the example of working of Aversi Clinic Laboratory .....	210
<b><i>Gambashidze Tamari, Paresashvili Davidi</i></b> The formation of transnationalization changes in the context of globalization.....	215
<b><i>Gambashidze Tamari, Khuchua Nino</i></b> National airlines in globalization conditions .....	221
<b><i>Kizilashvili Konstantine, Mikeladze Tamari</i></b> Social Media through Internet Marketing.....	226
<b><i>Kurashvili Guguli, Telia Konstantine</i></b> The role of personnel management in business .....	230
<b><i>Kurashvili Guguli, Chechelashvili Maya, Bolkvadze Anna</i></b> Creativity and creative flexibility in business.....	235
<b><i>Shengelia Ketevan, Jikia Ana</i></b> The Role of Informational Technologies for the Effective Project Management and Business Field Functionality and Future Prospects .....	239
<b><i>Shengelia Revazi, Tsiklauri-Shengelia Jujuna, Shengelia Natia</i></b> Competitive Knowledge - The Determining Factor of Human Success.....	243
<b><i>Chikviladze Nino, Oniani Merabi</i></b> Peculiarities charactrestic to four psychological types/temperaments.....	247
<b><i>Tsanava Nodari, Tvaliashvili Ana</i></b> Crisis in the Organization Projects: Prevention, Aversion, Overcoming .....	252
<b><i>Kharkhelauri Khatuna, Kahaia Tamari</i></b> Influence of insurance business on the economy of the country .....	256
<b><i>Jinjolia Salome</i></b> Problems of corporate governance in Georgia.....	262
<b><i>Jolia Giorgi</i></b> General Model and Principles of Corporate Governance .....	268

## Section II

### Trending problems of finances, banking, accounting, record-keeping and auditing

#### ***Bakashvili Dali, Abzalava Grigoli***

Financial control as a mean of preventing economic crime .....273

#### ***Beruashvili Shorena***

Money Laundering Problems .....279

#### ***Gagnidze Naili, Natriashvili Nino, Papiashvili Mziuri***

Positive Aspects of Outsourcing Accounting for Small and Medium Business .....283

#### ***Grigalashvili Levani, Abashidze Gocha, Grigalashvili Bidzina***

Analysis of enterprise insolvency administration and its ways of improvement.....287

#### ***Grigalashvili Levani, Grigalashvili Bidzina, Tabukashvili Tamta***

Accounting - Reporting reform Processes in Georgia .....291

#### ***Grigalashvili Bidzina, Maisuradze Tamari***

Topical issues of public sector audit .....297

#### ***Iremashvili Teimurazi***

The success factors of securities public offer .....302

#### ***Kamladze Vika***

New Regulations for Loans - New Barriers for Customers and Business.....308

#### ***Kapanadze Maia, Ghirsiashvili Mariami***

Accounting Property, Plant and Equipment According to IPSAS and IFRS .....312

#### ***Kilasonia Beqari***

Influence of fiscal and monetary policy on economic development.....320

#### ***Lomaia Tsiala, Gogolashvili Tamari***

Collateral as an instrument for mitigating credit risks of commercial banks ..... 326

#### ***Mamaladze Irine***

Modern strategies and trends of venture fund distribution in Georgia..... 330

#### ***Mikelashvili Merabi***

Cultural Basis of Tax Culture.....334

#### ***Mosiashvili Valeri, Akhalkatsi Natia***

Fiscal federalism trends in developing countries .....341

#### ***Otiashvili Lia***

The role of budgeting in the management system of Georgia's higher educational institution .....346

#### ***Zhorzholiani Giorgi, Nutsubidze Rusudani***

Internacional Insurance Company IRAO.....348

#### ***Pailodze Nino, Tkheselashvili Goderdzi, Meishvili Giorgi***

An organizational-economic mechanism for the improvement of the financial statements audit.....352

<b><i>Pailodze Nino, Dzagnidze Tornike, Khotenashvili Giorgi</i></b>	
Conceptual content of internal audit .....	358
<b><i>Qimadze Ani</i></b>	
Migration and migrants' messages in Georgia.....	362
<b><i>Kinkladze Rusudani, Balakhashvili Jana</i></b>	
Digital technologies in banking service.....	367
<b><i>Koridze Tamta</i></b>	
Globalization and contemporary challenges of tax policy.....	372
<b><i>Kutateladze Aleko, Darchiashvili Nikoloz</i></b>	
Financial globalization and its impact on the economy of the country .....	377
<b><i>Shengelia Revazi, Tsiklauri-Shengelia Zhuzhuna, Shengelia Natia</i></b>	
Georgia's Reforms, New Approaches in the Fields of Audit and Accounting, After the Association Agreement with the European Union .....	384
<b><i>Tsaava Giorgi, Bibiluri Ani</i></b>	
Crypto currency or money for the future, the development prospects and trends.....	389
<b><i>Tsaava George, Bibiluri Nata</i></b>	
Methods for assessing the creditworthiness of the commercial organizations considering foreign experience.....	395
<b><i>Tsaava George, Nemsadze Grigoli</i></b>	
Features of bank lending and possible options For calculating loan debt .....	402
<b><i>Tsaava George, Kutateladze Aleko</i></b>	
Specific financial services of the commercial Bank - Leasing .....	406
<b><i>Tsikubadze Murmani</i></b>	
Role of Progressive Tax System for Integration of Individuals in Business Relations in order to increase Tax Base...	411
<b><i>Khaburzania Giorgi</i></b>	
Mechanisms for improving customs service.....	417
<b><i>Khaburzania Mariami</i></b>	
Risks of financial innovation .....	421
<b><i>Jgarkava Bakari</i></b>	
Primary institutional mechanism directions of International economic relations development .....	426
<b><i>Pitskhelauri Mariami, Lipartia Zurab</i></b>	
Mandatory Audit Reform in Georgia .....	431

**სექცია I**  
**მენეჯმენტისა და მარკეტინგის**  
**ბანკოთაშორის ტენდენციები და კონსპექტივები**

**უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის ხელშეწყობის**  
**ლონისპიებები**

*ალავიძე თეიმურაზი*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

**აბსტრაქტი**

სტატიაში განხილულია საკითხები, რომლებიც დაკავშირებულია უცხოური ინვესტიციების მოზიდვასთან. ქვეყნის ეკონომიკური წინსვლა და განვითარება, სახელმწიფოს სამეურნეო კომპლექსის ფუნქციონირება ყოველად შეუძლებელია ინვესტიციების გარეშე. ინვესტიციები უზრუნველყოფენ კვლავწარმოების უწყვეტობას, ხელს უწყობენ საწარმოო ინოვაციური და სოციალური პროექტების რეალიზაციას, მონაწილეობენ წარმოების მოცულობის ზრდისა და საზოგადოებრივი წარმოების ეფექტიანობის შემდგომი ამაღლების საქმეში. სახელმწიფოს კრიზისის პირობებში ინვესტიციები წარმოადგენენ ყველაზე მნიშვნელოვან საშუალებას სოციალური და საწარმოო პოტენციალის სტრუქტურული გარდაქმნისა და მისი ბაზრისადმი დაქვემდებარების გზაზე. უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა და რაციონალური გამოყენება საქართველოში ეკონომიკური რეფორმის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა. უცხოურ კაპიტალს მოაქვს ახალი ტექნოლოგიები, მართვის თანამედროვე ხერხები, სხვა ბაზარზე გასვლის შესაძლებლობა და რაც მთავარია ფინანსური სახსრები. აქედან გამომდინარე, უცხოური ინვესტიციების გამოკვლევა, საქართველოს ეკონომიკის სპეციფიკურობის გათვალისწინებით, საბაზრო ეკონომიკაზე წარმატებული გადასვლის გარანტიაა, რაც ეკონომიკური რეფორმების უზრუნველყოფის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს.

საკვანძო სიტყვები: ინვესტიცია, უცხოური ინვესტიციები, საინვესტიციო პოლიტიკა, ეკონომიკა, კაპიტალი, ლიბერალური რეჟიმი, საგადასახადო შედეგაღებები, საინვესტიციო გარემო, საქართველოს ეკონომიკა, ინვესტორი და ინვესტიციების მოზიდვა.

**ძირითადი ტექსტი**

მსოფლიო ეკონომიკაში ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის ტენდენციების გაძლიერებასთან დაეროვნულ მეურნეობათა განვითარებაში უცხოური ინვესტიციების მნიშვნელობის მატებასთან ერთად სულ უფრო ფართოვდება უცხოური ინვესტიციების როლი და ფუნქციები, მათი რეგულირების ბერკეტების წრე. ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე უცხოური ინვესტიციების გარეშე ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის წარმატებით ფუნქციონირება შეუძლებელია. უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა და რაციონალური გამოყენება საქართველოს ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს.

მსოფლიო ეკონომიკაში ამა თუ იმ ქვეყნის ჩართვის ხარისხიდან და იმ როლიდან გამომდინარე, რომელსაც უცხოურ კაპიტალს ანიჭებენ შიდა ეკონომიკის განვითარებაში, შესაძლებელია გამოვყოთ: ა) ამკრძალავი რეჟიმი; ბ) ეროვნული რეჟიმი; გ) უმეტესი ხელშეწყობის რეჟიმი; დ) და ე) ლიბერალური რეჟიმი.

ამკრძალავი რეჟიმის დროს აკრძალულია ნებისმიერი საქმიანობა, რომელიც საგანგებოდ არაა ნებადართული, მაღალი ტარიფები და არასატარიფო ბარიერების კომპლექსი, რომლებიც აძლიერებენ

სახელმწიფოს კონტროლს და საინვესტიციო საქმიანობას უზღუდავენ უცხოეთის კომპანიებს. ამის საპირისპირო ლიბერალური რეჟიმი აღიარებს პრინციპს: „ნებადართულია ყველაფერი, რაც საგანგებოდ არაა აკრძალული“. ამ რეჟიმს ახასიათებს ღია კანონმდებლობა და სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული მაკროეკონომიკური მართვა.

უცხოური კაპიტალის შემოსვლის რეგულირების ზემოაღნიშნული ტიპები ავსებენ ერთმანეთს. განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ყველა არსებული რეჟიმის გამოყენება საუკეთესოდ პასუხობს ეროვნული ეკონომიკის მაღალი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების და მსოფლიო ბაზარზე მისი პოზიციების განმტკიცების ინტერესებს. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ქვეყნები უმეტესობა ლიბერალურ რეჟიმებს ანიჭებს უპირატესობას.

მრავალი ქვეყნის მთავრობა იცავს რეკონსტრუქციისა და განვითარების საერთაშორისო ბანკისა და საერთაშორისო სავალუტო ფონდის ერთობლივად შემუშავებულ პრინციპებს, რომლებიც მოიცავს ეროვნულ რეჟიმს; საკუთრების დაცვას და ადეკვატურ კომპენსაციას ექსპროპრიაციის შემთხვევაში; მოგების თავისუფლად გატანას; უძრავი ქონების ფლობის უფლებას; პატიოსან კონკურენციასა და ანტიტრესულ კანონმდებლობას; მომხმარებელთა დაცვის ეფექტიან მექანიზმებს.

თანამედროვე ეტაპზე უცხოური ინვესტიციების ძირითადი ფუნქციებია:

- გლობალიზაციის ტენდენციის გაძლიერება;
- ქვეყნის შიდა საინვესტიციო შესაძლებლობათა შევსება;
- ინვესტიციური ფაქტორების საფუძველზე ეკონომიკური ზრდის დაჩქარება;
- საშინაო ბაზარზე კონკურენტული გარემოს გაძლიერება;
- სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის ოპტიმიზაცია;
- მოსახლეობის ცხოვრების დონის გაზრდა;
- მოსახლეობის მენტალიტეტის შეცვლა;
- უკანონოდ გატანილი კაპიტალის ლეგალიზაცია.

უცხოური ინვესტიციების ყველა რეჟიმს მთლიანობაში ორ შემადგენელ ნაწილად ყოფენ:

1. უცხოელი ინვესტორების მონაწილეობის შეზღუდვა, როგორც ეკონომიკის ცალკეულ დარგებში, ისე ეროვნული კომპანიების კაპიტალში;
2. ქვეყნის ეკონომიკაში უცხოური ინვესტიციების სტიმულირების ღონისძიებები.

უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის მიზნით აუცილებელია, რომ ქვეყანაში შეიქმნას პოლიტიკურად და ეკონომიკურად სტაბილური საინვესტიციო გარემო, რისთვისაც აუცილებელია ეკონომიკურად სტაბილური საინვესტიციო გარემო, რისთვისაც აუცილებელია ეკონომიკის დაჩქარებული განვითარება, კორუფციის, ბიუროკრატიზმის და სხვა ხელისშემშლელი პირობების აღმოფხვრა. საინვესტიციო გარემო ესაა ფაქტორების ერთობლიობა, რომელიც დამახასიათებელია მოცემული ქვეყნებისთვის და განსაზღვრავს შესაძლებლობების და სტიმულებს, რათა ფირმებმა გააფართოვონ საქმიანობის მასშტაბები, განახორციელონ ინვესტიციები, შექმნან ახალი სამუშაო ადგილები და აქტიური მონაწილეობა მიიღონ გლობალურ კონკურენციაში. საინვესტიციო გადაწყვეტილებების რისკი მეწარმეებს ეკისრებათ, მაგრამ სახელმწიფო მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს საინვესტიციო გარემოზე, იცავს რა უფლებებს საკუთრებაზე, ახორციელებს სამართლებრივ რეგულირებას და ადგენს ბიზნესის დაბეგვრის წესებს, ქმნის ფინანსური ბაზრისა და შრომის ბაზრის ფუნქციონირების პირობებს, საბაზრო ინფრასტრუქტურას.

სახელმწიფოს როლი აგრეთვე მნიშვნელოვანია ისეთი საერთო პრობლემების გადაწყვეტის საქმეში, როგორცაა კორუფცია, დამნაშავეობა, პოლიტიკური არასტაბილურობა. მსოფლიო ბანკის კვლევები გვიჩვენებს, რომ საინვესტიციო გარემოზე ნეგატიურად მოქმედ მთავარ ფაქტორებს განეკუთვნება: პოლიტიკური განუსაზღვრელობა (28%), მაკროეკონომიკური არასტაბილურობა (23%), გადასახადები (19%), სამართლებრივი რეგულირება (10%), კორუფცია (10%). საინვესტიციო გარემოს



გაჯანსაღებისათვის აუცილებელია საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა, რომელიც უცხოელ ინვესტორებს შეუქმნის გარკვეულ გარანტიებს და სტიმულებს. მიზანშეწოლილია საინვესტიციო ფონდების, სატრასტო და სალიზინგო კომპანიების ქსელის შექმნა, აგრეთვე საზღვარგარეთელ პარტნიორებთან ერთად ვენჩურული ფირმების შექმნა.

უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა და რაციონალური გამოყენება საქართველოს ეკონომიკის განვითარების ერთერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. საქართველოში უცხოური ინვესტიციების მოსაზიდად გასატარებელია შემდეგი ღონისძიებები: 1) შესწავლილ უნდა იქნას საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ტენდენციები და მიმართულებები. განისაზღვროს მათი ზეგავლენა ინვესტიციების მოსაზიდად საქართველოში არსებულ შესაძლებლობებზე. 2) უნდა შესრულდეს საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციებთან აღებული ვალდებულებები და შემუშავდეს სწორი ეკონომიკური პოლიტიკა. 3) კორუფციასთან ბრძოლის გაძლიერება, განსაკუთრებით საბაჟო-საგადასახადო სისტემაში. 4) რეფორმები საფინანსო-საბიუჯეტო სფეროში სახელმწიფო ბიუროკრატიული აპარატის შემცირება. 5) სახელმწიფო მსხვილი საწარმოების პრივატიზაციის პროგრამის დაჩქარება. 6) საინვესტიციო პროექტების სრულყოფილი ბანკის შექმნა და საქართველოში არსებული რეალური მდგომარეობის შესახებ პოტენციური ინვესტორებისთვის ინფორმაციის მიწოდება და ა.შ. ასეთი ღონისძიებების გატარება ხელს შეუწყობს ქვეყანაში უცხოური ინვესტიციების შემოდინებას და უზრუნველყოფის თანამედროვე ტექნოლოგიის დანერგვას, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის შექმნას, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, შემოსავლების ზრდას და ცხოვრების დონის ამაღლებას.

საქართველოს კანონმდებლობით ინვესტიციად მიიჩნევა ყველა სახის ქონებრივი და ინტელექტუალური ფასეულობა ან უფლება, რომელიც დაბანდდება და გამოიყენება შესაძლო მოგების მიზნით საქართველოს მთლიანად და უპირობოდ არის დაცული. 2007 წელს მსოფლიო ინვესტიციების ტრენდს საქართველოც არ ჩამორჩება და ქვეყანაში ინვესტიციების რეკორდული მოცულობა 2 მილიარდი დოლარი შემოვიდა (გრაფიკი N1) რუსეთთან ომისა და მსოფლიო ფინანსური კრიზისის გამო, 2008 წლის ბოლოდან ინვესტიციებმა იკლო და 2009 წელს 658 მლნ დოლარამდე შემცირდა. 2010 წლიდან ინვესტიციებს ზრდის ტენდენცია აქვს და 2008-2016 წლების მაქსიმალურ მაჩვენებელს -1,8 მილიარდ დოლარს - 2014 წელს მიაღწია. 2014 წლიდან ინვესტიციების ზრდა მნიშვნელოვნად უკავშირდება ბუნებრივი აირის ახალი მილსადენის „შაჰდენიზ 2“-ის მშენებლობას, რომლის ფარგლებში საქართველოში მილიარდ დოლარზე მეტი შემოვიდა.

მსოფლიო ქვეყნების უმრავლესობა თანდათანობით აუქმებს ეროვნულ ბაზარზე უცხოური ინვესტიციების დაშვების შეზღუდვას. კერძოდ, ფილიპინებზე 2001 წელს მიიღეს ახალი კანონი უცხოური ინვესტიციების შესახებ, რომელიც ითვალისწინებს ქვეყანაში უცხოური კაპიტალის შემოსვლის ლიბერალიზაციას.

უცხოური ინვესტიციების სტიმულირების პროგრამა არ შემოიფარგლება საგადასახადო შეღავათებით. მაგალითად, სინგაპურის მთავრობა უცხოური ინვესტიციების მოსაზიდად ერთმანეთს უზამებს საგადასახადო სტიმულებს და გრანტებს. წახალისების ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ღონისძიებებია:

- ახალი სტატუსის მქონე კომპანიების განთავისუფლება საშემოსავლო გადასახადისაგან 10 წლით;
- დაწესებული 10%-იანი საშემოსავლო გადასახადი ოფშორული კომპანიებისთვის, ან იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც ოფიციალურადაა აღიარებული, რომლებიც ეწევიან მომსახურების ექსპორტს;
- ძირითად კაპიტალში განხორციელებული ახალი ინვესტიციების გარკვეული წილის (50%-მდე) ტოლი თანხის გამორიცხვა დასაბეგრი შემოსავლიდან (ზოგიერთი სახეობის საქმიანობისთვის).

**პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები**

მლნ. აშშ დოლარი

წელი	სულ	I კვ	II კვ	III კვ	IV კვ
2005	449.8	89.4	105.9	75.6	178.9
2006	1 190.4	146.0	306.9	280.7	456.7
2007	2 014.8	421.4	401.5	489.1	702.9
2008	1 564.0	537.7	605.4	134.7	286.2
2009	658.4	114.0	177.2	173.2	194.0
2010	814.5	166.5	208.3	225.6	214.1
2011	1 117.2	209.7	248.3	316.6	342.6
2012	911.6	261.2	217.7	199.0	233.7
2013	941.9	252.3	207.9	254.8	226.9
2014	1 758.4	309.5	196.2	726.0	526.7
2015	1 564.5	291.5	462.7	483.2	327.1
2016	1 565.8	378.8	411.5	491.7	283.7
2017	1 894.5	393.6	355.8	622.8	522.2
2018*	1 232.4	300.1	390.4	344.7	197.1

\* წინასწარი მონაცემები

გათვალისწინებულია იმ გრანტებისა და კრედიტების ფართოდ გამოყენება დაბალი პროცენტებით, რომლებსაც სინგაპურის მათავრობასთან არსებული დაწესებულებების მეშვეობით გასცემენ. განსაკუთრებით მიმზიდელია ფინანსური დახმარების გაწევის პროგრამები იმ მცირე და საშუალო საწარმოების წასახალისებლად, რომლებიც ინიციატივას იჩენენ კვლევებსა და დამუშავებებში, აგრეთვე ის პროგრამები, რომლებითაც ნაწილობრივი მონაწილეობა გათვალისწინებული. ხშირ შემთხვევებში პროექტს მაშინ ექნება ხელშეწყობა თუ იგი 30%-ით მაინც ეკუთვნის სინგაპურის მოქალაქეს. ინვესტიციების მოზიდვისათვის არანაკლებ მნიშვნელობა აქვს უცხოელი ინვესტორებისთვის იმ სამართლებრივი გარანტიების მიცემას, რომლებიც უკავშირდება მათ ხელშეუხებლობას, კაპიტალის დაბანდვას და მოგებისა და დივიდენტების მიცემის საკითხი დეტალურად აქვს შესწავლილი ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციას (ეთაო). საგარანტიო სქემები, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავებით ყველა განვითარებულ მრეწველობის მქონე ქვეყანაში არსებობს.

ამჟამად სულ უფრო მზარდ ინტერესს იწვევს ჩინეთი, ინდოეთსა და მექსიკაში შემუშავებული უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის პოლიტიკა, რადგან სპეციალისტთა აზრით ეს ქვეყნებია უდიდესი კონკურენტები უცხოური ინვესტიციების ბაზარზე.

ჩინეთი უცხოური ინვესტიციების მეშვეობით ქვეყნის ეკონომიკური გაჯანსაღების ერთ-ერთი ყველაზე უფო ნათელი მაგალითია. ჩინეთის გამოცდილება უნიკალურია. ეკონომიკის დ და უცხოური ინვესტიციების მოდინების ტემპებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ჩინეთი ტოლს არ უდებს აშშ-ს საზღვარგარეთიდან მოზიდული კაპიტალდაბანდებების მოცულობის მხრივ. ჩინეთის მთავრობა აგრძელებს უცხოური ინვესტიციებისთვის პირობების გაუმჯობესებას და ხშირად უპირატესობებს უქმნის მათ ადგილობრივი და უცხოელი ინვესტიციების წინაშე.

ამასთან დღევანდელ საქართველოში უცხოური ინვესტიციების მიმართ პოლიტიკის გატარების დროს არ შეიძლება არ გავითვალისწინოთ ის რომ უმრავლეს ქვეყნებში შეიმჩნევა უცხოური ინვესტიციების რეჟიმების თანდათანობით ლიბერალიზაცია.

ბიზნესის წარმართვისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს რესურსების ეფექტურ გამოყენებას. აგრობიზნესმენის ხელში იმყოფება მიწის, კაპიტალის, ფულადი და ადამიანური რესურსების გარკვეული, ზღვრული რაოდენობა, მარაგი. რესურსების შეზღუდულობით გამოირჩევიან მომხმარებლებიც და მწარმოებლებიც. ამიტომ, მათ წინაშე ყოველთვის დგება ეკონომიკური არჩევანის პრობლემა, მუდმივად წარმოიქმნება ალტერნატიული არჩევანის შესაძლებლობა. ბიზნესის წარმატება დამოკიდებულია შეზღუდული რესურსების პირობებში სწორი არჩევანის გაკეთებაზე.

## დასკვნა

როგორც კვლევები გვიჩვენებს ახლო მომავალში გარკვეული ღონისძიებები უნდა გატარდეს ქვეყნის საინვესტიციო მიმზიდველობის გასაზრდელად.

აუცილებელია არსებობდეს საინვესტიციო პროგრამა რაც საშუალებას მოგვცემს:

- სწორად მივმართოთ ქვეყნის საინვესტიციო შესაძლებლობები;
- შემცირდეს დარგების რაოდენობა, რომლებშიც უცხოური ინვესტორების საქმიანობა იკრძალება;
- გამარტივდეს მოთხოვნები, რომლებიც ზღუდავენ კომპანიის კაპიტალში უცხოური კაპიტალის მონაწილეობის წილს;
- შესაძლებელი იყოს საზღავგარეთ მოგებისა და დივიდენტების გატანა;
- გამარტივდეს და მოწესრიგდეს უცხოური ინვესტიციების რეგისტრაციის პროცედურა;
- გავატაროთ ინოვაციური ღონისძიებები ქვეყნის საწარმო პოტენციალის კონკურენტურობის ასამაღლებლად.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ე. ბარათაშვილი, რ. ქუთათელაძე, ლ. გვაჯაია, გ. ყურაშვილი. საინვესტიციო მენეჯმენტი. თბილისი 2011.
2. მოსიაშვილი ვ., ეკონომიკა: დინამიკა, ზრდა, განვითარება, გამომცემლობა „დანია“, თბილისი 2008.
3. სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. „პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები საქართველოში-2017“. file:///C:/Users/niko/Desktop/ucxouri%20investicie-
4. bi%2015.08%20(geo)\_2018.pdf
5. 4. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций М.: Информационно-издательский дом “Филинь” 2006.
6. 5. Daron Acemoglu, James A. Robinson, “Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty”, Crown Business 2012.
7. 6. Social-economic Development Strategy of Georgia, “GEORGIA 2020”.
8. 7. World investment report 2017 [http://unctad.org/en/publicationLibrary/wir2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/publicationLibrary/wir2017_en.pdf)

## Problems of improvement of environment for foreign investments in Georgia

*Teimuraz Alavidze, PhD student,  
Georgian Technical University*

### Abstract

Economic development and development of the country, the functioning of the state complex is impossible without investment. Investments provide continuous continuity. It promotes the implementation of industrial innovation and social projects, participates in increasing production and further improving the efficiency of social production. In the conditions of the state crisis, investments are the most important means of structural transformation of the socio-industrial potential on the way to its market. The attraction and rational use of foreign investment is one of the most important problems of economic reforms in Georgia. Foreign capital brings new technologies, modern management methods, the ability to withdraw from other markets, and most importantly, financial resources. Therefore, the study of foreign investment is a guarantee of a successful transition to a market economy, taking into account the specifics of the Georgian economy, which is the key task of ensuring economic reforms.

**Keywords:** investment, foreign investment, investment policy, national economy, capital, liberal regime, tax incentives.

## სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების ანალიზი კორუფციის აღქმის ინდექსის გამოყენებით

*ბარათაშვილი ევგენი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*მაჭარაშვილი თამარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ბიზნეს სექტორის დაინტერესებისა და პოტენციური ინვესტორების მოზიდვის მიზნით აუცილებელია ქვეყანაში არსებობდეს ჯანსაღი ბიზნეს გარემო, რომლის აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენს კორუფციისგან თავისუფლება. ამდენად, რაც უფრო მინიმუმამდეა ქვეყანაში კორუფცია დაყვანილი, მით უფრო მეტია შესაძლებლობა შედგეს ჯანსაღი ბიზნეს ურთიერთობები და ამალდეს მისი ეკონომიკური მდგომარეობა.

კორუფციასთან ბრძოლის გამოწვევები ძირითადად მმართველობის მაღალ დონეზე ანგარიშვალდებულების ნაკლებობას უკავშირდება, რაც თავის მხრივ, ხელისუფლების შტოებს შორის ურთიერთკონტროლის ეფექტური სისტემის არ არსებობის შედეგია.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ მიუხედავად ბევრი პრობლემისა და სირთულეებისა მაინც არსებობს დადებითი ტენდენციები სამივე სამხრეთ კავკასიური ქვეყნის შემთხვევაში.

რეფორმების დროულად გატარებამ განაპირობა საქართველოს მეტად წინსვლა სომხეთთან და აზერბაიჯანთან შედარებით. თუმცა აღნიშნული არ იძლევა მოდუნების საშუალებას. სომხეთსა და აზერბაიჯანს კი კიდევ მეტი აქვთ სამუშაო, რათა გააძლიერონ ინსტიტუციები, ხელი შეუწყონ მეტ გამჭვირვალებას, განსაზღვრონ ანტიკორუფციული საქმიანობის ორიენტირები, განახორციელონ ინტეგრაცია ევროპულ სტრუქტურებთან, შექმნან ჯანსაღი და კონკურენტული ბიზნეს გარემო. A

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, კორუფციის აღქმის ინდექსი, სამხრეთ კავკასია.

### ძირითადი ტექსტი

არასამთავრობო ორგანიზაცია „საერთაშორისო გამჭვირვალობა“<sup>1</sup> კორუფციის აღქმის ინდექსს (კაი)<sup>2</sup> 1995 წლიდან ყოველწლიურად აქვეყნებს. აღსანიშნავია, რომ 2012 წლიდან კვლევა ტარდება ახალი მეთოდოლოგიით, რომელიც სხვადასხვა წლის შედეგების შედარების შესაძლებლობას იძლევა. კაი განსაზღვრავს თუ რამდენად კორუმპირებულად აღიქმება ქვეყნის საჯარო სექტორი. კაი ეყრდნობა საერთაშორისოდ აღიარებული ინსტიტუტების მიერ ჩატარებულ ხარისხობრივ და რაოდენობრივ კვლევებს და საშუალებას იძლევა შეფასდეს კორუფციის დონე.<sup>3</sup> კაი სარწმუნოებისა და ობიექტურობის მაღალი ხარისხით ხასიათდება.

კვლევის პროცესში გამოკითხავენ კორუფციის თემატიკაზე მომუშავე მაღალი კვალიფიკაციისა და რეპუტაციის მქონე ექსპერტებს, ასევე ბიზნესის სფეროს წარმომადგენლებს. კაი აჯამებს მოსაზრებებს მსოფლიოს მასშტაბით. შემუშავებული კითხვარების საშუალებით მოწმდება ანტიკორუფციული აქტივობის ეფექტურობა.

ვინაიდან კორუფციული გარიგებები ფარულად იდება და მათზე არ საუბრობენ, მკვლევარებს არ გააჩნიათ რაიმე რეალური საშუალება მოახდინონ ემპირიული მონაცემების შეგროვება. თუმცა კაი ფოკუსირებულია იმის განსაზღვრაზე თუ რამდენად ეფექტურად მუშაობენ უწყებები კორუფციის ფაქტების პრევენციის, გამოვლენისა და აღმოფხვრის მიმართულებით.

კაი შეესაბამება როგორც ქულა, ასევე თითოეული ქვეყნის რეიტინგული პოზიცია. ქვეყნის ქულა განსაზღვრავს საჯარო სექტორის კორუფციის დონეს 0-დან 100-მდე შკალაზე, სადაც 0 ნიშნავს, რომ ქვეყანა აღქმულია ძალიან კორუმპირებულად და 100 ნიშნავს, რომ ქვეყანა მიიჩნევა

<sup>1</sup> <https://www.transparency.ge/ge/misia>

<sup>2</sup> კაი-კორუფციის აღქმის ინდექსი

<sup>3</sup> <https://www.transparency.org/research/cpi/overview>

კორუფციისგან თავისუფლად. ქვეყნის რანგი კი განსაზღვრავს მის რეიტინგულ პოზიციას სხვა ქვეყნებთან მიმართებით.

შეგროვილი მონაცემების ვალიდურობა შემდეგი კრიტერიუმებით ისაზღვრება:

ა) მეთოდოლოგიური გამართულობა-წყარო და მეთოდოლოგიური ბაზა უნდა იყოს სარწმუნო და არგუმენტირებული;

ბ) მონაცემების კონცეპტუალური განხილვა-შეგროვილი მონაცემები კავშირში უნდა იყოს საჯარო სექტორთან და მასში არსებულ სიტუაციას ანალიზებდეს;

გ) რაოდენობრივი დეტალიზაცია - მონაცემები უნდა იყოს შესადარისი და მათი შკალაზე განთავსება ხერხდებოდეს 0-დან 100-მდე;

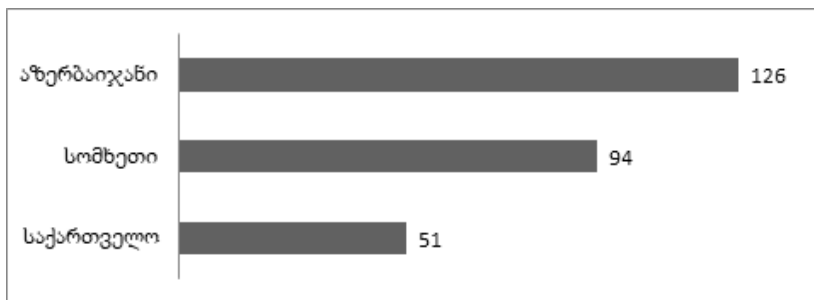
დ) ქვეყნების ურთიერთშესადარისობა - ისეთი მონაცემთა მასივები უნდა შედარედეს ერთმანეთთან, რომლებიც კვლევაში ჩართული ყველა ქვეყნისთვის ურთიერთშესადარისია;

ე) სხვადასხვა წლების მონაცემებზე წვდომა-აღნიშნული საშუალებას იძლევა არამხოლოდ დროის მიმდინარე მონაკვეთი გაანალიზდეს, არამედ მოხდეს მისი შედარება წინა წლებთან.

ზემოთ აღნიშნულის გათვალისწინებით გადაწყვიტეთ ერთმანეთს შევადაროთ სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების მდგომარეობა კაი მეშვეობით, რათა გავარკვიოთ რამდენად კორუმპირებულია გარემო ინვესტორებისთვის და არის თუ არა რაციონალური კონკრეტულ ქვეყანაში ინვესტირება. კაი მეთოდოლოგიის თანახმად, ქვეყანაში კორუფციის აღქმის დონის მნიშვნელოვან ცვლილებაზე საუბარი მხოლოდ მისი მაჩვენებლის 4 ან მეტი ქულით მატების ან კლების შემთხვევაში შეიძლება.

ანალიზისათვის ავიღეთ სამხრეთ კავკასიის ქვეყნებში კაი ბოლო ხუთი (2014-დან 2018-ის ჩათვლით) წლის მონაცემები.

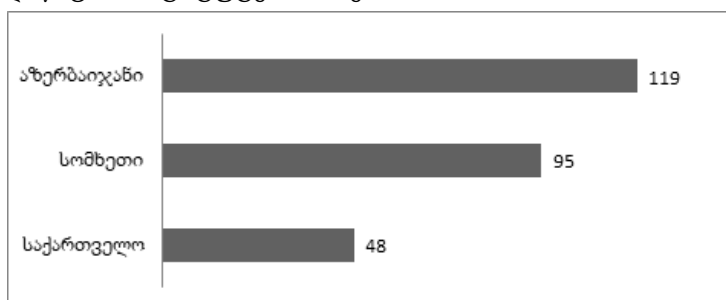
2014 წელს კაი მოიცვა 175 ქვეყანა და ინდექსის შესაქმნელად მონაწილეობდა 12 სახის მონაცემთა ბაზა.1



გრაფიკი 1. კაი 2014 წლის მდგომარეობით სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეიტინგული პოზიციები

კაი მიხედვით (გრაფიკი 1) საქართველო 175 ქვეყანას შორის 51-ე ადგილზეა 52 ქულით, მაშინ როცა სომხეთი იკავებდა 94-ე ადგილს 37 ქულით, ხოლო აზერბაიჯანი 126-ე ადგილს 29 ქულით. შესაბამისად, 2014 წლის მონაცემებით სამხრეთ კავკასიის ქვეყნებში ყველაზე კორუმპირებულად მიიჩნევა აზერბაიჯანი, ყველაზე ნაკლებ კორუმპირებულად კი საქართველო.

სამხრეთ კავკასიაში საქართველო მკაფიო უპირატესობით გამოირჩევა. ამის მიზეზია წლების განმავლობაში კორუფციის დასაძლევად განხორციელებული სწორი და თანმიმდევრული პოლიტიკა სახელმწიფო ინსტიტუტების მიერ.

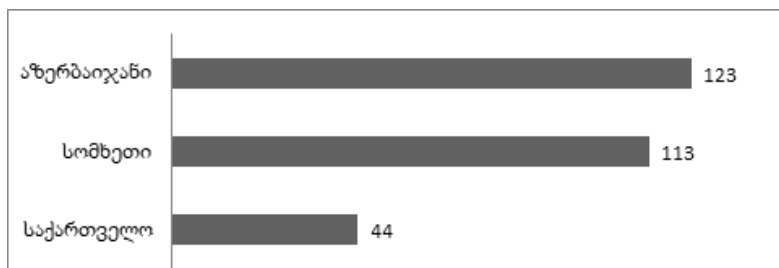


გრაფიკი 2. კაი 2015 წლის მდგომარეობით სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეიტინგული პოზიციები

<sup>1</sup> [https://www.transparency.org/cpi2014/in\\_detail#myAnchor1](https://www.transparency.org/cpi2014/in_detail#myAnchor1)

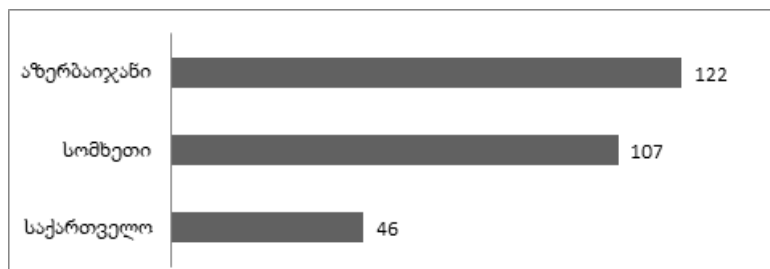
2015 წელს კაი შეფასდა 168 ქვეყანაში (გრაფიკი 2). კაი მიხედვით საქართველო 48-ე ადგილზეა 52 ქულით, მაშინ, როცა სომხეთი იკავებდა 95-ე ადგილს 35 ქულით, ხოლო აზერბაიჯანი 119-ე ადგილს 29 ქულით.

ტენდენცია შენარჩუნებულია 2015 წელსაც და საქართველო კვლავ სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების ლიდერია, ხოლო ყველაზე კორუმპირებულად კვლავ აზერბაიჯანი მიიჩნევა.



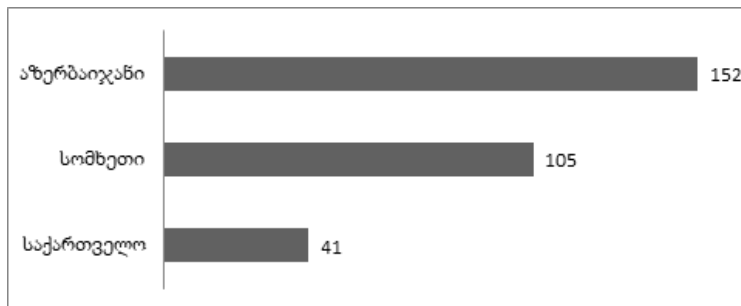
**გრაფიკი 3. კაი 2015 წლის იდგომარეობით სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეიტინგული პოზიციები**

2016 წელს კაი შეფასდა 176 ქვეყანაში (გრაფიკი 3). საქართველოს მაჩვენებელი საუკეთესო იყო სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების დონეზე. იგი იმყოფებოდა 44-ე ადგილზე 57 ქულით, სომხეთი 113-ე ადგილზე 33 ქულით, ხოლო აზერბაიჯანი 123-ე ადგილზე 30 ქულით. ატენდენცია უცვლელია საქართველო ყველაზე ნაკლებ კორუმპირებულია სამხრეთ კავკასიის რეგიონში.



**გრაფიკი 4. კაი 2017 წლის მდგომარეობით სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეიტინგული პოზიციები**

2017 წელს კაი შეფასდა 180 ქვეყანაში (გრაფიკი 4). 2017 წელსაც საქართველოს მაჩვენებელი საუკეთესო იყო სამხრეთ კავკასიის ქვეყნებში, კერძოდ: საქართველოს 180 ქვეყანას შორის 46-ე ადგილი უჭირავს 56 ქულით, სომხეთი 107-ე ადგილზეა 35 ქულით, აზერბაიჯანი კი 122-ე ადგილზე 31 ქულით. თუმცა საქართველოს პოზიცია რეიტინგში გაუარესდა წინა წელთან შედარებით, სამხრეთ კავკასიის მეზობელ ქვეყნებთან მიმართებით, იგი კვლავ ლიდერ პოზიციას ინარჩუნებს.

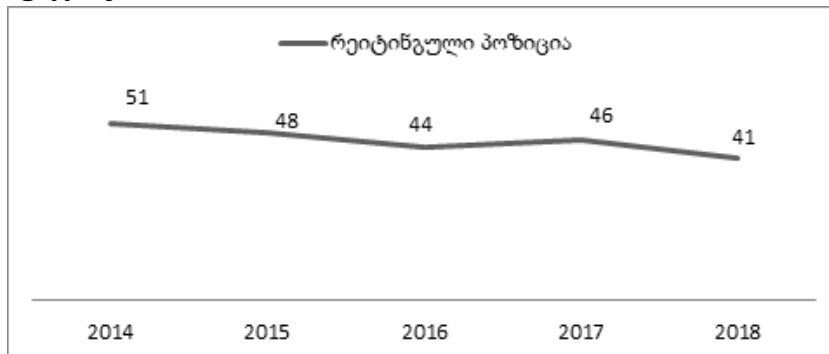


**გრაფიკი 5. კაი 2018 წლის მდგომარეობით სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეიტინგული პოზიციები**

2018 წელს კაი შეფასდა 180 ქვეყანაში (გრაფიკი 5). 2018 წელსაც საქართველოს მაჩვენებელი საუკეთესო იყო სამხრეთ კავკასიის ქვეყნებში, კერძოდ: საქართველოს 180 ქვეყანას შორის 41-ე ადგილი უჭირავს 58 ქულით, სომხეთი 105-ე ადგილზეა 35 ქულით, აზერბაიჯანი კი 152-ე ადგილზე 25 ქულით. საქართველოსა და სომხეთის პოზიციები გაუმჯობესდა, ხოლო აზერბაიჯანის მკვეთრად გაუარესდა. ტენდენცია უცვლელია, საქართველო არის სამხრეთ კავკასიის ქვეყნებში ყველაზე

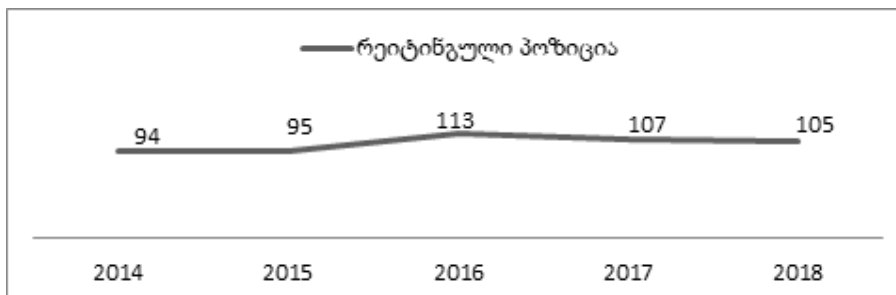
ნაკლებკორუმპირებული, აზერბაიჯანი კი ყველაზე მეტადაა კორუმპირებული.

ბოლო ხუთი წლის მანძილზე საქართველომ დააფიქსირა საუკეთესო მაჩვენებელი, რაც გატარებული რეფორმებისა და სწორი პოლიტიკის შედეგია. მან 2014-2018 წლებში პოზიციები 10 დონით გაიმჯობესა.



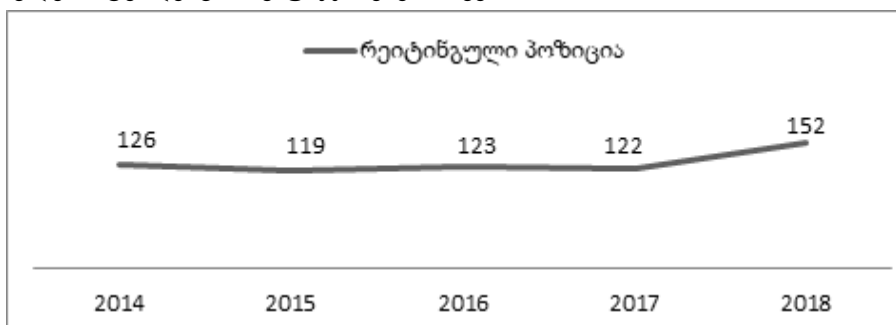
გრაფიკი 6. საქართველოს რეიტინგული პოზიცია კაი მიხედვით 2014-2018 წლებში

საქართველოს რეიტინგული პოზიცია 2014-2016 წლებში უმჯობესდებოდა (გრაფიკი 6). 2016 წელს ჰქონდა საუკეთესო შედეგი, რაც 44-ე ადგილით განისაზღვრა. 2017 წელს კი ეს დადებითი ტენდენცია შეიცვალა და ქვეყანამ ორი პოზიციით უკან დაიხია. აღნიშნული მიანიშნებს, რომ საქართველოს ხელისუფლებამ კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა უნდა გააძლიეროს. 2018 წელს კი დადებითი ტენდენცია დაფიქსირდა წინა წელთან შედარებით. როგორც ცნობილია კაი დონის მნიშვნელოვან ცვლილებაზე საუბარი იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი, თუ მაჩვენებელი 4 ან მეტი ქულით გაუარესდება, რაც არცერთ წელს არ მომხდარა.



გრაფიკი 7. სომხეთის რეიტინგული პოზიცია კაი მიხედვით 2014-2018 წლებში

სომხეთი ბოლო 5 წლის განმავლობაში 2014 წელს იმყოფებოდა ყველაზე უკეთეს პოზიციაზე (გრაფიკი 7). შემდგომ ორ წელიწადში პოზიციები უარესდებოდა და 2016 წელს 113-ე ადგილზე გავიდა. 2017 წელს შედარებით უკეთესი ტენდენცია აჩვენა და 107-ე პოზიციაზეა, 2018 წელს კი მდგომარეობა გაუმჯობესდა და იგი 105-ე პოზიციას იკავებს. ამდენად, კორუფციის აღქმის დონე 2015-2016 წლებში 2014 წელთან შედარებით მკვეთრად გაუარესდა, ხოლო 2017 და მითუმეტეს 2018 წლებში ავლენს ტენდენციას გაუმჯობესებისაკენ.



გრაფიკი 8. აზერბაიჯანის რეიტინგული პოზიცია კაი მიხედვით 2014-2018 წლებში

აზერბაიჯანს ბოლო 5 წლიდან საუკეთესო მდგომარეობა 2015 წელს ჰქონდა (გრაფიკი 8). თუმცა 2014 წელთან შედარებით უკეთესი პოზიცია გააჩნდა 2016 და 2017 წლებშიც. 2018 წელს მკვეთრი უკუსვლა დაფიქსირდა და 152-ე პოზიცია დაიკავა. აღნიშნული კორუფციის მიმართულებით სერიოზულ გარდევას ადასტურებს და მიგვანიშნებს მდგომარეობის არასტაბილურობაზე.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ კაი არა მარტო განსაზღვრავს ქვეყნის რეიტინგულ პოზიციას, არამედ შესაბამისი კრიტერიუმების მიხედვით ქულებსაც ანიჭებს. პირველ პოზიციაზე ყოფნა ბუნებრივია გულისხმობს კორუფციისგან თავისუფალ გარემოს, თუმცა, თუ ამ საკითხს შევხედავთ ქულების მიხედვით, რომელიც 0-დან 100-მდე დიაპაზონში მერყეობს, ვნახავთ რომ: 0-დან 50 ქულამდე ქვეყნები ითვლებიან უფრო კორუმპირებულ ზონებად, ხოლო 50-დან 100 ქულამდე კი კორუმპირებულობის დონე უფრო და უფრო მცირდება. აღნიშნული წარმოდგენილია ცხრილ 6-ში.

**ცხრილი 1: კორუმპირებულობის დონე ქულების მიხედვით**

ქულები	ნაკლებად კორუმპირებული					მეტად კორუმპირებული				
	100–090	089–080	079–070	069–060	059–050	049–040	039–030	029–020	019–010	009–000

ამდენად, თუ სამხრეთ კავკასიის ქვეყნებში არსებულ მდგომარეობას გავანალიზებთ ქულების მიხედვით ვნახავთ, რომ საქართველოს ქულები ბოლო 5 წლის განმავლობაში მერყეობდა 52-58 ფარგლებში. აქედან დგინდება, რომ მთლიანობაში ქვეყანა ხუთივე წელს მაინც იმყოფებოდა ნაკლებად კორუმპირებულ ზონაში, ვინაიდან ქულები საკვლევ პერიოდში მეტი იყო 49-ზე. რაც შეეხება სომხეთსა და აზერბაიჯანს, სომხეთის ქულები მერყეობდა 33-დან 37-მდე და ამ 5 წლის მანძილზე ყველაზე უკეთესი პოზიციები ჰქონდა 2014 წელს. აზერბაიჯანის შემთხვევაში ქულები მერყეობდა 25-დან 31-მდე, ხოლო ყველაზე უკეთესი რეიტინგული პოზიცია 2015 წელს ეკავა. შეიძლება ითქვას, რომ ამ ორ ქვეყანას გააჩნია პრობლემები კორუფციასთან ბრძოლის მიმართულებით, რადგან ორივე მათგანს ბოლო 5 წლის მანძილზე 49 ქულაზე მეტი არ მიუღია. შესაბამისად, ისინი, საქართველოსაგან განსხვავებით, იმყოფებიან მეტად კორუმპირებულ ზონაში.

**დასკვნა**

უშუალოდ საქართველოში ანტიკორუფციული საქმიანობის გაუმჯობესების მიმართულებით განხორციელებული რეფორმებიდან აღსანიშნავია: აუდიტის სამსახურის გამართული ფუნქციონირება, ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის ამაღლების მიზნით სათანადო რეგულაციების შემოღება, მომხმარებელთა უფლებების დასაცავად კანონმდებლობის გაუმჯობესება და ა.შ.

სწორედ ამ რეფორმების დროულად გატარებამ განაპირობა საქართველოს მეტად წინსვლა სომხეთთან და აზერბაიჯანთან შედარებით. თუმცა აღნიშნული არ იძლევა მოდუნების საშუალებას. სომხეთსა და აზერბაიჯანს კი კიდევ მეტი აქვთ სამუშაო, რათა გააძლიერონ ინსტიტუციები, ხელი შეუწყონ მეტ გამჭვირვალებას, განსაზღვრონ ანტიკორუფციული საქმიანობის ორიენტირები, განახორციელონ ინტეგრაცია ევროპულ სტრუქტურებთან, შექმნან ჯანსაღი და კონკურენტული ბიზნეს გარემო.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. <https://www.transparency.org/research/cpi/overview>
2. <https://www.transparency.ge/ge/corruption/cpi>
3. [http://www.economy.ge/uploads/ek\\_ciprebshi/reitingebi/reitingebi\\_geo/CPI\\_2016\\_GEO.pdf](http://www.economy.ge/uploads/ek_ciprebshi/reitingebi/reitingebi_geo/CPI_2016_GEO.pdf)
4. [http://www.economy.ge/uploads/files/2017/reitingebi/cpi\\_2017\\_geo.pdf](http://www.economy.ge/uploads/files/2017/reitingebi/cpi_2017_geo.pdf)



## **Analyze of South Caucasus Countries using Corruption perception index**

*Evgeni Baratashvili, Professor  
Georgian Technical University*

*Tamar Matcharashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Healthy business environment is very important to attract investors. The main point for this is corruption freeness. The healthier business environment is, better economic conditions will have the country.

Challenges of fighting against corruption is connected with low level of inter control systems among Government sectors.

Despite many problems and difficulties there are positive tendencies in case of South Caucasus Countries.

Reforms helped Georgia to achieve more results, than Armenia and Azerbaijan. Azerbaijan and Armenia should go on working to strengthen institutions in each countries, conduct anticorruption processes, work to integrate in European Institutions, establish competitive business environment to achieve higher economic standards.

## კლასტერის ფორმირება რეგიონის სოფლის მეურნეობაში

*ბარათაშვილი ევგენი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ჩეჩელაშვილი მაია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

### **აბსტრაქტი**

სტატიაში განიხილება ქვეყანაში განხორციელებული ეკონომიკური რეფორმები, რომლებიც მიმართულია საქართველოს მსოფლიო ეკონომიკაში ინტეგრირებისა და ქვეყანათა მსოფლიო თანამეგობრობას შორის ღირსეული ადგილის დაკავებისკენ. ავტორები ამისათვის აუცილებლად თვლიან ორი მთავარი პირობის შესრულებას: ჯერ ერთი, რეფორმებს საფუძვლად უნდა დაედოს მსოფლიო ეკონომიკურ თანამეგობრობის მიერ მიღებული პრინციპები და მექანიზმები; მეორე - რეფორმის ჩატარების პროცესში მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული რეფორმის წინა პერიოდის თავისებურებები და ეკონომიკის მიმდინარე მდგომარეობა, ეროვნული კულტურა და მოსახლეობის ქცევითი მახასიათებლები, გარდაქმნათა პერიოდის ხანგრძლიობა და ქვეყნის განვითარებაზე ზემოქმედი სხვა ფაქტორები.

ავტორები აღნიშნავენ, რომ ახალი მმართველობითი პარადიგმის დებულებები უნდა ასახავდეს რეფორმირებადი ეკონომიკის ობიექტურ საჭიროებებს, მოიცავდეს იმ საკვანძო მომენტებს, რომელთა გამოყენება ახალი მმართველობითი სისტემის აგებისას ხელს შეუწყობს ქვეყანას განვითარების ახალ, ინოვაციურ გზაზე დადგომას. ავტორთა აზრით, მართვის სიტემის დეცენტრალიზაცია, რომელიც რეფორმის პროცესში ხდება, არ გულისხმობს სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების რეგულირებაში სახელმწიფო ჩარევაზე სრული უარის თქმას. პირიქით, - ავტორები ადასტურებენ საკუთარ მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ სახელმწიფო რეგულირება მართვის ერთერთი ყველაზე ეფექტიან ინსტრუმენტად მიაჩნიათ.

სტატიაში დეტალურად არის განხილული და დასაბუთებული საქართველოს რეგიონების ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, სასოფლო-სამეურნეო კლასტერების შექმნის აუცილებლობა და მათი განვითარების პერსპექტივები.

საკვანძო სიტყვები: სასოფლო-სამეურნეო კლასტერი, სახელმწიფო რეგულირება, რეგიონის განვითარების სტრატეგია.

### **ძირითადი ტექსტი**

ქვეყანაში განხორციელებული ეკონომიკური რეფორმები მიმართულია საქართველოს მსოფლიო ეკონომიკაში ინტეგრირებისა და ქვეყანათა მსოფლიო თანამეგობრობას შორის ღირსეული ადგილის დაკავებისკენ. ამისათვის აუცილებლად მიგვაჩნია ორი მთავარი პირობის შესრულება: ჯერ ერთი, რეფორმებს საფუძვლად უნდა დაედოს მსოფლიო ეკონომიკურ თანამეგობრობის მიერ მიღებული პრინციპები და მექანიზმები; მეორე - რეფორმის ჩატარების პროცესში მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული რეფორმის წინა პერიოდის თავისებურებები და ეკონომიკის თანამედროვე მდგომარეობა, ეროვნული კულტურა და მოსახლეობის ქცევითი მახასიათებლები, გარდაქმნათა პერიოდის ხანგრძლიობა და ქვეყნის განვითარებაზე ზემოქმედი სხვა ფაქტორები.

გარდა ამისა, ახალი მმართველობითი პარადიგმის დებულებები უნდა ასახავდეს რეფორმირებადი ეკონომიკის ობიექტურ საჭიროებებს, მოიცავდეს იმ საკვანძო მომენტებს, რომელთა გამოყენება ახალი მმართველობითი სისტემის აგებისას ხელს შეუწყობს ქვეყანას განვითარების ახალ, ინოვაციურ გზაზე დადგომას.

მართვის სიტემის დეცენტრალიზაცია, რომელიც რეფორმის პროცესში ხდება, არ გულისხმობს სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების რეგულირებაში სახელმწიფო ჩარევაზე სრული უარის თქმას.

ასეთი მიდგომის აუცილებლობა გამოწვეულია იმით, რომ საბაზრო ურთიერთობების ჩამოყალიბება რთული პროცესია, რომელშიც სახელმწიფომ აქტიური მონაწილეობა უნდა მიიღოს.

ცნობილია, რომ ბაზარს შეუძლია ბევრი, მათ შორის საზოგადოების მოთხოვნილებებთან, ქვეყნის სოციალურ გაერთიანებასთან, ფუნდამენტური კვლევების ჩატარებასთან, განვითარების გრძელვადიან პროგრამების შექმნასთან დაკავშირებული პრობლემის გადაჭრა. ამდენად, სახელმწიფოს მიერ ბაზრის რეგულირება ქვეყნისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მატარებელი სფეროებისა და პროცესების მართვისა და მხარდაჭერის პოლიტიკის შემუშავებასთან არის დაკავშირებული. გარდა ამისა, საზოგადოების მხრიდან სახელმწიფოს ეკისრება არასაბაზრო ზონების (ეკოლოგიური უსაფრთხოება, ადამიანთა სოციალურ-ეკონომიკური უფლებები, სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტები, შემოსავლების გადანაწილება, სამეცნიერო და ტექნიკური პროგრესი, რეგიონული თუ სტრუქტურული დისპროპორციების აღმოფხვრა, ეფექტიანი საერთაშორისო ურთიერთობები, სხვა) შევსების ვალდებულება. ასრულებს რა ამ ფუნქციებს, სახელმწიფო არეგულირებს მოთხოვნა-მიწოდებას მაკროდონეზე და ამით სულაც არ არღვევს თვითრეგულირების მექანიზმის მოქმედებას სტეიკჰოლდერთა შორის განვითარებულ გაცვლით ურთიერთქმედებას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვნად მივიჩნევთ მათ შორის სოფლის მეურნეობის სფეროს წარმომადგენელ სუბიექტებს.

დღეს რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრა ერთიან პროცესებს ექვემდებარება და წარმოადგენს სისტემას, რომელიც შედგება საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზისგან და მართვის არსებული ადმინისტრაციული თუ ეკონომიკური ინსტრუმენტებისგან. ამ სისტემის საფუძველი შეიძლება გახდეს მართვის ერთიანი ელემენტი, რომელიც ერთდროულად განახორციელებს დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციებს.

სოფლის მეურნეობის მწარმოებლურობის დაბალი დონის ძირითად მიზეზად მიგვაჩნია მენეჯმენტის დაბალი დონე და საწარმოო ფონდების ცვეთის კატასტროფულ ხარისხს. კვების პროდუქტებზე ფასების ნახტომისებური მატება დღეს საქართველოს ბაზარზე არსებულ ფასებს ევროპული ბაზრისას უახლოვებს. ამდენად, სასოფლო-სამეურნეო სფერო დღეს ინვესტირებისათვის საკმაოდ მიმზიდველია ქვეყნის ბევრ რეგიონში. აქედან გამომდინარე, რეგიონული და მუნიციპალური კლასტერების შექმნა ინვესტირებისათვის მიმზიდველი ეფექტიანი პროექტების შემუშავების საშუალებს იძლევა.

რეგიონების ეკონომიკური პირობების სტაბილიზაცია და მდგრადი ზრდა რეალურად ქმნის პირობებს კლასტერების ფორმირებისათვის. განვითარებულ ქვეყნებში საწარმოო კლასტერების შექმნას რამდენიმე ათწლეული დაჭირდა. კლასტერის ბირთვს წარმოადგენდა ძლიერი საწარმოები, რომელთაც კვალიფისიური მენეჯმენტი და კორპორაციული კულტურის მაღალი დონე გააჩნდათ. კლასტერში ერთგვაროვანი საწარმოების ჩართვა ხელს უწყობდა ბირთვისთვის დამახასიათებელი მართვის სტილისა და კორპორაციული კულტურის გაზიარებას. ამასთან სოფლის მეურნეობაში მცირე და საშუალო საწარმოთა კლასტერების შექმნის ერთერთ მიზანს მუდმივად ცვალებად კონკურენტულ გარემოსთან შეგუება და სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის იმპორტიორების ზეგავლენის შემცირება წარმოადგენს - კლასტერების შექმნა ხომ ხელს უწყობს ახალი თვისებების მქონე პროდუქციის შექმნას. უნდა აღინიშნოს, რომ კლასტერად გაერთიანებული მცირე და საშუალო საწარმოები აძლიარებენ საკუთარ კონკურენტუნარიანობას და იმყარებენ საბაზრო პოზიციებს.

ქვეყნის წამყვან ბაზართაგან ერთერთს სწორედ სასურსათო პროდუქციის ბაზარი წარმოადგენს, რაც კლასტერების აქტიურ განვითარებას განაპირობებს. მცირე და საშუალო ბიზნესის კლასტერები შეიძლება წარმოიქმნან თვითორგანიზების საფუძველზე, ანუ საწარმოების ბუნებრივი ინტეგრაციისა და კოოპერაციის შედეგად. მეორე გზაა მუნიციპალური და რეგიონული ხელისუფლების ინიციატივა.

მეწარმეთა თვითორგანიზაცია, როგორც წესი, ხორციელდება მეწარმე-ლიდერის ინიციატივით. მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ, რომ შესაძლო კლასტერის პოტენციური მონაწილე-საწარმოები, როგორც წესი, ერთგვაროვან, მსგავს საქონელს აწარმოებენ და სასაქონლო ბაზრებზე ერთმანეთის კონკურენტებად გვევლინებიან. ამასთან დაკავშირებით მეწარმეების კლასტერში გაწევრიანებამდე სრულიად საფუძვლიანად ექმნებათ საკუთარი ბიზნესის დაკარგვის შიში (მაგალითად, ლიდერი-

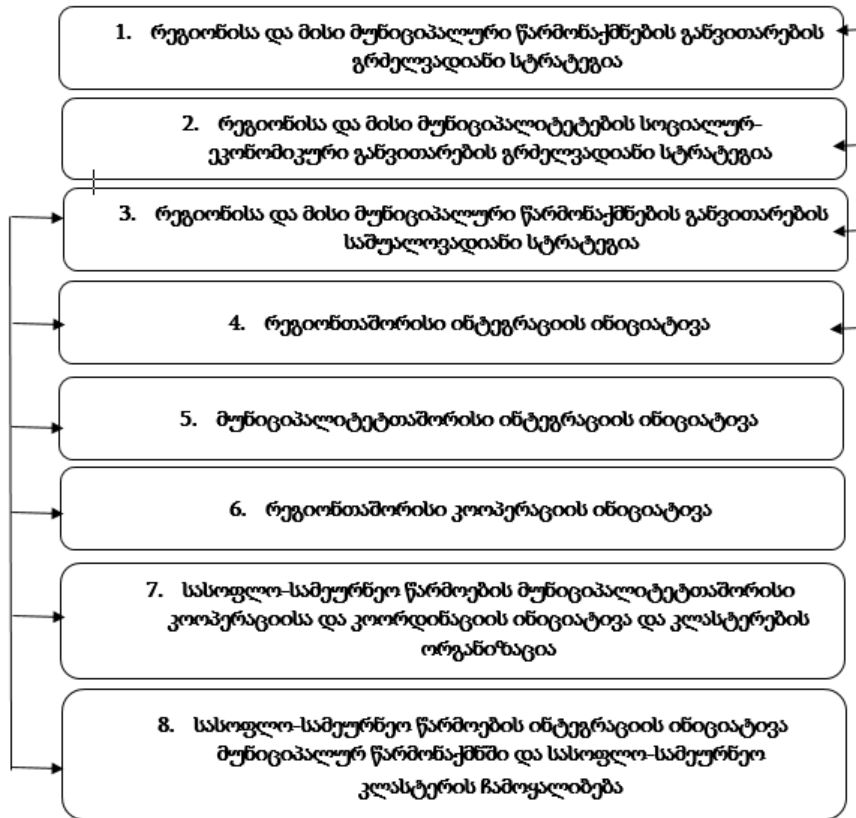
საწარმოს მიერ შთანთქმის შედეგად).

სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის პირველადი მწარმოებლები არ არიან დაინტერესებული შუამავალთა მხრიდან დაწესებულ მაღალ ფასდანიამატში და აი, რატომ:

1. პროდუქციაზე ფასის მატებას ბაზარზე მასზე მოთხოვნის კლება მოყვება, რასაც ადრე თუ გვიან მისი ჭარბწარმოება (ჭარბი მიწოდება) მოყვება,
2. მაღალი საშუამავლო ფასდანიამატები „ისრუტავენ“ სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის პირველადი მწარმოებლების მოგებას გადამანაწილებელი პროცესების მეშვეობით.

ეს ფაქტორები კი ამალღებენ კლასტერში მონაწილეობის მოტივაციას. დიაგრამაზე (1) ვაჩვენებ რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის ეტაპობრივი სქემა.

**დიაგრამა 1. რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის ეტაპობრივი სქემა**



(შედგენილია ავტორთა მიერ)

კლასტერის შექმნის საწყის სტადიაზე ყველაზე რთულ მომენტს წარმოადგენს შეთანხმების მიღწევა მისი აქტივების ფორმირებაში მონაწილე საწარმოთა შორის.

კლასტერის შექმნის გამაერთიანებელი ფაქტორები შეიძლება გახდნენ:

1. ბაზარზე ერთიანი საფასო პოლიტიკის გატარება;
2. მონაწილეების მიერ საქონლისა და მოსახურების წარმოების მოცულობის გაზრდა;
3. ერთიანი მარკეტინგული პოლიტიკის გატარება;
4. პროდუქციის წარმოების ინტეგრაციისა და კოოპერაციის შედეგად ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა.

ქვეყნის რეგიონებში სასოფლო-სამეურნეო წარმოების კლასტერიზაცია რეგიონების სპეციალიზაციის გათვალისწინებასა და საპროცესო მენეჯმენტზე გადასვლასთან არის დაკავშირებული. ჩვენ აზრით, საპროცესო მენეჯმენტზე გადასვლა ასახავს თეორეტიკოსი და პრაქტიკოსი მენეჯერების მისწრაფებას მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული ყველა ქმედების ერთიან ჯაჭვში გაერთიანებისკენ. თავის დროზე ამ ჯაჭვის წყვეტა მენეჯმენტისადმი ფუნქციური მიდგომით ზედმეტად გატაცების შედეგად ხდებოდა, ვინაიდან

თითოეული ფუნქცია განიხილებოდა დამოუკიდებლად და არა სხვა ფუნქციებთან კავშირში. ასეთი მიდგომისას ყურადღება გამახვილებულია ცალკეული ქმედებების ურთიერთკავშირზე, რომელთაგან თითოეული, თავის მხრივ, პროცესს წარმოადგენს. ამდენად, მართვა წარმოგვიდგება როგორც დროშა და სივრცეში დინამიურად ცვლადი, ერთმანეთთან დაკავშირებული ფუნქციების სახით, რომელთა მიზანს წარმოადგენს მისიის, - საწარმოს პრობლემებისა და ამოცანების, - შესრულება.

მენეჯმენტის პროცესი უზრუნველყოფილ უნდა იქნას მართვის პროფესიონალი სპეციალისტებით, რომლებიც ახდენენ ორგანიზაციების (აგრეთვე კლასტერების ) ფორმირებას და მართვას. მენეჯერები, რომელთა მოვალეობას წარმოადგენს პერსონალის მართვა ერთობლივი მიზნის მისაღწევად, უზრუნველყოფენ პირობებს დასაქმებულთა მწარმოებლური და ეფექტიანი მუშაობისთვის და მიზნებთან შესაბამისი შედეგების მისაღწევად. ამიტომ მენეჯმენტი არის დასახული მიზნის მიღწევაზე დასაქმებულთა შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების მიმართვის უნარი.

სახელმწიფომ, რომელიც მიისწრაფის საკუთარი სასურსათო დამოუკიდებლობისაკენ, ყურადღება უნდა მიაქციოს ეროვნულ სოფლის მეურნეობას. ჩვენი აზრით, რეგიონების სოფლის მეურნეობის სფეროს განვითარება უნდა ხდებოდეს „ფორსაიტი“ ტექნოლოგიის გამოყენებით და შესაბამისი ინსტიტუტების მონაწილეობით, ესენია: 1) ცენტრალური და რეგიონული ხელისუფლება, 2) სასოფლო-სამეურნეო საწარმოები და სოფლის მეურნეობის მწარმოებელი ტექნიკის საწარმოები, 3) ქვეყნის სამეცნიერო ორგანიზაციები და მეცნიერები, 4) სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტები.

ურბანული პროცესების გაძლიერების მიუხედავად, საქართველო სასოფლო-სამეურნეო ქვეყნად რჩება, ვინაიდან სოფლად მცხოვრები მოსახლეობა საერთო რიცხვის თითქმის 50%-ს შეადგენს. ეს კი, თავის მხრივ, წყვეტს კლასტერების საკადრო უზრუნველყოფის საკითხებს.

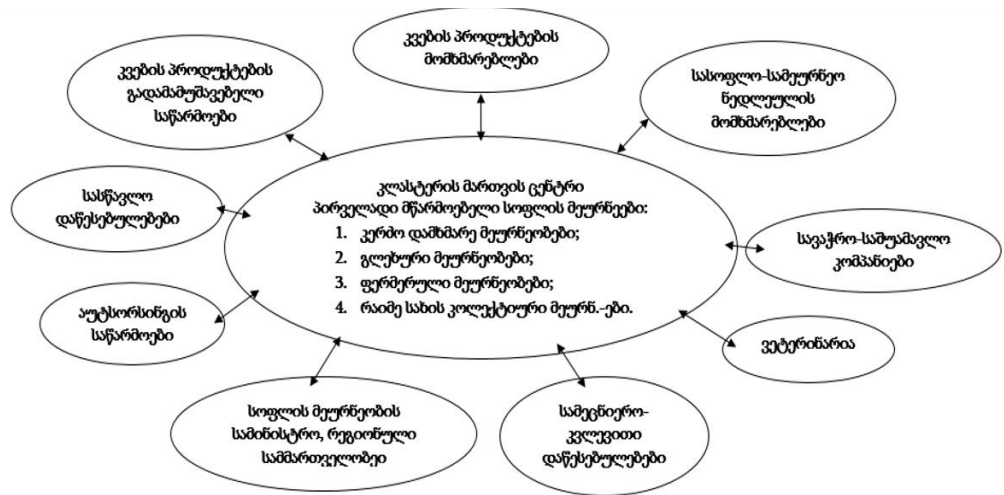
სოფლის მეურნეობის საწარმოების ძირითადი მმართველობითი ამოცანა საწარმოო ფონდების შენარჩუნებაში მდგომარეობს, მაგრამ არის სხვა ამოცანებიც, კერძოდ: საჭირო ხარისხის ნედლეულის საკმარისი რაოდენობის მიღება; ნიადაგების ნაყოფიერების ზრდა; რესურსების გადანაწილება ყველაზე უფრო ეფექტანი გამოყენების მიზნით; რესურსდამზოგავი ტექნოლოგიების გამოყენება; სოციალური და ყოფითი პრობლემების მოგვარება.

სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით საქართველოს სოფლის მეურნეობის სფეროში არსებული საშუალო ხელფასი დღეს ყველა სხვა დარგში არსებულზე უფრო დაბალია. გარდა ამისა, ეცემა სასოფლო-სამეურნეო სამუშაოს პრესტიჟი, იზრდება სოფლად უმუშევრობა, მატულობს სიკვდილიანობა, განსაკუთრებით საბავშვო. ამასთან დაკავშირებით გვინდა ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი სახის რეკომენდაციები:

1. სოფლის მეურნეობის საწარმოების შექმნა და იმ სიმძლავრეების ზრდა, რომელთა საშუალებით ხდება სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის გადამამუშავება;
2. დარგში არსებული საშუალო ხელფასის მიზმა საბოლოო შედეგებზე, საუკეთესოთა წახალისება;
3. რეგიონულ დონეზე ეკონომიკური მექანიზმის შემუშავება სოფლის სოციალური ინფრასტრუქტურის ფონდის შესაქმნელად;
4. სასოფლო-სამეურნეო საქონელმწარმოებლების სახელმწიფო მხარდაჭერა ხელმისაწვდომი საკრედიტო რესურსებით;
5. ქართველი მწარმოებლების მიმართ პროტექციონიზმის პოლიტიკის გატარება.

კლასტერულ საფუძველზე სასოფლო სამეურნეო საქმიანობის სხვადასხვა სახის სწორი შეხამება უზრუნველყოფს მის კონკურენტულ უპირატესობას და მდგრადობას, მათ შორის ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების ხარჯზე, ვინაიდან ისინი:

- ცვლიან დარგის და შესაბამისად რეგიონული და მუნიციპალური მართვის ორგანოების სტრუქტურას;
- ზრდიან კადრების ერუდიციას და კვალიფიკაციას;
- აუმჯობესებენ მართვის პროცესს, აერთიანებენ რა მენეჯმენტის ტერიტორიულ და დარგთაშორის პრინციპებს;
- ყოველივე ეს იძლევა ინტეგრაციული პროცესების მეზოდონეზე სტიმულირების საშუალებას.



**დიაგრამა 2. სასოფლო-სამეურნეო კლასტერის შექმნისათვის მოსამზადებელი სამუშაოების ორგანიზების სქემა**

კონკურენტული და წარმატებული სასოფლო-სამეურნეო კლასტერის შექმნის შემთხვევაში წარმოიქმნება მისი მონაწილეების ურთიერთქმედების სინერგიული ეფექტი, როგორც ეს ყველა კვაზინტეგრირებული გაერთიანებისთვისაა დამახასიათებელი.

სასოფლო-სამეურნეო კლასტერებში ყალიბდება კონკურენციისა და კოოპერაციის რთული კომბინაცია. რეგიონულ ბაზრებზე ეს კლასტერები გამოდიან, როგორც კონკურენტული ქსელის ერთიანი აქტები, რაც საშუალებას აძლევს მათ შეეწინააღმდეგონ გლობალური კონკურენციის დამლუპველ ტენდენციებს. დიაგრამაზე (2) ჩვენ წარმოვადგინეთ სასოფლო-სამეურნეო კლასტერის შექმნისათვის მოსამზადებელი სამუშაოების ორგანიზების სქემა.

**დასკვნა**

რეგიონის, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის, სტრატეგიული მართვისათვის აუცილებელია სოციალური, ეკოლოგიური და ეკონომიკური კომპონენტების გათვალისწინება, რომელთაგან უკანასკნელი ყველაზე მნიშვნელოვანია. იგი შედგება რეგიონული საწარმოო სისტემების კომპლექსისა და ცალკეული საწარმოების საქმიანობის გაერთიანებული შედეგებისგან, აგრეთვე რეგიონული რესურსების მართვის მექანიზმისგან.

რეგიონის სტრატეგიული განვითარების სისტემის ფორმირებისას უპირველესი მნიშვნელობა აქვს მართვის ობიექტზე ზემოქმედების ხარისხს, რომელიც ხორციელდება მართვისა და ხელისუფლების კომპეტენციათა ჩარჩოში, განისაზღვრება ეკონომიკის ფუნქციონირების საერთო პირობებით და ობიექტზე ზემოქმედებაში ჩართული რესურსების მოცულობით.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Regional Clusters in Europe. Observatory of European SMEs, № 3, 2017. Luxembourg: Office Publications of the European Communities, 2017; p. 66

## Clusters Forming in the Region's Agriculture

*Baratashvili Evgeny*  
*Professor of Georgian Technical University*

*Chechelashvili Maya*  
*Associate Professor of Georgian Technical University*

### Summary

The article discusses the economic reforms implemented in the country that are aimed at integrating Georgia into the world economy and taking decent place among the world community of nations. The authors think that this is necessary for the fulfillment of the two main conditions: first of all, the reforms should be based on the principles and mechanisms adopted by the World Economic Community; Second, the priorities of the reform period and the current situation of the economy, the national culture and the behavioral characteristics of the population, the duration of the transformation period and other factors influencing the country's development are taken into consideration during the reform process.

The authors note that the provisions of the new governing paradigm should reflect the objective needs of the reformed economy, include the key moments that use the new management system to promote the country's new, innovative way of development. According to the authors, decentralization of the management system, which is taking place in the reform process, does not mean full refusal of state interference in regulation of socio-economic processes. On the contrary, the authors confirm their opinion that state regulation is one of the most effective tools for management.

The article describes and analyzes the economic development strategy of the regions of Georgia, the need for creation of agricultural clusters and prospects for their development.

**Keywords:** agricultural cluster, state regulation, development strategy for the region.

## კომპანიების შიდა კონტროლისა და კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვის თავისებურებანი ქართული მეღვინეობის დარგში

*ბარათაშვილი ევგენი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*მარიდაშვილი მანანა  
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*მეფარიშვილი დავითი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### **აბსტრაქტი**

შიდა კონტროლი არის კომპანიის გავითარების მნიშვნელოვანი ბერკეტი, ორგანიზაციის მენეჯერული, ფინანსური და სხვა სახის კონტროლის მექანიზმების სისტემა, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მეთოდებს, პროცედურებს, აგრეთვე შიდა აუდიტის ფუნქციას, რომელიც ყალიბდება, რათა დაეხმაროს კომპანიას, მიაღწიოს თავის მიზნებს და კანონიერად, გამჭვირვალედ, ეკონომიურად, ეფექტიანად და პროდუქტიულად წარმართოს თავისი საქმიანობა. ღვინის წარმოების კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვის თავისებურებანი მეტწილად დამოკიდებულია სეზონურ მახასიათებლებზე, წარმოების ტექნოლოგიების, შრომის ორგანიზების სფეროებზე, წარმოებასა და მართვაზე, რომელიც გამომდინარეობს დარგის ტექნიკური თავისებურებებიდან, ხოლო ქვეყნის მეღვინეობის კონკურენტუნარიანობის ზრდა უნდა ითვალისწინებდეს დარგის პრივატიზაციის შედეგებს, რომლებიც ემყარება შემდეგ პრინციპებს: შიდა კონტროლი, დემონოპოლიზაცია, ანტიმონოპოლური რეგულაცია, კონკურენციის განვითარება წარმოებისა და მარკეტინგის სფეროში. ნაშრომში განხილულია კომპანიის შიდა კონტროლისა და კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვის თავისებურებანი ქართული ღვინის კომპანიების მაგალითზე.

საკვანძო სიტყვები: შიდა კონტროლი, სტრატეგიული მართვა, კონკურენტუნარიანობა, ღვინის კომპანიები.

### **ძირითადი ტექსტი**

აუდიტორული საქმიანობა და შიდა კონტროლი საბაზრო ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ელემენტებია და მართვის დამოუკიდებელ ფუნქციად გვევლინება. შიდა კონტროლის მეშვეობით ხორციელდება კომპანიების ორგანიზაციული და მეთოდური უზრუნველყოფა, აგრეთვე მასთან დაკავშირებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება.

ცენტრალიზებულად მართვადი ეკონომიკის პირობებში არ არსებობდა მოთხოვნა დამოუკიდებელ აუდიტორულ კონტროლზე. კონტროლის ფუნქციას სახელმწიფო ორგანოები ახორციელებდნენ. საბაზრო კონომიკაზე გადასვლის შემდგომ საკმაოდ შეიზღუდა სახელმწიფო ორგანოების ჩარევა სამეურნეო სუბიექტების საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობაში, მაგრამ სახელმწიფოსა და მეწარმეთა ინტერესებიდან გამომდინარე მოთხოვნა კონტროლზე დარჩა და სადღეისოდაც გრძელდება. აუდიტი წარმოადგენს სპეციალურ ცოდნათა სისტემას საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფუნქციონირებადი ეკონომიკური სუბიექტების სამეურნეო პროცესებისა და ფინანსური ოპერაციების კანონიერების (მართებულობის) და ეკონომიკური მიზანშეწონილობის შესწავლის პრინციპების შესახებ; ეს კი მიიღწევა სააღრიცხვო, საანგარიშგებო და სხვა ეკონომიკური ინფორმაციის, აგრეთვე კონტროლის ობიექტების ფაქტობრივი მდგომარეობის გამოკვლევის საფუძველზე.

კავშირი ყურძნის ხარისხსა, საწყის ნედლეულსა და საბოლოო პროდუქციას შორის ძალზე მჭიდროა, ვინაიდან უხარისხო საწყისი პროდუქტისგან პრაქტიკულად შეუძლებელია ხარისხიანი



ღვინოების წარმოება. ღვინის წარმოების პროცესში მკაცრი მოთხოვნებია იმ ჭურჭლის მასალაზე, რომლებშიც მიმდინარეობს ტექნოლოგიური პროცესები. დაცული და გათვალისწინებული უნდა იყოს ტემპერატურის ნორმები, დუღილის სტიმულატორები, ეკოლოგიური გარემო, მეღვინეთა კვალიფიკაცია და გამოცდილება.

მეღვინეობის პროდუქტის მინიმალური ხარისხისთვის, სულ მცირე, აუცილებელია სწორი სავენახე მიწის შერჩევა. საქართველოში ამ მიზნისთვის განსაკუთრებულად ვარგისიანია კახეთის, ქართლის, იმერეთის მხარის მიწები, სადაც კონცენტრირებულია ვენახების უმეტესი ნაწილი (91% და მეტი). დანარჩენი ფართობი მოდის სამეგრელოზე, გურიაზე და რაჭაზე.

ვაზის დასარგავად საჭიროა ხარისხიანი ელიტარული ჯიშის სანერგე მასალა, რომლიდანაც ათწლეულების მანძილზე (კარგი ვაზი ნაყოფს იძლევა 100 წელსა და მეტს) მიიღება სრულფასოვანი ყურძნის მოსავალი ვარგისიანი მაღალი ხარისხის ღვინის დასამზადებლად.

მეღვინეობის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვა აუცილებლად უნდა გულისხმობდეს იმასაც, რომ ყურძენი და ღვინო, საბოლოო ჯამში, არ არის აუცილებელი მოხმარების პროდუქტები, თუმცა, გაყიდვების მაჩვენებლებიდან გამომდინარე, წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე შემოსავლიან პროდუქციას.

მიუხედავად იმისა, რომ ყურძნისგან ღვინის გარდა მზადდება წვენები, მურაბები, მუსები, ზადაგი, ტკბილეული (ფელამუში, ჩურჩხელა), თვითონ ყურძენი კი იყიდება თავისი პირვანდელი სახით, როგორც მზა პროდუქტი, მისი უმეტესი წილი მაინც ღვინის წარმოებისთვის მოიხმარება (90% და მეტი).

ყურძნის წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობა, თანამედროვე შეხედულებების შესაბამისად, ხასიათდება მაჩვენებელთა სისტემით, რომელიც მოიცავს: მრავალწლიანი ნარგავების მოსავლიანობას, ვენახებისა და ყურძნის მოვლისა და კრეფის სირთულეს, პროდუქციის თვითღირებულებას, შემოსავლის ოდენობას 1 ჰექტარ ვენახზე, დანახარჯისა და წარმოების რენტაბელობის დონეს.

ინვესტიციების ეფექტიანობა მეღვინეობაში, ძირითადად, დამოკიდებულია ნარგავების ტიპსა და ჯიშზე. ყურძნის ტიპი და ჯიშის დამოკიდებულია ნარგავის ნაყოფიერების ფაზაში გადასვლისა და ექსპლუატაციური პერიოდების ხანგრძლივობაზე, მოსავლიანობაზე, მუშაობის წარმოებაზე, ასევე პროდუქციის ხარისხზე, შემდეგი პროცესისათვის საჭირო ნედლეულზე, მისი მოცულობისა და მოხმარების ხანგრძლივობაზე, გადამამუშავებისთვის ვარგისიანობა და სხვა თვისებებზე.

ვარიანტების შეფარდებითი ეკონომიკური ეფექტიანობის დასადგენად გამოიყენება მოყვანილი ხარჯების მაჩვენებლები პროდუქციის ერთეულზე, ხოლო ჯიშების ეკონომიკური ეფექტიანობის დასადგენად - რენტაბელობის დონე. ამასთანავე აუცილებელია გავითვალისწინოთ მათი ბიოლოგიური თავისებურებანი: რამდენად გამძლეა პროდუქტი ყინვის მიმართ, რამდენად მდგრადია მავნებლების მიმართ და ა.შ.

ღვინის პროდუქტის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიის ზრდის საწყისი მაჩვენებელი არის მონიტორინგი. ის უნდა მუშაობდეს ადგილობრივი, რეგიონული, ეროვნული და საერთაშორისო ბაზრების პროდუქციის წარმოებაზე.

სტრატეგიის შემდეგი ეტაპი პროდუქტის კონკურენტუნარიანობის ანალიზია. ანალიზის მიზანია იმ ძირითადი ფაქტორების პოვნა, რომლებიც მოქმედებენ პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე, მათი მიზეზ-შედეგობრივი და ურთიერთდამოკიდებულების კავშირების აღმოჩენა.

ღვინის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ზრდის სტრატეგია შეუძლებელია ახალი დონის სამრეწველო მენეჯმენტის გარეშე.

ხარისხის მართვის დროს, აუცილებელია, მოხდეს წარმოების იდეოლოგიური ცვლილება. ამის საუკეთესო მაგალითად მიგვაჩნია იაპონური ხარისხის ტოტალური კონტროლის სისტემა. იგი ცნობილია მთელს მსოფლიოში და დაწვრილებით არის აღწერილი ქართულ ეკონომიკურ

ლიტერატურაშიც. სისტემის მთავარი პრინციპია არა ინსპექტორებისა და პროდუქციის ხარისხის ჩვეულებრივი კონტროლი, არამედ იმ პერსონალის ყოველდღიური ინტენსიური შრომა, რომელიც ხარისხის გაუმჯობესებაზე, დანახარჯების შემცირებაზე, თვითღირებულებაზე და სხვა საკითხებზე მუშაობს. იაპონიაში ხარისხის ტოტალური კონტროლი არის მოძრაობა წარმოების გასაუმჯობესებლად, რომელიც ეხება მის ყველა დონეს. ეს სისტემა მოიცავს წარმოებითი აქტივობის შემდეგ ელემენტებს: ხარისხის განარტია; თვითღირებულების შემცირება; საწარმო კვლევებთან შესაბამისობა; მზა პროდუქციის მოწოდების გრაფიკთან შესაბამისობა; წარმოების უსაფრთხოება; ახალი პროდუქტების შექმნა; მუშაობის პროდუქტიულობის ზრდა; მასალისა და დეტალების მოწოდების კონტროლი; მარკეტინგი; საქონლის გაყიდვები; გაყიდვების შემდეგი მომსახურება.

ღვინის პროდუქციის კონკურენტულ უპირატესობათა წყაროებია - ფასი, დიფერენციაცია, ღირებულება და ხარისხი. კონკურენტუნარიანობის საერთაშორისო დონის მიღწევა და შიდა ბაზარზე ეროვნული პროდუქციის დომინირება მიღწეულ უნდა იქნას არა პროტექციონიზმით, რომელსაც პირადად ჩვენ განვიხილავთ, როგორც არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის ნიმუშს სახელმწიფო დონეზე, არამედ წარმოებული პროდუქციის ხარისხისა და რაოდენობის ზრდით.

### **დასკვნა**

მაკონტროლებელი ფუნქციების კონცენტრირება აუცილებელია რამდენიმე პირობიდან გამომდინარე. ჯერ ერთი, კონტროლი საჭიროა არა იმდენად სახელმწიფოსთვის, არამედ თვით მესაკუთრისთვის, რომელიც უფრო მეტად არის დაინტერესებული საკუთარი ქონების უსაფრთხოებასა და ეფექტურობაში. გარდა ამისა, ეს არის წარმოებით დაკავებულ ადამიანთა ერთგვარი გათავისუფლება ვალდებულებებისგან. მრეწველობაში საქმე დიამეტრალურად საწინააღმდეგოა. უამრავი სხვადასხვა სახის შემმოწმებელი ინსტანცია, რომელიც ვერ წვდება სტრატეგიის არსს, ქმნის რიგ პრობლემებსა და სირთულეებს, მაშინ როცა მათი დანიშნულება სწორედ სამრეწველო წარმოების ზრდისთვის ოპტიმალური პირობების შექმნაა. ეს სირთულეები გადაილახება დამატებითი მუშახელის დაქირავებით, რომელთაც არ აქვთ კავშირი წარმოებასთან. საწარმოსთვის ასეთი მდგომარეობა არახელსაყრელია, ვინაიდან დაკავშირებულია ზედმეტ ხარჯებთან, პროდუქციის ფასების შემცირებასთან და შემდეგში კონკურენტუნარიანობის დაცემასთანაც.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Agha H., Impact of Working Capital Management on Profitability, European Scientific Journal, vol.10, No 1, 2014, pp 3-6
2. Armistead C., Pritchard J., MAchin S., Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness, Journal Pergamon, Vol. 32, No. 1, pp 7-10 – 40, 2016
3. Mentzer J., Dewitt W., Keebler J., Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, Vol.22, No. 2, 2016, pp 12-26
4. Europaischen Fond fuer regionalentwicklung (EFRE) <http://europa.eu.int>
5. Operationelles Programm INTERREG III EAST [www.interreg3c.net](http://www.interreg3c.net)
6. Wine Market Council, <http://vuryv.livejournal.com/4261.html>

## **The peculiarities of company internal control and competitiveness strategic management in Georgian wine industry**

*Baratashvili Evgeny*  
*Professor of Georgian Technical University*

*Maridashvili Manana*  
*Associate Professor of Caucasus International University*

*Meparishvili David*  
*PhD student of Georgian Technical University*

### **Summary**

Internal control is an important tool for the company's managerial, financial and other control mechanisms, including the organizational structure, methods, procedures. Internal audit function is designed to help the company achieve its goals and run its activities legally, transparent, economically, efficiently. The peculiarities of the competitiveness of the wine production are largely dependent on seasonal characteristics, production technologies, efficiency, production and management of labor. Internal audit derived from the technical specifications of the industry; Increasing competitiveness consider the results of privatization of the sector and are based on the following principles: internal control, demonopolization, antimonopolistic regulation, development of competition in the field of marketing and marketing. The work deals with the characteristics of the company's internal control and competitiveness strategic management on the example of Georgian wine companies.

Keywords: internal control, strategic management, competitiveness, wine companies.

## უცხოური ინვესტიციების როლი და მნიშვნელობა თანამედროვე ეტაპზე

ბარკალაია ბესიკი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

იამლაშვილი მარიამი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

განვითარებადი ქვეყნებისათვის ეკონომიკური სიძლიერის მომტანი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ბერკეტია ინვესტიციების მოზიდვა. თანამედროვე ეტაპზე ქვეყნის ეკონომიკის გლობალიზაციის მთავარ მამოძრავებელ ძალად კაპიტალის საერთაშორისო მოძრაობა გვევლინება პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სახით. უცხოური ინვესტიცია არის საერთაშორისო ეკონომიკურ სისტემის ღია და ეფექტური განუყოფელი ნაწილი. იგი ერთგვარი კატალიზატორის როლს ასრულებს ქვეყნის განვითარების კუთხით. ინვესტიციების მოზიდვა ქვეყნებისათვის ერთგვარი გამოწვევაა ვინაიდან მიმღები ქვეყნების მხიდან გამჭვირვალე და ეფექტური საინვესტიციო პოლიტიკის შემუშავებას მოითხოვს. თანამედროვე პირობებში ინვესტიციური პროცესების გაძლიერებისათვის გამოიყენება სხვადასხვა საგადასახადო სტიმულები ისეთ სახელმწიფო ღონისძიებებთან ერთად, როგორცაა განათლების სისტემის განვითარება, შრომის ბაზრის რეგულირება, სასაქონლო ბაზრების დერეგულირება და სხვა.

საკვანძო სიტყვები: ინვესტიცია, ეკონომიკა, კაპიტალი, ქვეყნები, ტექნოლოგია, კონკურენტუნარიანობა, გლობალური, ბაზრები, პოლიტიკა, კომპანიები, განვითარება, საზოგადოება, სტიმულები.

### ძირითადი ტექსტი

ინვესტიციას სარგებელი მოაქვს, როგორც ეკონომიკისთვის ასევე საზოგადოებისათვის. ეს არის ეკონომიკური განვითარებისა და თანამედროვე კაპიტალიზმის გახანგრძლივება. მთლიან ეკონომიკაში მიმდინარე პერიოდში განხორციელებული ინვესტიციები არის მთავარი ფაქტორი ერთობლივი მოთხოვნის და დასაქმების დონის განსაზღვრისას.

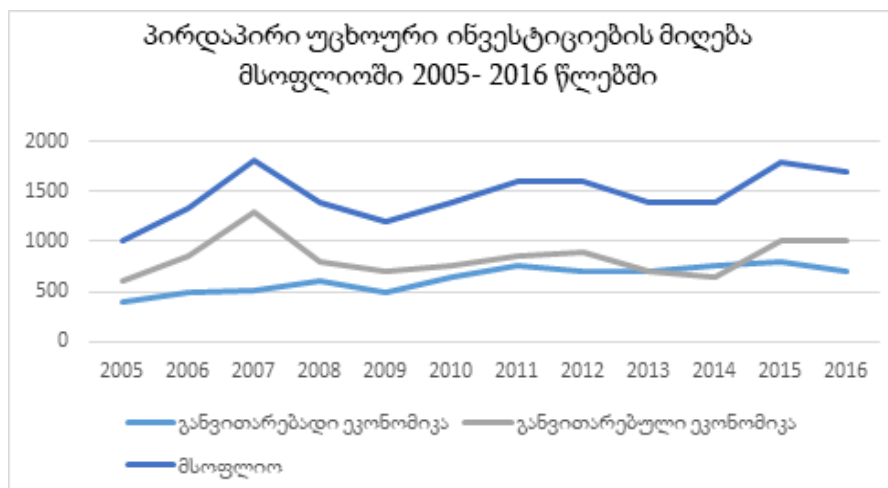
გრძელვადიან პერსპექტივაში, მიმდინარე საინვესტიციო შესაძლებლობები განსაზღვრავს ეკონომიკის სამომავლო პროდუქტიულობას და საბოლოო ჯამში ცხოვრების დონეს. პირადი სიმდიდრის გაზრდით, ინვესტირება ხელს შეუწყობს მაქსიმალურ საერთო ეკონომიკურ ზრდას და კეთილდღეობას. ინვესტირების პროცესი თავის მხრივ ხელს შეუწყობს ფინანსური ბაზრის ჩამოყალიბებას, სადაც კომპანიები შეძლებენ კაპიტალის მოზიდვას მათთვის ხელსაყრელი პირობებით, ესეც საბოლოოდ ხელს შეუწყობს სამომავლო ეკონომიკურ ზრდას და კეთილდღეობას. მიუხედავად იმისა, რომ ინვესტირებას უდაოდ მოაქვს ჯილდო, რისკის გარეშე ინვესტირება თითქმის წარმოუდგენელია, თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში, ჯილდო გადაწონის რისკს. ინვესტირება გვასწავლის, თუ როგორ უნდა გამოვიყენოთ ჩვენი აქტივები იმგვარად, რომ გამოვიძუშავოთ ფული ამ აქტივებზე, ნაცვლად იმისა, რომ ველოდოთ ამ აქტივების სამომხმარებლო მიმართულებით გამოყენებას. ამგვარად ინვესტიცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც აქტივის შექმნა უკუგების მიღების მიზნით. პოტენციურმა ინვესტორმა უნდა გააცნობიეროს რომ, მისი მის მიერ განხორციელებული ინვესტიციის დაბრუნება დამოკიდებულია რამოდენიმე გარემოებაზე: ხელმისაწვდომი თანხები, რისკის ხარისხი, რომელის აღებაზეც ინვესტორი გამოთქვამს მზაობას, დაუყოვნებლივი მისაღები შემოსავლის მოცულობა, რომელიც აუცილებელია, ლიკვიდურობის ხარისხი, რომელიც ასევე აუცილებელია, ინტელექტი, შესაბამისი ცოდნა და ცოტაოდენი იღბალი.

უცხოური ინვესტიციების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა პირაპირი უცხოური ინვესტიციები. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების როლი საგრძნობლად გაიზარდა მე-20 საუკუნის 90 -იანი

წლებიდან. უპი-ები ეროვნული ეკონომიკის მსოფლიო ეკონომიკაში ინტეგრაციის ერთ-ერთი ძირითადი საშუალება გახდა, რაც უზრუნველყოფს შედარებით მსხვილი ეკონომიკის ქვეყნებში ტექნოლოგიების, კაპიტალის, საწარმოო სიმძლავრეების, კორპორატიული მმართველობის და ინოვაციების გატანას მიმღებ ქვეყნებში. თანამედროვე პირობებში ინვესტიციური პროცესების გაძლიერებისათვის გამოიყენება სხვადასხვა საგადასახადო სტიმულები ისეთ სახელმწიფო ღონისძიებებთან ერთად, როგორცაა განათლების სისტემის განვითარება, შრომის ბაზრის რეგულირება, სასაქონლო ბაზრების დერეგულირება და სხვა.

განვითარებული ქვეყნების დიდი ნაწილი საკუთარ სახსრებს სხვა ქვეყნების ეკონომიკაში აბანდებს, და ავითარებენ მასპინძელი ქვეყნების ეკონომიკას. კაპიტალის მიღებით თავის მხრივ მასპინძელი ქვეყანა იძენს შესაძლებლობას, განაახლოს და განავითაროს თავისი ინდუსტრიის დარგები, აწარმოოს კონკურენტუნარიანი პროდუქცია და მომსახურება. ინვესტიციებს ახორციელებენ როგორც სახელმწიფო ორგანიზაციები, ასევე კერძო კომპანიები.

ქვემოთ მოცემულია ცხრილი, რომელიც გვიჩვენებს მსოფლიოს მასშტაბით განხორციელებულ უცხოურ ინვესტიციებს განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებში. 2005-2016 წლებში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ძირითადი წილი განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკაზე მოდის 65% იხ. ცხრილი 1.



წყარო: ©UNCTAD, FDI/MNE database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

ემპირიული კვლევების თანახმად უცხოური ინვესტიციები უზრუნველყოფს მიმღები ქვეყნის შემოსავლის ზრდას იმაზე მეტად, ვიდრე შიდა ინვესტიციები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უცხოური ინვესტიციები ნაკლებად განვითარებული ქვეყნებისათვის, სადაც დაბალი საგანმანათლებლო და ტექნოლოგიური სტანდარტებია, ვინაიდან უცხოური ინვესტიცია თავის თავში გულისხმობს არა მხოლოდ კაპიტალის ტრანსფერს, არამედ ინტელექტუალურს და ტექნოლოგიურს. ეკონომიკური ლიტერატურა ხაზგასმით აღნიშნავს ტექნოლოგიების ტრანსფერს, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვან არხს, რომლის საშუალებითაც უცხოურმა კორპორატიულმა მართვამ შესაძლოა პოზიტიური მოვლენები გამოიწვიოს მასპინძელი ქვეყნის ეკონომიკისთვის. კვლევებმა აჩვენა, რომ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები ხელს უწყობს პროდუქტიულობას როგორც განვითარებად, ასევე განვითარებულ ქვეყნებში. შედეგად, FDI ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას და განვითარებას.

განვითარებადი ქვეყანები ხასიათდება დაბალი დაგროვების უნარით, დაბალი კაპიტალის ფორმირებით და დაბალი ინვესტიციით. ასეთი ტიპის ქვეყანა აშკარაა, რომ მაძიებელია გარე წყაროსი, რომ შეივსოს ეს უფსკრული და შესაბამისად დაჩქარდეს მათი ეკონომიკური ზრდის ტემპი.

ბევრი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ უცხოური კაპიტალის კომპონენტები, როგორცაა პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები, ფულადი გზავნილები და საგარეო ვალეები, პოზიტიურად მოქმედებს როგორც საფონდო ბაზრზე, ასევე ეკონომიკურ ზრდაზე (ბაჰარუმსა, 2015) ერთ-ერთი მათგანია საფონდო

ბაზრის განვითარებისა და ეკონომიკური ზრდის მიმოხილვა: უცხოური კაპიტალის შემოდინების და გაცვლითი კურსის როგორც მოდერატორის როლი მალაიზიის მაგალითზე 1981–2016 წლებში, (ავტ. მოჰამედ ენამულ ჰოუკი) უცხოური ინვესტიციის უდიდეს ნაწილს მოცემულ კვლევაში წარმოადგენს საგარეო ვალი. კვლევაში გამოყენებულია Granger ტესტი, ARDL თანმიმდევრული მიდგომა და მრავალმხრივი რეგრესული ანალიზი რათა დადგენლ და შესწავლილ ყოფილიყო ცვლადების ერთმანეთთან დამოკიდებულება ემპირიულად. კვლევა ადასტურებს, რომ უცხოური კაპიტალის შემოდინება მნიშვნელოვანად დადებითად მოქმედებს და გაცვლითი კურსი მნიშვნელოვან ნეგატიურ გავლენას ახდენს ეკონომიკურ ზრდაზე. კვლევის დასკვნებზე დაყრდნობით ავტორი მოუწოდებს მალაიზიის მთავრობას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს საგარეო ვალს, რაც უცხოური კაპიტალის შემოდინების მნიშვნელოვანი წილია მათ ქვეყანაში. ამავე დროს, უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოქნილი სავალუტო კურსი უნდა წახალისდეს, როგორც საფონდო ბაზრისა და ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობა.

### დასკვნა

უცხოური კაპიტალის შემოდინება, ნებისმიერ ეკონომიკაში, განიხილება, როგორც საფონდო ბაზრის განვითარებისა და ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვანი წინაპირობა. ვინაიდან იგი აძლიერებს დამატებით ფინანსურ რესურსებს განვითარებული და განვითარებადი ეკონომიკის მიმართ. სწორედ ამიტომ საკმაოდ დიდია მკვლევარების ინტერესი, აღნიშნული საკითხის შესწავლა ემპირიულად, იმის გათვალისწინებით, თუ როგორ უწყობს ხელს უცხოური კაპიტალი ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებას.

### ლიტერატურა :

1. კაჰანაძე ი., საინვესტიციო ბაზარი და მისი თავისებურებანი. კრებულში: საბაზრო ეკონომიკის განვითარების პრობლემები საქართველოში, ტ. I, თბ. 2000.
2. World Investment Report , United Nations, 2017.
3. Levine, R., Loayza, N., Beck, T., 2000. Financial intermediary development and economic growth.
4. Financial liberalization, financial sector development and growth: Evidence from Malaysia. Journal of Development Economics, p.84.2006
5. Perkins, D. H., Radelet, S., Lindauer, D. L., & Block, S. A. (2012). Economics of development

### The role of foreign investment on a modern stage

*Besik Barkalaia , Professor  
Georgian Technical University*

*Mariam Iashagashvili , PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

One of the most important contributors of economic growth for the developing Country is to attract foreign investments. At the stage of economic globalization, the main driving force behind the international movement of capital in the form of foreign direct investment is involved. Foreign investment is an open and effective part of the international economic system. It is as a catalyst in the country's development. Attracting investments is a challenge for the countries, since it requires the development of transparent and effective investment policies from the receiving countries. In order to strengthen investment in modern world, various tax incentives are combined with state events such as development of education system, regulation of labor market, deregulation of commodity markets, etc.

**Keywords:** Investment, Economic, Capital, Countries, Technology, Competitiveness, Global, Innovation, Markets, Policy, Companies, Population, Development, Incentives.

## სახელმწიფოს პოლიტიკური როლი ქვეყნის საინვესტიციო გარემოს ფორმირებაზე

ბარკალაია ზესიკი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

გელაშვილი ნუგზარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

დღევანდელ დღეს საქართველოს პოლიტიკურ ცხოვრებაში განხორციელებული ცვლილებები მნიშვნელოვან პერსპექტივებს ბადებს ინვესტიციური საქმიანობის შემდგომი განვითარებისათვის. კერძოდ, იქმნება ყველა პირობა ინვესტიციების მოზიდვისათვის ეკონომიკის ისეთ დარგებში, რომელთა განვითარება ხელს შეუწყობს ქვეყნის ეკონომიკურ წინსვლას და მისთვის საერთაშორისო ეკონომიკაში სათანადო ადგილის დამკვიდრებას.

მსოფლიოში ინვესტიციების მასტიმულირებელი ფაქტორების ეფექტიანად გამოყენების დიდი გამოცდილება არსებობს, ასეთ გამოცდილებას დიდი როლის შესრულება შეუძლია გარდამავალი პერიოდის ეკონომიკის მქონე ქვეყნისათვის. განსაკუთრებით ეს ეხება საქართველოს, მითუმეტეს, რომ დავას არ იწვევს მისი დიდი პოტენციალი და ქვეყნის სამომავლო შესაძლებლობები ამ დარგის განვითარებაში.

სწორედ ამიტომ, ინტერესმოკლებული არ უნდა იყოს ამ სფეროში სფეროში ინვესტიციების მოზიდვისათვის სხვადასხვა ქვეყნის მიერ გამოყენებულ საჭირო მასტიმულირებელ ფაქტორთა შესწავლა და ანალიზი. მიგვაჩნია, რომ ხელშემწყობი ფაქტორები საქართველოში უმოკლეს ხანებში უნდა ამოქმედდეს, რათა ხელი შეეწყოს ინვესტიციების მოზიდვას როგორც ახალ სასტუმროთა მშენებლობისათვის, ასევე არსებული კომპლექსებისა და ნაგებობების რეაბილიტაცია-აღდგენისათვის.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკა, კაპიტალი, ქვეყნები, ტექნოლოგია, კონკურენტუნარიანობა, გლობალური, ბაზრები, პოლიტიკა, ზრდა, კომპანიები, ინვესტიცია, რისკები, განვითარება.

### ძირითადი ტექსტი

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მართვის ინსტიტუციური სტრუქტურა საქართველოში არასტაბილურობით ხასიათდება, რაც, თავის მხრივ, ნეგატიურად აისახება დადებითი საინვესტიციო კლიმატის ფორმირებაზე. საჭიროა მკვეთრად განისაზღვროს მოქმედი კანონებისა და იურიდიული ნორმების სრულყოფის მიმართულებები. მსოფლიო გამოცდილების განზოგადებისა და ანალიზის საფუძველზე უნდა შეიქმნას ქართულ რეალობაში კონცეფციური მიდგომა პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების რეგულირების მეთოდებზე, შესაძლებლობებსა და მიმართულებებზე.

ინვესტიციების მოზიდვის ეფექტიანობის ზრდა დამოკიდებულია ფაქტორების კომპლექსზე, რომლებიც აყალიბებენ ინვესტიციურ კლიმატს. მათგან ყველაზე მთავარია ქვეყანაში სტაბილური პოლიტიკური და მაკროეკონომიკური მდგომარეობა, ეროვნული ეკონომიკის გახსნილობა, ადეკვატური ინფრასტრუქტურისა და კომუნიკაციების არსებობა, ეფექტიანი ორგანიზაციული, სამართლებრივი და ინსტიტუციური გარემო. ქვეყნის მიმზიდველობის შეფასებისას ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორია პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების რეგულირების ეროვნული პოლიტიკა, რადგან, სწორედ ის განსაზღვრავს ქვეყნის სამართლებრივი და ადმინისტრაციული სისტემის ტრანსპარენტულობას, რომელიც გავლენას ახდენს უცხოელი ინვესტორების მიერ გაწეულ ხარჯებზე. საქართველო იმ შემთხვევაში შეძლებს პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების გაზრდას, თუ იგი მოახდენს იმ ღონისძიებების კომპლექსის რეალიზებას, რაც ითვალისწინებს ბიზნესზე საგადასახადო ტვირთის შემცირებას, სამეწარმეო საქმიანობისათვის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი პირობების გაუმჯობესებას.

მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ თუ რა კრიტერიუმებით იღებენ გადაწყვეტილებებს ინვესტორები და რა ინდიკატორებს აკვირდებიან საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღებამდე.

პირველ რიგში ინვესტორები ეძებენ ისეთ ქვეყნებს ისეთ პოტენციურ ბაზრებს, სადაც არის<sup>1</sup>

<sup>1</sup> აბსაძე მ, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის პირობები

პოლიტიკური სტაბილურობა, სტაბილურია კანონმდებლობაც, სადაც კანონები არ იცვლება ყოველდღიურად, ქვეყნები სადაც ადვილია ოპერირება, დაბალია კორუფციის დონე, გარემო არის ბიზნესისთვის მეგობრული, შიდა ბაზარი არის დიდი, სადაც ექსპორტის შესაძლებლობებია და მაღალია უკუგება ინვესტიციიდან.<sup>1</sup>

ევროკავშირთან თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებამ შესაძლოა დადებითად იმოქმედოს ქვეყანაში ინვესტიციების ზრდაზე, თუკი ამუშავდება ე.წ. სამხრივი მოდელი, რაც გულისხმობს ერთ ქვეყნიდან შემოტანილი ნედლეულის გადამუშავებას მოცემულ ქვეყანაში და შემდგომ ექსპორტზე გატანას სხვა დიდი ბაზრის მქონე ქვეყნებში, ამ შემთხვევაში ევროკავშირის ბაზარზე თავისუფალი ვაჭრობის რეჟიმით.

სამწუხაროდ, სამუშაო ძალა საქართველოში არაკვალიფიციურია. თუ მაგალითად ავიღებთ ტექსტილის ინდუსტრიას, და დავუშვებთ, რომ სხვა ქვეყნებში ერთ მუშას შეუძლია აწარმოოს 20 მაისური ერთ დღეში, საქართველოში, იგივე მუშის მწარმოებლობა არის 5 მაისური დღეში. დიახ, ჩვენ გვყავს იაფი მუშახელი, თუმცა მთავარია რამდენად ეფექტანია იგი. ეს ფაქტორი ნამდვილად შემაფერხებელია ინვესტორებისათვის, ამიტომ საქართველოს ჭირდება იმუშაოს განათლების ხარისხზე, რადგან საჭიროა უფრო ეფექტანნი, სწრაფად მომუშავე, პროფესიონალი სამუშაო ძალა.

საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში „საქართველო 2020“ პრიორიტეტულ მიმართულებებად დასახელებულია: კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობა, ადამიანური კაპიტალის განვითარება და ფინანსებზე ხელმისაწვდომობა. ინფრასტრუქტურის განვითარებისა და სატრანზიტო პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენებისათვის სტრატეგიაში დასახელებულია რამდენიმე სამიზნე მაჩვენებელი. თუმცა, მაგალითისათვის, ლოჯისტიკის ინდექსის მიხედვით ქვეყანას აქვს მკვეთრი გაუარესება, რაც სამიზნე მაჩვენებლისგან ბევრად შორს დგას.

მიუხედავად ამისა ქვეყანა ინვესტორებისადმი საკმაოდ მეგობრულად არის განწყობილი, ეს ვრცელდება როგორც ადგილობრივ, ისე უცხოელ ინვესტორებზე. კომპანიის რეგისტრაციის და საკუთრების ფლობის პროცედურები ძალიან არის გამარტივებული. იუსტიციის სახლი არის ძალიან ეფექტური. ინვესტორებისთვის მიმზიდველი გარემოა საქართველოში.

მსოფლიო ბანკის ბიზნესის კეთების რეიტინგში 2018 წლისათვის საქართველო 190 ქვეყანას შორის მე-16-ე ადგილს იკავებს. აღნიშნული რეიტინგი რამდენიმე მაჩვენებელს მოიცავს, რომელთაგან ყველაზე დიდი ცვლილება მოხდა ელექტროენერჯით მომარაგების მაჩვენებელზე, სადაც ქვეყანა 26 ადგილით დაწინაურდა. ქვეყანა ყველა მაჩვენებლით დაწინაურდა გარდა ერთისა. გადახდისუნარიანობის მოგვარების მაჩვენებლით ქვეყანამ 5 ადგილით უკან გადაინაცვლა და 106-ე ადგილი დაიკავა. საქართველოს მდებარეობა მნიშვნელოვან ფაქტორად უნდა გადაიქცეს ქვეყანაში დიდი მოცულობის კაპიტალის შემოდინებისათვის.

ხელსაყრელი საინვესტიციო გარემოს შესაქმნელად მეტად მნიშვნელოვანია ორმხრივი საინვესტიციო შეთანხმების რიცხვის გაზრდა. დიდი მნიშვნელობა აქვს ორმაგი დაბეგვრის თავიდან ასაცილებელ ხელშეკრულებებს, ვინაიდან უცხოური ინვესტიციებით შექმნილი საწარმო ერთი მხრივ, უკავშირდება იმ ქვეყნის საგადასახადო კანონმდებლობას, სადაც განხორციელდა ინვესტიცია, ხოლო მეორე მხრივ – იმ ქვეყნისას, რომლის რეზიდენტიცაა ინვესტორი. აღნიშნული გარემოება კი იწვევს ორმაგ დაბეგვრას იმ შემთხვევაში, თუ არ იქნა დადებული ქვეყნებს შორის შესაბამისი ხელშეკრულებები, ხოლო ორმაგი დაბეგვრა კი მეტად უარყოფით გავლენას ახდენს კაპიტალის მოძრაობაზე და შესაბამისად ინვესტიციების განხორციელებაზე.

ქართულ საზოგადოებაში საბანკო სექტორისადმი არსებული უნდობლობის აღმოფხვრის საქმეში მთავრობამ ძირითადი როლი უნდა იკისროს და პირველ რიგში გადაიხადოს ძველი ვალეები - საბჭოთა კავშირის მემკვიდრეობად დარჩენილი დეპოზიტები, ასევე 92/93 წლებში დაკარგული ანაზრები და გამოასწოროს ინფლაციის პერიოდში ჩატარებული პრივატიზაციის შედეგები. ეს ნაბიჯები შექმნის სახელმწიფოს, როგორც მთავარი მზღვეველის რეპუტაციას და შეამცირებს გრძელვადიანი ანაზრების რისკებს.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.npgl.gov.ge>

<sup>2</sup> შენგელია თ, ინსტიტუციური რეფორმები და ბიზნესგარემო საქართველოში, ჟურნ. “ეკონომიკა და ბიზნესი”, #4, 2008



## დასკვნა

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ქვეყანას აქვს რეალური პოტენციალი მოიზიდოს უცხოური ინვესტიციები, და ამ გზით ხელი შეუწყოს ეროვნული ვალუტის სტაბილურობას და უზრუნველყოს ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპები. ქვეყანა პოლიტიკურად სტაბილურია, არ შეინიშნება კორუფცია, გაფორმებულია ასოცირების ხელშეკრულება ევროკავშირთან, რომლის ფარგლებშიც ევროკავშირის ქვეყნებთან თავისუფალი ვაჭრობის რეჟიმით ხდება ვაჭრობა, თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმებას მთავრობამ მიაღწია ჩინეთთანაც, თუმცა, როგორც აღმოჩნდა, ინვესტიციების მოსაზიდად მხოლოდ ეს მაჩვენებლები არ არის საკმარისი. ინვესტორებს ჭირდებათ მყარი გარანტიები, რომ მოახდინონ გრძელვადიანი ინვესტირება ქვეყანაში და ეს გარანტიები თავის მხრივ მოიცავს, საკანონმდებლო და სასამართლო სისტემის მოწესრიგებას, სახელმწიფო რეგულაციების შერბილებას, ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებას, საექსპორტო პოტენციალის ზრდას, სამუშაო ძალის ხარისხის გაუმჯობესებას, და ფინანსური ბაზრების განვითარებას. ამ მიმართულებით განხორციელებული ცვლილებები კი თავისთავად, სახელმწიფოს ვალდებულებაა.

## ლიტერატურა:

1. <http://www.geostat.ge/>
2. <http://www.nppl.gov.ge>
3. <https://politiciano01.wordpress.com>
4. დიასამიძე მ., ვაშაკიძე ზ., , ვაშაკიძე ა. – ინვესტიციის თანამედროვე თეორიები და თავისებურებები. „სოციალური ეკონომიკა“, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები. №5 (35), 2014.
5. შენგელია თ, ინსტიტუციური რეფორმები და ბიზნესგარემო საქართველოში, ჟურნ. “ეკონომიკა და ბიზნესი, #4, 2008.
6. აბესაძე მ, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის პირობები

## The political role of the state in country's investment environment formation

*Besik Barkalaia, Professor  
Georgian Technical University*

*Nugzar gelashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

## Summary

Today's changes in the political life of Georgia raise significant perspectives for further development of investment activities. In particular, all the conditions are created to attract investments in the areas of economy, which will contribute to the economic development of the country and to establish a proper place in the international economy.

There is a great deal of efficient use of stimulating factors in the world, and this experience can play a great role for a country with a transition economy. Especially this is about Georgia, especially that the dispute does not cause its great potential and future opportunities in the development of this sector.

That is why it is not worthy to study and analyze the stimulating factors used by different countries to attract investments in the field. We believe that supportive factors in Georgia should be in the shortest possible time to attract investments for the construction of new hotels and rehabilitation and rehabilitation of existing complexes and structures.

Keywords: Economic, Capital, Countries, Technology, Competitiveness, Global, Innovation, Markets, Policy, Companies, Investment, Population, Growth, Risks, Development.

## თანამედროვე ბიზნესის მორალურ-ეთიკური კოდექსი

ბაქანიძე თეონა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ბაქანიძე მაგდა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

### აბსტრაქტი

თანამედროვე ბიზნესის სფეროში სულ უფრო აქტუალური ხდება სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკის პრობლემების ჯეროვან დონეზე გადაწყვეტის საკითხი. ბიზნესის სფეროში მნიშვნელოვანია სოციალური პასუხისმგებლობის ცნება, რაც უშუალო კავშირშია სწორი ქცევის არჩევანთან. ზოგადად, მორალი ახასიათებს ადამიანურ ურთიერთობათა კულტურასა და ზნეობას. ბიზნესისა და მორალის კავშირი გამომდინარეობს თვით ბიზნესის არსიდან. ბიზნესი გულისხმობს მუდმივ კონტაქტებს, ურთიერთობებს, მოლაპარაკებებსა და შეთანხმებებს ადამიანებს შორის, რომლის დროსაც გათვალისწინებულ უნდა იქნას ის ფასეულობები, რაც მნიშვნელოვანია იმ საზოგადოებაში, სადაც უწევს მოქმედება ბიზნესმენს. შესაბამისად, ბიზნესისათვის აუცილებელია თანამედროვე მორალურ-ეთიკური კოდექსის დაცვა.

საკვანძო სიტყვები: მორალურ-ეთიკური კოდექსი, სოციალური პასუხისმგებლობა, ეფექტური კომუნიკაციები, ეთიკის კომისია.

### ძირითადი ტექსტი

ეთიკის კოდექსი გამოიყენება სხვადასხვა პროფესიულ საქმიანობაში შიდა რეგულაციისთვის, როგორც კანონის ალტერნატიული მექანიზმი - სახელმძღვანელო. ეთიკის კოდექსს არ გააჩნია კანონის ძალა და ემყარება ადამიანთა ჯგუფის მიერ დადგენილ წესებს, რომლებიც თავის მხრივ ითვალისწინებენ საზოგადოებაში დადგენილ მორალურ წესებს და საერთაშორისოდ აღიარებულ ნორმებს ამა თუ იმ სფეროში.

ეთიკა იმ მორალური პრინციპების ერთობლიობას წარმოადგენს, რომლებიც ქმნიან ადამიანთა ქცევის საფუძველს. სხვაგვარად, ის ფასეულობების, პრინციპების და სტანდარტების ერთობლიობაა, რომელიც მიმართულებას აძლევს ადამიანებს განსაზღვრონ „როგორ უნდა მოიქცნენ“. ამავდროულად, ეთიკა არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ შესრულებული სამუშაო და მიღებული გადაწყვეტილება გარკვეულ ღირებულებებს ეფუძნება.

მეორე მხრივ, ფილოსოფიის ნაწილს, რომელიც მორალს შეისწავლის, ასევე ეთიკა ეწოდება. მოიცავს რა სწორ და არასწორ, ცუდ და კარგ ასპექტებს, ფილოსოფიის ეს დარგი სწავლობს ფასეულობებს, ნორმებსა და წესებს, რომლებიც ჩამოყალიბებულია ადამიანთა მიერ და ხორციელდება ინდივიდუალურ თუ კოლექტიურ ურთიერთობებზე დაყრდნობით.

დღესდღეობით ეთიკა არის ერთ-ერთი ძირითადი ღირებულება, რომლის დაცვაც ძალზედ მნიშვნელოვანია მთელი რიგი პროფესიის ადამიანებისათვის. პოლიტიკაში, საჯარო მმართველობით სფეროში, სასამართლო პროცესის დროს, ბიზნესში, მედიცინაში, განათლებაში, მეცნიერებაში, ხელოვნებაში, მედიასა და პრესაში ძირითადი ეთიკური ღირებულებები, საზოგადოების შეხედულებით, დაკავშირებულია მოვალეობების განხორციელებასთან. ამასთან, ზოგიერთი უნივერსალურად მიღებული პრინციპი და ღირებულება ადგილს იკავებს ამგვარ ვალდებულებებზე წინ.

ცნებებს „ეთიკა“, „მორალი“, „ქცევის კულტურა“ უპირატესად მიაკუთვნებენ ადამიანთა შორის საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობათა (საერთაშორისო ბიზნესის) სფეროს. გარკვეულწილად მათ აკავშირებენ აგრეთვე სამსახურებრივ ურთიერთობებთან სახელმწიფოებრივ ორგანიზაციებში. თუმცა, ბიზნესმენისათვისაც აუცილებელია პატიოსანი ადამიანის იმიჯი, რომელიც ხელმძღვანელობს ყოველდღიურ ცხოვრებაში მაღალი მორალური პრინციპებით.

ბიზნესის ეთიკა არის სამეცნიერო დისციპლინა, რომელიც შეისწავლის ბიზნესში შექმნილი სიტუაციებისადმი ეთიკური პრინციპების გამოყენებას. ბიზნეს ეთიკის უმნიშვნელოვანესი საკითხებია:

- კორპორატიულ და უნივერსალურ ეთიკას შორის ურთიერთკავშირი;
- ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემა;
- კონკრეტულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღებისას ზოგადი ეთიკური პრინციპების გამოყენების საკითხები;
- ორგანიზაციის ეთიკური დონის ამაღლების მეთოდები;
- ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებზე რელიგიური და კულტურული ფასეულობების გავლენა.

ბიზნესის სფეროში სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს სოციალური პასუხისმგებლობის ცნებაბარაც უშუალო კავშირშია სწორი ქცევის არჩევანთანაც სწორედ ეთიკას აქვს საქმე პრინციპებთან რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევასაც სოციალური რევიზიების ამოცანაა ორგანიზაციის მოქმედებების და პროგრამების სოციალური გავლენის შესახებ ანგარიშების შედგენა და შეფასება. სოციალური რევიზიის მომხრეები ვარაუდობენ, რომ ასეთი ტიპის ანგარიშგება იძლევა სრულ წარმოდგენას ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის დონის შესახებ. თანამედროვე მენეჯმენტი იძლევა შესაძლებლობას ორგანიზაციებმა აამაღლონ თავიანთი ეთიკური სტანდარტები, რათა წარმატებით განახორციელონ მრავალფეროვანი ამოცანები სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში.

ბიზნეს-კომუნიკაცია წარმოადგენს ბიზნესის ხელმძღვანელის ან თვითონ ბიზნესის მფლობელის \_ ბიზნესმენის ყოველდღიურ მნიშვნელოვან საქმიანობას, თუ როგორ მიიღოს თანამშრომელი სამსახურშიროგორ წარმართოს სხვადასხვა სახის შეკრებები, როგორი ცოდნით და წიგნიერებით შეადგინოს ბიზნეს-ანგარიში, როგორ აირჩიოს უფრო ეფექტური კორპორაციული სტრუქტურა, როგორ დაიცვას ბიზნესის ეთიკა და საქმიანი ურთიერთობის (მიმოწერები, საუბრები სა სხვ.) დადგენილი ნორმები. ეს ყველაფერი კი ეფუძნება ბიზნეს ეთიკას და მორალურ პრინციპებს, რაც დანერგილია ორგანიზაციაში.

ეთიკური ნორმატივები წარმოადგენენ ზოგად ფასეულობათა სისტემას და ეთიკის წესებს, რომლებიც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის აზრით უნდა დაიცვან მისმა მუშაკებმა. ეთიკური ნორმატივები მუშავდება ორგანიზაციის მიზნების აღწერის, ნორმალური ეთიკური ატმოსფეროს შექმნისა და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ეთიკური რეკომენდაციების განსაზღვრისათვის. ქცევის ვარიანტებს, რომლებიც ჩვეულებრივად იკრძალება ეთიკური ნორმატივებით, მიეკუთვნება: ქრთამი, გამოძალვა, საჩუქრები, კონფლიქტი ინტერესთა შეჯახების ნიადაგზე, კანონების დარღვევა, ფირმის საიდუმლოებათა გაცემა და სხვა. ბიზნესთან მიმართებაში მრავალფეროვნულ ორგანიზაციაში (ტრანსეროვნულ კორპორაციაში) კომპანია-ინიციატორმა უნდა გაითვალისწინოს დამოკიდებულება სხვა კულტურებისადმი, მათი ტრადიციების და ფასეულობების დაცვის გზით.

თანამედროვე გაგებით მორალი წარმოადგენს ადამიანთა ქცევის პრინციპებისა და ნორმების ერთობლიობას საზოგადოებაში პრინციპულად მნიშვნელოვანია იმის გაგებარომ თუ ადამიანთა ქცევის ბევრი სამოქალაქო ნორმა მკაცრად განსაზღვრულია კანონებით, ხოლო სამსახურებრივი ქცევის ნორმები \_ დებულებებითა და ინსტრუქციებით, მორალური ნორმები ემყარება არაიურიდიულ დოკუმენტებს. მათი საფუძველია სინდისი და პატიოსნება,რაც ასე აუცილებელია ბიზნესის სფეროში.

ბიზნესისა და მორალის კავშირი გამომდინარეობს თვით ბიზნესის არსიდან. ბიზნესი, ბუნებრივია, გულისხმობს მუდმივ კონტაქტებს, ურთიერთობებს, მოლაპარაკებებს, შეთანხმებებს მრავალ ადამიანთან. როგორც ცნობილია, ბიზნესმენს ყოველდღიური ურთიერთობა აქვს პარტნიორებთან, დაქირავებულ მუშაკებთან, საქონლის მიმწოდებლებთან და მომხმარებელთა დიდი რაოდენობასთან. ყველა მათგანთან უნდა დამყარდეს ურთიერთობები, რომლებიც დაფუძნებულია არა მხოლოდ იურიდიულ დოკუმენტებზე, არამედ რწმენაზე, ურთიერთნდობაზე. შესაბამისად, ინდივიდებისა და მათი ორგანიზაციების წარმატებულობისათვის აუცილებელია ეფექტური კომუნიკაციები.

ორგანიზაციები ქმნიან ეთიკის თვალსაზრისით მუდმივმოქმედ კომიტეტებს (კომისიებს)

ყოველდღიური პრაქტიკის შეფასებისათვის. ასეთი კომიტეტების თითქმის ყველა წევრი უმაღლესი დონის მენეჯერია. ზოგიერთი ორგანიზაცია არ ქმნის ასეთ კომიტეტს, მაგრამ ქირაობს ბიზნესის ეთიკის სპეციალისტს, რომელსაც ეწოდება ეთიკის ადვოკატი. ეთიკის ადვოკატის ფუნქციაა ეთიკურ საკითხებზე დასკვნის შემუშავება, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მოქმედებებთან, აგრეთვე ორგანიზაციის „სოციალური სინდისის“ ფუნქციის შესრულებასთან.

საქართველოში, 2004 წელს ამერიკის სავაჭრო პალატის ინიციატივითა და ამერიკის სავაჭრო დეპარტამენტის დაფინანსებით, შეიქმნა ”ბიზნეს ეთიკის კოდექსი”. აღნიშნული პროექტი ერთი წლის განმავლობაში გრძელდებოდა და მის ფორმირებაში დაახლოებით 200 სამეწარმეო იურიდიული სუბიექტი და 500 ფიზიკური პირი იღებდა მონაწილეობას. კოდექსი გამოხატავს საქართველოში მოქმედი ბიზნეს წრეების ფართო სპექტრის ინტერესს. დოკუმენტი განსაზღვრავს კერძო ბიზნესის დამოკიდებულებას სხვადასხვა სახელმწიფო თუ არასახელმწიფო სექტორთან.” ეს არის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს კერძო სექტორის ურთიერთობას სამთავრობო სექტორთან, არასამთავრობო სექტორთან, მას-მედიასთან და კერძო სექტორთან. წარმოჩენილია ყველა ძირითადი შეხედულება და პრინციპი, რომლითაც პროექტის მონაწილეებმა და იმ სუბიექტებმა, ვინც თანხმობას განაცხადებს, უნდა იხელმძღვანელონ თავისი საქმიანობისას ქართული საზოგადოების ამ ოთხ ძირითად სექტორთან. მასში დეტალიზებულია ყველა ძირითადი, არასტანდარტული საკითხი, პრობლემა, მიდგომა, რომელიც საჭიროა გათვალისწინებული იქნას ბიზნესმენის მიერ გადაწყვეტილებების მიღების დროს. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ქართულ ბიზნესს თავისი საკუთარი ეთიკის კოდექსი აქვს, რომელიც, სხვა ქვეყნების ანალოგიური მორალური პრინციპების მსგავსად, ბაზარზე სამეურნეო სუბიექტების კეთილსინდისიერი ქცევის წესს განსაზღვრავს.

### **დასკვნა**

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე ბიზნესის სფეროში აუცილებელია მორალურ-ეთიკური პრინციპების დაცვა, რაც საბოლოოდ განაპირობებს ბიზნესის წარმატებასა და დადებით იმიჯს საზოგადოებაში. თუმცა უნდა ითქვას, რომ სამწუხაროდ ჩვენს ქვეყანაში ბიზნესში, ჯერჯერობით ნაადრევია საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობისა და ეთიკის პრობლემების ჯეროვან დონეზე გადაწყვეტის თაობაზე. აქვე უნდა ითქვას, რომ თვით განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებშიც კი ბოლო პერიოდში შეიმჩნევა საქმის წარმოების (ბიზნესის) არაეთიკური პრაქტიკის გაფართოების შემთხვევები. მენეჯერები ამის მიზეზად ასახელებენ: კონკურენტული ბრძოლის გამწვავებას; ეთიკური ქცევისათვის მენეჯერთა არასათანადო გასამრჯელოთი უზრუნველყოფას; ეთიკის მნიშვნელობის შემცირებას საზოგადოებაში და სხვა. სწორედ ამიტომ აუცილებელია მოხდეს ბიზნესმენების, მენეჯერებისა და რიგითი მუშაკების ეთიკურობის ამაღლება. ამ მხრივ დიდი მნიშვნელობა აქვს ეთიკური ნორმატივების დამუშავებას, ეთიკის კომიტეტის (კომისიების) შექმნას, სოციალური რევიზიების ჩატარებას, და ეთიკური ქცევის სწავლებას.

### **ლიტერატურა:**

1. „ბიზნესის საფუძვლები“ - გ. შუბლაძე, მ. ნანიტაშვილი, თბ. 2011 წ.
2. „ბიზნეს-კომუნიკაცია“ - გ. ჩაჩანიძე, ქ. ნანობაშვილი, თბ. 2009 წ.
3. „მოლაპარაკებების წარმართვა“ - გ. ჯოლია, მ. ჩხაიძე, თბ. 2008 წ.
4. <https://www.radiotavisupleba.ge/a/1537538.html> - ბოლოს ნანახია 30.03.2019.
5. <http://csb.gov.ge/uploads/etika.pdf> - ბოლოს ნანახია 30.03.2019

## **The moral-ethical code of modern business**

*Magda Bakanidze, Assistant Professor  
Georgian Technical University*

*Teona Bakanidze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The issue of social responsibility and ethical problems in the modern business sector has become more urgent. The concept of social responsibility, which is directly related to the right behavior, in the business field is very important. The culture and morals of human relations is characterized by morality. Relationship of the business and morality is derived from the essence of business itself. Business involves constant contacts, relationships, negotiations, agreements with many people. The values, which are important in the society where the businessman is acting, should be considered during these relationships. Therefore, it is essential for business to maintain a modern moral-ethical code. It is necessary to increase the ethics of businessmen, managers and ordinary workers. In this regard, it is important to develop ethical standards, establish ethics committee (commissions), conduct social revision, and ethical behavior.

**Keywords:** moral-ethical code, social responsibility, effective communication, ethics commission.

## ბიზნეს-მენეჯმენტის თავისებურებანი და სოციოკულტურული გარემო საქართველოში

*ბალათურია მარინა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი*

*ბერუაშვილი მანანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი*

### აბსტრაქტი

მენეჯერების დეფიციტი მნიშვნელოვანი პრობლემაა ქართული ბიზნესის ინოვაციური განვითარებისათვის, რომელთაც უნარი ექნებათ ახალ პროექტებზე და იდეებზე ააგონ მდგრადი ბიზნესი. აქედან გამომდინარე, იმისათვის, რომ ჩამოყალიბდეს ქართული ბიზნეს - მენეჯმენტი, როგორც საკუთარი თვითმყოფადობისა და დასავლური მოწინავე მენეჯმენტის სინთეზი, აუცილებელია მენეჯმენტის წამყვანი ფიგურის, მაღალპროფესიული მენეჯერის მომზადება.

ურთიერთდაკავშირებულ სოციოკულტურულ ფაქტორთა ერთობლიობა განაპირობებს გარდამავალი ქვეყნების, კერძოდ კი, საქართველოს ბიზნეს-მენეჯმენტის თავისებურებებს. ამ მიზნით განხილულ უნდა იქნეს სოციალური კაპიტალის როლი და მნიშვნელობა. დავრწმუნდეთ, იმაში, რომ მენეჯმენტისათვის სოციალური კაპიტალის დონე ნიშნავს კომპანიის მუშაკებისა და ბიზნეს-პარტნიორებს შორის ნდობის დაბალ დონეს.

საკვანძო სიტყვები: საკვანძო სიტყვები, მდგრადი ბიზნესი, კოლექტივისტური კულტურა, ოპერაციული სტრატეგია, ინოვაციური განვითარება.

### ძირითადი ტექსტი

ბოლო პერიოდში დასავლეთში ეროვნული თავისებურებების კვლევა ინტენსიურად მიმდინარეობს, რომლის მთავარი მიზანია მენეჯმენტის ფუნქციების რეალიზაცია და ამ ფუნქციების შესწავლა სხვადასხვა ბიზნესკულტურებში.

როდესაც ეკონომიკის განვითარებაზე ვიწყებთ მსჯელობას და მასზე ეროვნული კულტურის გავლენაზე, ჰოლანდიელი მეცნიერის გ. ჰოფსტედეს კვლევის შედეგებს უნდა შევხვით. იგი ამბობს, შეერთებული შტატების კულტურა გამოკვეთილად ინდივიდუალურია. ამერიკელები ფიქრობენ, რომ მათი ქვეყნის სიდიადეს განაპირობებს ინდივიდუალიზმი, რომელიც დადებითი მოვლენაა. საზოგადოებისათვის დამახასიათებელ სხვა მრავალ თავისებურებებს შორის, ეს მახასიათებელი მჭიდროდ უკავშირდება ამერიკის შეერთებულ შტატებს.

იმ საზოგადოებაში, სადაც ინდივიდებს შორის არსებული კავშირები სუსტია, ახასიათებს ინდივიდუალიზმი: ამიტომ, მოსალოდნელია, რომ ყველა ოჯახის უახლოეს წევრებს ან თავის თავს მოუვლის. ამის საწინააღმდეგოდ, კოლექტივიზმი ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, სადაც ადამიანები შეკრულ შიდა ჯგუფებში ერთიანდებიან დაბადებიდან მთელი სიცოცხლის მანძილზე. მუდვივი ერთგულების სანაცვლოდ ჯგუფი პიროვნებას მთელი სიცოცხლის განმავლობაში იცავს. ეს, რა თქმა უნდა, ბიზნესზეც აისახება.

ადამიანები, რომლებიც ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში მუშაობენ თავიანთი ინტერესის მიხედვით მოქმედებენ, დამსაქმებლისა და მომუშავის ინტერესები ერთმანეთს უნდა დაემთხვეს სამუშაო ისე უნდა იყოს დაგეგმილი. ემოციური გაგებით სამუშაო გარემო კოლექტიურ საზოგადოებაში შიდა ჯგუფს ემსგავსება. დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობა ამ შემთხვევაში მორალური კუთხით აღიქმება. ერთგულების სანაცვლოდ ადამიანი დაცვას იღებს და ის ოჯახურ ურთიერთობას ჰგავს.

მენეჯმენტი ინდივიდთა მენეჯმენტს ნიშნავს ინდივიდუალურ საზოგადოებაში. ინდივიდუალურად ხდება დაქვემდებარებული თანამშრომლების თანამდებობებზე გადაადგილება. ბონუსებსა და პრემიებს საქმიანობის მიხედვით იღებენ, ხოლო მენეჯმენტი კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ჯგუფის მენეჯმენტს ნიშნავს. სხვადასხვა სიტუაციაში, სამუშაო ჯგუფში, ემოციური

ინტეგრირებულობის დონე განსხვავებულია. ეთნიკურ და შიდა ჯგუფის სხვა განსხვავებებს ინტეგრაციის პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია და ასეთი განსხვავებების მიმართ კოლექტივისტი მენეჯერები ძალიან მგრძობიარენი არიან. ხშირად ერთ ჯგუფში მოთავსება ერთნაირი ეთნიკური წარმომავლობის ადამიანებისა სასარგებლოა. ინდივიდუალისტი მენეჯერები საწინააღმდეგოს აკეთებენ, რადგან ამას საშიშად მიიჩნევენ. პრემიები და ბონუსები ინდივიდებს კი არ უნდა დაურიგდეს, არამედ ჯგუფს.

არიან ისეთი მენეჯერები, რომელთათვისაც კომპანიიდან კომპანიაში გადასვლა შეიძლება დადებითად ჩაითვალოს, რადგან ისინი ცდილობენ შთამბეჭდავი რეზიუმე შეიქმნან, მაგრამ ეს არ არის პოზიტიური კომპანიებისთვის. კარგი განათლების მქონე მენეჯერს, უკეთესი შემოთავაზებისკენ სწრაფვის ტენდენციამ და კომპანიისადმი ერთგულების ნაკლებობამ შედეგად შეიძლება მოიტანოს გამოცდილებისა და პერსონალთან ურთიერთობის ნაკლებობა. პრაგმატულად მოაზროვნე მენეჯერი ეყრდნობა ცოდნასა და ადამიანურ ურთიერთობებს, კომპანიის სპეციფიკურ გამოცდილებას, რომელსაც ის მრავალი წლის გამოცდილების შემდეგ იძენს. თუ ინდივიდები ეცდებიან მუდმივად შეეჯიბრონ ერთმანეთს გამოცდილებისა და ცოდნის დემონსტრირებაში, ეს მათ თანამშრომლობას გაართულებს.

საქართველოს ეროვნული კულტურის გამოვლინების ფორმები შესაძლებელია მოკლედ დახასიათდეს, რაც მენეჯმენტის თავისებურებებს განაპირობებს. საქართველო ხასიათდება ძირითადად კოლექტივისტური კულტურით, მისი გამოვლინების ფორმებია: პირადი პასუხისმგებლობის დაბალი დონე და კომპანიის თანამშრომელთა პასიურობა; კადრების შერჩევისას, პროფესიონალებთან შედარებით უპირატესობის მინიჭება ახლობელი პიროვნებებისათვის; განსაკუთრებული მნიშვნელობის მინიჭება ადამიანთა შორის ურთიერთობისათვის, კოლექტივის რომელიმე დასჯის ან გათავისუფლების საფრთხის შემთხვევაში, ხელმძღვანელისაგან (ახლობელი) დაცვის იმედი.

ინდივიდუალისტურ კოლექტივში განსაკუთრებით თანმიმდევრულობა და რაციონალიზმი ფასობს. კოლექტივისტურში კი ხშირად იჩენს თავს ემოციური, არალოგიკური ქცევა.

კომპანიებში ერთ-ერთ მთავარ მენეჯმენტის შემაფერხებელ სოციოკულტურულ ფაქტორს წარმოადგენს მობინგი (ჭორების გავრცელება, კონფლიქტების პროვოცირება, ინტრიგები თანამშრომლებში). მობინგის ფართოდ გავრცელების მიზეზებია: ფუნქციების დასრულება, მეგობრული და ნათესავური ურთიერთობების პრევალირება, მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერთა არაკომპეტენტურობა, არათანაბარი დატვირთვა, ინფორმაციული ნაკადების არასწორი გადინება ან ორგანიზება, არასწორი მატერიალური სტიმულირების სისტემა.

ხანგრძლივი ცხოვრების შედეგად, დასავლეთის დემოკრატიის პირობებში კომპანიის მუშაკები თავს გრძობენ საერთო საქმის მონაწილედ, რადგან ბევრად გამართული სისტემა ფუნქციონირებს. აქ მობინგი ნაკლებად არის გავრცელებული. ყველა თანამშრომელმა იცის, რომ მათი შრომა ფასდება არა სამუშაოს შესრულების მცდელობით, არამედ საბოლოო შედეგით.

დასაქმებულთა მხრიდან ქურდობა, მოტყუება, თაღლითობა და ა.შ. ფართოდ არის გავრცელებული საქართველოს კომპანიებში. ასეთ ქმედებას მენეჯმენტში „დევიანტური ქცევა“ ეწოდება. საქართველოში მსგავსი ფსიქოლოგიის ჩამოყალიბება საბჭოთა პერიოდში მოხდა, როცა საწარმო სახელმწიფო საკუთრებას წარმოადგენდა ე.ი. ფაქტობრივად იყო არავისი და ყველასი - ვისაც ხელი მიუწვდებოდა.

ქვეყანაში ბაზრის მონოპოლიზაციის მაღალი დონე მენეჯმენტზე მკვეთრ გავლენას ახდენს. ოფიციალურად, მონოპოლიებს თეორიული დასაბუთებაც მოეძებნება - მსხვილ სტრუქტურებში უფრო ადვილია გადასახადების ადმინისტრირება. ასეთ პირობებში მენეჯერისათვის ცხადია, რომ წარმატების მიღწევა მხოლოდ აქტიურობით შეუძლებელია. ცხოვრების დაბალი დონე მენეჯმენტის ოპერაციული სტრატეგიის განმსაზღვრელია. მოსახლეობის დიდი ნაწილი საარსებო მინიმუმის ზღვარზეა და ძირითადად მოიხმარს დაბალფასიან მასობრივი წარმოების პროდუქტს. აქედან გამომდინარე, მენეჯერები იძულებულნი არიან, პროდუქციის გასაღების და გაიაფების სტიმულირების მიზნით მიმართონ პროდუქციის ფალსიფიცირებას.

ქართული მენეჯმენტის თავისებურებაა ისიც, რომ მენეჯერს უწევს ოფიციალური და არა-ოფიციალური ხარჯების გაწევა გადასახადების კეთილსინდისიერი გადახდის შემთხვევაშიც კი. ქართული მენეჯმენტის თავისებურებებს ძირითადად განაპირობებს ისიც, რომ საზოგადოება კარგად არ იცნობს საბაზრო ეკონომიკის საფუძვლებს, კანონმდებლობასა და თავის სამოქალაქო უფლებებს, საზოგადოება ნაკლებად სოციალიზებულია.

### **დასკვნა**

ქართული ბიზნესის ინოვაციური განვითარების მნიშვნელოვანი პრობლემაა მაღალკვალიფიციური მენეჯერების დეფიციტი, რომელთაც უნარი შესწევთ ახალ პროექტებზე და იდეებზე ააგონ მდგრადი ბიზნესი. აქედან გამომდინარე იმისათვის, რომ ჩამოყალიბდეს ქართული ბიზნეს - მენეჯმენტი, როგორც საკუთარი თვითმყოფადობისა და დასავლური მოწინავე მენეჯმენტის სინთეზი, აუცილებელია მენეჯმენტის წამყვანი ფიგურის - მაღალპროფესიული მენეჯერის მომზადება.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. შენგელია თ. მულტიკულტურიზმი, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა და ბიზნესის განმსაზღვრელი დეტერმინანტი, თბ., გამომცემლობა „უნივერსალი“ 2015.

## **Peculiarities of business management and socio-cultural environment in Georgia**

*Bagaturia Marina Assistant Professor  
Georgian Technical University*

*Beruashvili Manana Assistant Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

A significant problem of innovative development of Georgian business is the deficit of highly qualified managers who will be able to build new ideas and projects on sustainable business. Therefore, in order to establish a Georgian business management, as the syndication of Western leadership management and synthesis of self identity, it is necessary to prepare high professional manager as a leading figure of management.

The combination of interconnected socioeconomic factors is characterized by the peculiarities of transition countries, namely, the business management of Georgia. For this purpose, the role and importance of social capital should be considered. Make sure that the level of social capital for management means low level of trust between company workers and business partners.



## ბიზნეს ინოვაციური სტარტაპების ადმინისტრირების როლი ფირმის მენეჯმენტში

ბენია მათა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებულ პროფესორი

ბენია ირინა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

### აბსტრაქტი

ბოლო პერიოდში პოპულარული გახდა სიტყვა „სტარტაპი“. მას ბევრი სხვადასხვა ტიპის კომპანიას უწოდებენ და ზოგჯერ ეს რთულს ხდის ამ სიტყვის ზუსტი განმარტების დადგენას. ბოლო დროს გამოიყენება ისეთი კომპანიების მიმართ, რომლებმაც გამოიგონეს რაიმე პრობლემის გადაჭრის ახალი გზა, რაც აქამდე არ იყო თვალსაჩინო და მისი წარმატება ეჭვქვეშ დგას. ეს შეიძლება იყოს მაღალი ტექნოლოგიების გზით ადამიანის რაიმე საქმიანობის გამარტივება, ახალი დანადგარი სოფლის მეურნეობისთვის ან თუნდაც საინტერესო აპლიკაცია.

საკვანძო სიტყვები: სტარტაპი, სტარტაპ კომპანიების ინკუბატორი, განმეორებადი და მასშტაბირებადი ბიზნეს მოდელი, შექმნა-შეფასება-სწავლის უკუკავშირი.

### ძირითადი ტექსტი

XXI საუკუნის მთავარი ამოცანა ეკონომიკის ინოვაციურ რელსებზე გადაყვანაა. შეიძლება ითქვას, ამჟამად ინოვაციური ეკონომიკური სისტემების ჩამოყალიბების სფეროში გლობალური ექსპერიმენტი მიმდინარეობს. დღეს დაგროვილია ინფორმაცია, როგორც წარმატებული ისე წარუმატებელი მცდელობისა იმ ეკონომიკური მექანიზმების, ბიზნესის გარემოს, მოტივების შექმნის თაობაზე, რაც ახალი ეკონომიკის საფუძველი უნდა გახდეს.

ტერმინი „სტარტაპი“ მომდინარეობს ინგლისური სიტყვიდან „startup“, რაც ნიშნავს „პროცესის დაწყებას“ ანუ „სტარტს“. იგი პირველად გამოყენებულ იქნა 1973 წლის აგვისტოში ჟურნალ Forbes-ში მზარდი კომპანიის აღსანიშნავად, ხოლო 1977 წლის სექტემბერში - ჟურნალ Business Week-ის ერთ-ერთ სტატიაში; საუბარი იყო „სტარტაპ კომპანიების ინკუბატორზე, განსაკუთრებით კი სწრაფად მზარდ, მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში“.<sup>1</sup>

ამერიკელმა მეწარმემ, კლიენტების განვითარების მეთოდის დამაარსებელმა სტივ ბლანკმა შექმნა რვა წარმატებული სტარტაპი. მისი განმარტებით „სტარტაპი არის დროებითი ორგანიზაცია რომელიც გამოიყენება განმეორებადი და მასშტაბირებადი ბიზნეს მოდელის მოსაძებნად“.<sup>2</sup>

დღეს სტარტაპის ბევრი განმარტება არსებობს, არაერთი განსხვავებული მოსაზრებაა გამოთქმულა ამ საკითხის ირგვლივ, თუმცა შეთანხმება დღემდე არ არის მიღწეული.

და მაინც, რა არის სტარტაპი? სტარტაპი ეს არის ადამიანების დროებითი ინსტიტუტი, რომელიც შექმნილია განმეორებადი, მასშტაბირებადი და ინოვაციური (ახალი) ბიზნეს მოდელის მოსაძებნად (შესაქმნელად) და მისი სწრაფი განვითარებისთვის, ექსტრემალური მოულოდნელობების პირობებში.<sup>3</sup>

სწორედ ამ განმარტებიდან ხდება ნათელი, თუ რატომ განიცდის სტარტაპების უმრავლესობა წარუმატებლობას. თუმცა ის მცირე ნაწილი, რომელიც ახერხებს ჰიპოთეზების დამტკიცებას და ახალი პროდუქტის ან მომსახურების შექმნას ექსტრემალური მოულოდნელობების პირობებში აღწევს საკმაოდ დიდ მოგებას და განვითარების ტემპს.

სიტყვა „სტარტაპში“ მოიაზრება ის ახლადშექმნილი ბიზნესი, რომელსაც მასშტაბური ზრდა შეუძლია. სტარტაპს ხშირად მაღალტექნოლოგიურ ბიზნესს უწოდებენ, რომელსაც ზრდა მსოფლიოს მასშტაბით ყოველწუთიერად შეუძლია. მართლაც, ეს ნამდვილად არაა მცირე ბიზნესი. სტარტაპს

<sup>1</sup> John Simpson and Edmund Weiner. The Oxford English Dictionary. — United Kingdom: Oxford University Press, 1989. — 21730 c

<sup>2</sup> <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> (Steve Blank. What's A Startup? First Principle)

<sup>3</sup> <http://kanchaveli.com/2016/05/30/what-is-a-startup/>

ხშირ შემთხვევაში არ გააჩნია საკუთარი კაპიტალი, ის დამოკიდებულია გრანტებზე, ზოგიერთი სტარტაპისათვის კი ესეც არაა საჭირო, ვინაიდან მცირე დროში თავადვე ისეთ წარმატებას აღწევს, რომ ზრდის მასშტაბებს და ფინანსურადაც ძლიერი ხდება. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ მასზე ძირითადად ახალგაზრდები მუშაობენ.<sup>1</sup>

სტარტაპების ჩამოყალიბება უფრო და უფრო მზარდი ტენდენციაა მსოფლიო ბაზარზე. თანამედროვე სამყარო არაერთ სტარტაპს იცნობს, რომელმაც დიდი ფინანსური მოგება მოიტანა. თუმცა, განვითარების სხვადასხვა ფაზაზე სანამ წარმატებას მიაღწევს და „სქეილაფის“ ეტაპზე გადავა, სტარტაპი ხვდება უამრავ დაბრკოლებას. კარგი იდეის გარდა, აუცილებელია მისი მუშაობის პროცესში განვითარება, რისთვისაც სტარტაპერს ხელშეწყობა სჭირდება.

არაერთი სახელმწიფო აცნობიერებს სტარტაპ-ეკოსისტემის განვითარების სტრატეგიულ მნიშვნელობას ეკონომიკის განვითარებაში. მათ შორის, საქართველოს მთავრობაც ცდილობს შექმნას სტარტაპის ხელშეწყობის პროგრამები, რომლებიც არამარტო დაეხმარება მათ განვითარებაში, არამედ ხელს შეუწყობს ცნობადობის ამაღლებას, წახალისებს სტარტაპერებს შექმნან ახალი პროდუქტი, ხოლო ინვესტორებს დაანახებს დაფინანსების სარგებელს.

იდეიდან წარმატებულ სტარტაპამდე პროცესი შეიძლება სამ ეტაპად დაიყოს: შექმნა-შეფასება-სწავლის უკუკავშირის ციკლი. ეს ციკლი ქმნის ეკონომიური სტარტაპის საფუძველს.

პროფესიული მომზადება და გამოცდილება ბევრს ციკლის ერთ-ერთ რომელიმე ელემენტზე აკეთებინებს აქცენტს. მაგალითად, ინჟინრებს ახალი პროდუქტების ეფექტიანად შექმნას ასწავლიან. მენეჯერები, როგორც წესი, თეორიული სწავლების მეთოდებისა და სტრატეგიის შემუშავების ექსპერტები არიან. მეწარმეებიც მხოლოდ ერთ ელემენტზე ამახვილებენ ყურადღებას: პროდუქტის იდეაზე, მის ხარისხიანად შემუშავებაზე ან რაოდენობრივ მაჩვენებლებზე. მაგრამ საქმე ის არის, რომ ამ ასპექტებიდან ცალკე აღებული მნიშვნელობით არცერთი სხვას არ აღემატება. მთავარია მაქსიმალურად შემცირდეს უკუკავშირის ციკლის გავლის საერთო დრო. სწორედ ეს არის სტარტაპის მართვის არსი.<sup>2</sup>

აი, რას წერს ერიკ რისი თავის წიგნში „წარმატებული სტარტაპი“: „ზოგადად, ეკონომიური სტარტაპის სისტემა კომპანიას კაპიტალის ეფექტიანად განაწილების საშუალებას აძლევს, რადგან უფრო სწრაფად გვიჩვენებს კურსის შეცვლის მომენტს და თავიდან გვარიდებს დროისა და ფულის ამო დანაკარგებს. ჩვენ უკუკავშირის ციკლს შექმნა-შეფასება-სწავლის ციკლი ვუწოდეთ, რადგან მოქმედება სწორედ ამ თანმიმდევრობით მიმდინარეობს. მაგრამ დაგეგმვის პროცესი საპირისპირო მიმართულებით ვითარდება: ჯერ ვარკვევთ, რისი სწავლა გვჭირდება, მერე მივმართავთ ინოვაციის აღწერას, რომ დავადგინოთ, რა უნდა შევავსოთ იმის გასარკვევად, ვიღებთ თუ არა ფაქტებით დადასტურებულ ცოდნას; და ბოლოს, ვწყვეტთ როგორი პროდუქტი უნდა შეიქმნას, რათა ჩავატაროთ შესაბამისი ექსპერიმენტი და მივიღოთ საჭირო შეფასება.“<sup>3</sup>

ყოველწლიურად მსოფლიოში დარეგისტრირებული სტარტაპების რიცხვი დიდია, თუმცა მათი 70% მალევე წყვეტს ფუნქციონირებას. შესაძლოა მიზეზები სტარტაპებისგან დამოუკიდებელი იყოს, თუმცა ძირითადად პრობლემები ორგანიზაციიდან მოდის.

სტარტაპის წარუმატებლობა უმთავრესად სუსტ მენეჯმენტს უკავშირდება, ეს ხშირად ყველაზე ინოვაციურ სტარტაპსაც კი პრობლემებს უქმნის. სუსტი მენეჯმენტის შედეგები შეიძლება გამოიხატოს მომხმარებელთან ურთიერთობის არასწორი გზით წარმართვით, ფინანსური რესურსების არასწორი მართვით და პროდუქტის განვითარების ხარვეზებით.

მომხმარებელთან ურთიერთობისას გასათვალისწინებელია მომხმარებლის მოზიდვის ხარჯებისა და მათგან მიღებული სარგებლის ურთიერთდამოკიდებულება. ხშირად კომპანიის მენეჯმენტი ვერ ახდენს CAC-ს (Cost of Acquiring a Customer) და LTV-ს (Lifetime Value of a Customer) ანალიზს. ეჭვგარეშეა, რომ LTV უნდა სჭარბობდეს CAC-ს.

კომპანიის ფინანსური მენეჯერის სიძლიერე პირდაპირ აისახება ბიზნესის წარმატებაზე. თუმცა,

<sup>1</sup> <https://naec.ge/uploads/postData/Jurnal/N13/11.pdf>

<sup>2</sup> ე. რისი. წარმატებული სტარტაპი, თბ., 2018, გვ. 5

<sup>3</sup> ე. რისი. წარმატებული სტარტაპი, თბ., 2018, გვ. 7

ხშირად დასაწყისისთვის არ არსებობს საკმარისი დაფინანსება სრულყოფილი გუნდის შესაქმნელად, ან ბიზნესის ფუნქციონირების პროცესში ფინანსებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერი უშვებს შეცდომას, რაც წარუმატებლობის მიზეზი ხდება.

ხშირ შემთხვევაში, გუნდი პროდუქტის შექმნის ან განვითარების ეტაპზე არ ითვალისწინებს მომხმარებლის აზრს, ქმნის არასწორ პროდუქტს და სამიზნე აუდიტორიას არჩევს არასწორად. ისინი თვლიან, რომ ზუსტად იციან, რა სურთ მათ მომხმარებლებს. ხდება ისე, რომ საბოლოო პროდუქტი არ შეესაბამება საბაზრო მოთხოვნებს. პრობლემის გადასაჭრელად აუცილებელია ყოველთვის გაითვალისწინოთ კლიენტთა აზრი.<sup>1</sup>

უარეს შემთხვევაში, სტარტაპი უკვე ნახსენებ პრობლემებს შესაძლოა ვერც კი შეხვდეს, რადგან შემქმნელების მოლოდინი გადაჭარბებული აღმოჩნდება ხოლმე. ხშირად პროექტის დასრულებული სახე ისეთი არაა, როგორსაც ელოდნენ ან საერთოდაც, პროდუქტზე მუშაობისას გუნდი ენთუზიაზმს კარგავს და უკან იხევს. და, რადგან დღევანდელი გაცხოველებული კონკურენციის პირობებში ბაზარი დასრულებულ პროდუქტს ითხოვს, ხოლო ზოგადი კონცეფციები არაფრად ფასობს, სტარტაპები უჩინარდებიან.

ასევე, სტარტაპის წარუმატებლობას განაპირობებს მცირე მარცხთან შეუგუებლობა, გრძელვადიანი გეგმის არასწორად დასახვა, პრობლემა რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებაში.

2012 წლის მონაცემებზე დაყრდნობით შიქარ გომმა, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის ლექტორმა, განაცხადა, რომ უფრო მეტი სტარტაპი განიცდიდა მარცხს, ვიდრე უწინ. ყოველი ოთხი სტარტაპიდან 3 წარუმატებელი იყო. თუმცა, 2014 წლის სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით ეს მაჩვენებელი შემცირებულია. სტარტაპების 40%-დან 60%-მდე რაოდენობა განიცდის მარცხს. აგრონომიულ, საგანმანათლებლო, ფინანსური დაზღვევის სფეროებში წარუმატებლობის რიცხვი შედარებით მცირეა, ხოლო სატრანსპორტო და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროებში – მაღალი. მთავარ შეცდომებად სახელდება: ბაზარზე არასწორ დროს შესვლა, ბაზრის არასათანადო კვლევა, ფინანსური მხარდაჭერის სიმცირე, ზედმეტად ოპტიმისტი ან პესიმისტი მმართველი.

ადვილი შესაძლებელია, წარუმატებლობა სულაც არ უკავშირდებოდეს სუსტ მენეჯმენტს და გამოწვეული იყოს ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის ცვლილებით, თუმცა ვითარებიდან გამომდინარე მმართველებმა მოქნილად უნდა შეძლონ წარმოებისა და პროდუქტის ცვლა ახალი მოთხოვნების მიხედვით.

ნიკ ვუდმანი, რიჩარდ ბრენდსონი, ბილ გეითსი, სტივ ჯობსი, ეს იმ ადამიანთა მცირე ჩამონათვალია, რომელთაც წარმატებას მრავალი მარცხის შემდეგ მიაღწიეს. ყველას არ ეძლევა შანსი მიიღოს ასეთი გამოცდილება, მარცხი კი მაშინაა სასარგებლო, როცა შემდგომი წარმატებისთვის ვიყენებთ.

ექსპერტთა განცხადებით, წარუმატებლობა საუკეთესო უკურეაქციაა სტარტაპერების ქმედებისა, რათა მიაღწიონ სერიოზულ წარმატებას.<sup>2</sup>

მსოფლიო ინოვაციების ბაზარზე კონკურენცია დღითიდღე იზრდება. ამიტომ, წარმატებას მხოლოდ ის კომპანიები აღწევენ, რომლებსაც მკაფიოდ აქვთ განსაზღვრული უახლოესი სამოქმედო გეგმა და რომლებიც არ კარგავენ დროს ისეთი პროდუქტის შექმნაზე, რომელიც შესაძლოა საერთოდაც არ მიიღოს ბაზარმა.

თანამედროვე კონკურენციამ წარმოქმნა კომპანიის შექმნის, განვითარებისა და მენეჯმენტის ისეთი სისტემა, რომელიც ეწინააღმდეგება კომპანიის მრავალწლიანი საქმიანობის დაგეგმვის და პროდუქტის განვითარების აქამდე არსებულ კომპლექსურ მეთოდებს. ეს არის მეთოდი, რომელიც კომპანიას საშუალებას აძლევს დროის უმოკლეს დროში პრაქტიკული მეთოდებით შეისწავლოს მომხმარებლის სურვილები და მათთან კონტაქტის საფუძველზე შექმნას სრულყოფილი პროდუქტი, რომელიც გარანტირებულად იქნება მიღებული პოტენციური მომხმარებლის მიერ. ეს მეთოდი სტარტაპს საშუალებას აძლევს განიცადოს ძალიან ბევრი, მაგრამ მცირე და უმტკივნეულო მარცხი ერთი და ძლიერი დარტყმის სანაცვლოდ. კომპანიის მართვის ამ მეთოდს ვიწრო (lean) სტარტაპს

<sup>1</sup> <http://startup.ge/> (თინათინ დეკანოიძე. სტარტაპების-წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები)

<sup>2</sup> <http://startup.ge/> (თინათინ დეკანოიძე. სტარტაპების-წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები)

უწოდებენ.

ვიწრო სტარტაპი, ეს არის სტარტაპის შექმნისა და მენეჯმენტის, ასევე საბოლოო პროდუქტის მომხმარებელამდე სწრაფად მიტანის მეცნიერული და სიღრმისეული მიდგომა. ვიწრო სტარტაპი გვასწავლის, თუ როგორ გავუძღვეთ სტარტაპს, როგორ მოვახდინოთ მანევრირება საჭირო დროს და როგორ მივიღოთ ეფექტური და დაჩქარებული ზრდა დროის უმოკლეს პერიოდში. ეს არის სხვადასხვა პრინციპებზე დაფუძნებული მიდგომა, რომელიც პროდუქტის განვითარების პროცესის სრულყოფას ისახავს მიზნად.

ბევრი სტარტაპი იქმნება იმ იდეით, რომ მას აქვს პროდუქტი, რომელიც, მისი აზრით, მომხმარებლისთვის სასურველი გახდება. ისინი ამ პროდუქტის დახვეწისათვის ხარჯავენ თვეებს, წლებს, ცდილობენ სრულყოფაში მოიყვანონ მაშინ, როცა მათ არც კი იციან დააინტერესებს თუ არა იგი რეალურად ხალხს. ისინი არც კი ცდილობენ, თუნდაც არასრულყოფილი ფორმით წარუდგინონ პროდუქტი პოტენციულ მომხმარებელს. ნაკლებად გამართული მენეჯმენტის სისტემა წარმოქმნის სტარტაპს, რაც არის გაერთიანება იმ ადამიანებისა, რომლებიც უკიდურესი რისკების არსებობისას ქმნიან პროდუქტს ან მომსახურებას. ისინი იყენებენ “Just Do It” მიდგომას, რაც ყველანაირ მენეჯმენტს გამორიცხავს. ვიწრო სტარტაპის შემთხვევაში კომპანია ქმნის წესრიგს ქაოსის ნაცვლად. სიტყვა “ვიწრო” არ გულისხმობს უბრალოდ მცირე თანხის დახარჯვას, არც სწრაფ და იაფ მარცხს. ვიწრო სტარტაპი გულისხმობს პროცესს, თუ როგორ უნდა განვავითაროთ მომხმარებლისათვის სასურველი პროდუქტი.

ვიწრო სტარტაპის მეთოდოლოგია უშვებს შემთხვევას, რომ ყოველი სტარტაპი არის ექსპერიმენტი. პროდუქტის დატესტვა ხდება არა თეორიული გამოკითხვებით, არამედ პრაქტიკული ნაბიჯით იქმნება პროდუქტის პირველადი სახე და მაშინვე ხდება მისი მომხმარებლისთვის მიწოდება. ეს საშუალებას აძლევს კომპანიას დროის კარგვის გარეშე მოახერხოს პროდუქტის ბაზარზე დატესტვა. შემდეგ კომპანია იღებს კონკრეტულ საკითხებს, რაც უნდა განვითარდეს, დაემატოს პროდუქტს, იყვანს დამატებით სამუშაო ძალებს და ქმნის უკვე დატესტილ პროდუქტს, რომელსაც უკვე იცნობს მომხმარებელი და რომელსაც თავად მომხმარებლის მიერ შექმნილი დეტალური სპეციფიკაციები ექნება შექმნილი.

### დასკვნა

სტარტაპის შექმნას ყოველთვის ახლავს რისკი, თუმცა ერთხელ დამარცხებულ სტარტაპერებს უფრო მეტი მოტივაცია აქვთ, შემდეგი იდეა იყოს წარმატებული. ნებისმიერი წარმატების უკან უპირველეს ყოვლისა მიზანდასახულობა და თავდაჯერებულობა დგას. სტარტაპ ბიზნესების არსებობა და შემდგომ მათი ზრდა-განვითარება მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკისთვის.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ე. რისი. წარმატებული სტარტაპი, თბ., 2018
2. John Simpson and Edmund Weiner. The Oxford English Dictionary. — United Kingdom: Oxford University Press, 1989. — 21730 c
3. <https://equity.today/startups.html>
4. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> (Steve Blank. What’s A Startup? First Principle)
5. <http://startup.ge/> (თინათინ დეკანოიძე. სტარტაპების-წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები)
6. <http://kanchaveli.com/2016/05/30/what-is-a-startup/>

## **Administrative Role of Business Innovations in the Management of Companies**

*Benia Maya, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Benia Irina, Assistant Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The word “Start-up” is quite popular in the last few years. As far as start-up is called to many different types of companies it is a little bit difficult to make final determination of this word. Last time this word is used about the companies which invented the ways for the solution of any problems that wasn't significant before. This could be the ways of simplifying the activity of the company by high technologies, new machines for agriculture or just interesting application.

Key words: startup, incubators of startup companies, repetitive and scaled business models, feedback of creation-assessment-studying process.

## ფარმაცევტული ბაზრის ასპექტები საქართველოს ჯანდაცვის სისტემაში

*ბერიკაშვილი ლია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ლომაია მარიამი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### **აბსტრაქტი**

მსოფლიო ფარმაცევტული ბაზარი გლობალური ეკონომიკის დინამიური სექტორია და განვითარების დიდი შესაძლებლობით გამოირჩევა. იგი ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია, ხოლო მისი საფასო და ხარისხობრივი მაჩვენებლები ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების კრიტერიუმს წარმოადგენს.

ნაშრომში განხილულია, ისეთი საკითხები, როგორცაა: ფარმაცევტული ბაზარი, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ოპტიმალური პროპორციების ფორმირებაში ეკონომიკური ზრდის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს შორის; ფარმაცევტული კომპანიების მხრიდან ხელოვნურად გაზრდილ ჯანდაცვის ხარჯებზე, მათი მხრიდან სამედიცინო პერსონალის მოსყიდვაზე და აგრესიულ მარკეტინგზე; ფარმაცევტული ბაზრის საერთაშორისო სტანდარტებსა და ხარისხის კრიტერიუმებზე.

საკვანძო სიტყვები: ფარმაცევტული ბაზარი, პაციენტი, საერთაშორისო სტანდარტები, ხარისხის კრიტერიუმები, კონკურენცია, ფასი.

### **ძირითადი ტექსტი**

მსოფლიო ფარმაცევტული ბაზარი გლობალური ეკონომიკის დინამიური სექტორია და განვითარების დიდი შესაძლებლობით გამოირჩევა. იგი ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია, ხოლო მისი საფასო და ხარისხობრივი მაჩვენებლები ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების კრიტერიუმს წარმოადგენს.

ეკონომიკაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია მომსახურების სფეროსაც, რომელშიც შეგვიძლია გამოვყოთ ჯანდაცვის სისტემა. უნდა აღინიშნოს, რომ ჯანდაცვის სფერო მოიცავს სახელმწიფოს ეკონომიკის ყველა უწყებრივ და დარგობრივ დონეს, წარმოადგენს არა მხოლოდ სამკურნალო-პროფილაქტიკური და გამაჯანსაღებელი დაწესებულებების ერთობლიობას, არამედ იგი კავშირშია შრომის დაცვასთან, ეკოლოგიასთან, სოციალურ პრობლემებთან და ა.შ. საზოგადოების მიერ იგი აღქმულია, როგორც ცხოვრების დონისა და ხარისხის შემადგენელი ნაწილი, რომელიც მთავარ როლს ასრულებს სახელმწიფოს ეკონომიკურ პროგრესში, ახდენს შრომითი რესურსების კვლავწარმოებისა და ხარისხის შექმნას. სახელმწიფო დონაციების შემცირებამ, ეთიკური სტანდარტების დანერგვამ და სადაზღვეო კომპანიების მხრიდან ხარჯებზე კონტროლის დაწესებამ მიგვიყვანა იქამდე, რომ სამედიცინო დაწესებულებათა მხრიდან გაიზრდა მოთხოვნილება დამატებით ინვესტიციებზე, რამაც, თავს მხრივ გამოიწვია საინვესტიციო ბაზარზე კონკურენციის ჩამოყალიბება. ამის ხელშემწყობი ფაქტორი გახდა ასევე ისიც, რომ კომერციულმა დაწესებულებებმა, რომლებიც ჯანდაცვის სფეროს მიეკუთვნებიან, საბოლოო მიზნად დაისახეს მოგების მიღება, რაც დამოკიდებულია მკურნალობის ხარისხზე. ამასთანავე, უნდა აღინიშნოს, რომ სახელმწიფო და კერძო დაწესებულებებმა უნდა გაუძღონ კონკურენციას. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ მათ უნდა სრულყოფნა სამედიცინო მომსახურება, რისთვისაც აუცილებელია დამატებითი სახსრები.[2]

ჯანდაცვის სფეროს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად შეგვიძლია გამოვყოთ ფარმაცია და ფარმაცევტული ბიზნესი, ამ უკანასკნელის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია ხარისხიან სამკურნალო საშუალებებზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაა. პაციენტების მიერ გამოყენებული მედიკამენტების ეფექტიანობა, უსაფრთხოება და ფასი ეს ის კრიტერიუმებია, რომლებიც საბოლოო ჯამში მკურნალობის ხარისხს, მის ხანგრძლივობასა და ღირებულებას განსაზღვრავს.[1]



სქემა 1.

ამასთან დაკავშირებით უფრო და უფრო აქტუალური ხდება სამკურნალო საშუალებებზე დანახარჯები, ბოლო ათი წლის განმავლობაში იზრდება და პაციენტების მიერ ჯანდაცვისთვის გაღებული თანხების თითქმის ნახევარს შეადგენს, ამ მდგომარეობას მივყავართ პაციენტების თვითმკურნალობამდე, ვინაიდან მედიკამენტებზე მაღალი დანახარჯი ძირითადად ხდება გენერიკული მედიკამენტების ნაკლებად გამოყენების გამო, ასევე ჯანდაცვის სახელმწიფო პროგრამების მიერ არასაკმარისად ხდება მედიკამენტების დაფინანსება, აღსანიშნავია ისიც, რომ ფარმაცევტული ინდუსტრია ხშირ შემთხვევაში მიმართავს აგრესიულ მარკეტინგს, რის გამოც როგორც საქართველოში ასევე მთელ მსოფლიოში მწვავე კრიტიკის სამიზნეები არიან. ისინი მთავარ აქცენტებს აკეთებენ წამლებზე, რომლებიც სტუქტურულად ხშირ შემთხვევაში უმნიშვნელოდ განსხვავდებიან უკვე არსებულისგან. ქმნიან ისეთ კლინიკური კვლევების დიზაინს, რომ ისინი უკეთესად გამოიყურებოდნენ ვიდრე სინამდვილეში არიან. ასეთი მიდგომები საზოგადოებას დიდწილად უკარგავს ფარმაცევტული ინდუსტრიის მიმართ ნდობას. მიუხედავად იმისა, რომ მედიკამენტების რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება, ფარმაცევტული სფერო მაინც განიცდის მაღალინოვაციური ახალი წამლების ნაკლებობას.

ფარმაცევტული კომპანიების მიმართ მწვავე კრიტიკის მიზეზი არის ასევე ის, რომ ისინი ხელოვნურად ზრდიან ჯანდაცვის ხარჯებს, ძირითადი, აგრესიული და დეზინფორმაციული სარეკლამო კამპანიების წარმოების და ექიმების მოსყიდვისათვის. წამლების მაღალი ღირებულების მიზეზიც სწორედ ეს გახლავთ: ფარმაცევტული ინდუსტრიები თავისი მოგების დიდ ნაწილს დებენ მარკეტინგში, ნაცვლად მეცნიერული კვლევებისა. ეკონომისტები ხშირად საუბრობენ ფარმაცევტული კომპანიების მაღალი მოგების შესახებ, რაც ეკონომიკის საშუალო მოგებას ბევრად აღემატება.[4]



სქემა 2.

საქართველოში ფარმაცევტული ბაზრის სტატისტიკური მონაცემების სიმწირეა, რაც ბაზრის მოცულობის და ცვლილების შესახებ სრულყოფილ ინფორმაციას ვერ იძლევა ეს კი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემაფერხებელი ფაქტორი გახლავთ უცხოელი ინვესტორებისათვის, რომლებიც პოტენციურად, შესაძლოა ამ სფეროში ინვესტიციების განთავსებით დაინტერესდნენ, რაც აუცილებლად გამოიწვევდა ბაზარზე ჯანსაღი კონკურენციის ჩამოყალიბებას და დაარეგულირებდა მედიკამენტების ღირებულებას.

საქართველოს ფარმაცევტული ბაზრის საკანონმდებლო ჩარჩო შემდეგი ძირითადი საკანონმდებლო აქტებისაგან შედგება:

1. საქართველოს კანონი „წამლისა და ფარმაცევტული საქმიანობის შესახებ“, რომელიც 1997 წლიდან მოქმედებს და ქმნის ფარმაცევტული პროდუქტის მიმოქცევის მართებული პრაქტიკის სახელმწიფო უზრუნველყოფის სამართლებრივ საფუძველს.
2. საქართველოს კანონი „სამედიცინო და ფარმაცევტული საქმიანობის ლიცენზირების შესახებ“, რომელიც აწესრიგებს სამედიცინო და ფარმაცევტულ საქმიანობაზე ლიცენზიის გაცემასთან დაკავშირებულ ურთიერთობებს, ადგენს ლიცენზიის გაცემის, მასში ცვლილების შეტანის, მისი მოქმედების შეჩერებისა და განახლების, გაუქმების წესებს, ამასთანავე განსაზღვრავს ლიცენზირებადი საქმიანობის სახეებს და დამატებით სალიცენზიო პირობებს.

ფარმაცევტულ ბაზარს სახელმწიფო ორი მიმართულებით უწევს ზედამხედველობას:

1. ბაზარზე კონკურენციის დაცვა;
2. პროდუქციის უსაფრთხოებისა და ეფექტურობის ნორმების დაცვა.[3]

კონკურენციის შესახებ საქართველოს კანონის შესაბამისად, 2014 წლის 14 აპრილს შეიქმნა გაზრდილი უფლებამოსილების მქონე სსიპ „კონკურენციის სააგენტო“, რომელმაც 2012 წელს საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულების საფუძველზე შექმნილი კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო ჩაანაცვლა. აღნიშნული ცვლილებების შემუშავებაში აქტიურ მონაწილეობას იღებდა „საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო“. 6 ახალი მოდელი დაეფუძნა იმ პრაქტიკას, რომელიც ევროპის რამოდენიმე სახელმწიფოში გამოიყენება, მაგალითად როგორებიცაა: გერმანია, საფრანგეთი, პოლონეთი და ა.შ.

2016 წელს კონკურენციის სააგენტომ სსიპ სამედიცინო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების სააგენტო-ფარმაცევტული ბაზრის მარეგულირებლის საქმიანობის მოკვლევა ჩაატარა, კერძოდ ინტერესის საგანი გახლდათ პარალელური იმპორტი. კვლევის საფუძველზე დამტკიცებულ იქნა მასზე მომუშავე ჯგუფის გადაწყვეტილება, რომლის შესაბამისადაც დადასტურდა სსიპ სამედიცინო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების სააგენტოს მხრიდან „კონკურენციის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-10-ე მუხლის „ბ“ ქვეპუნქტის დარღვევა, რომლის არსიც მდგომარეობდა იმაში, რომ რეგულირების სააგენტომ ერთნაირი პირობების მქონე ორი იმპორტიორიდან ერთ-ერთს პრეპარატი „ლორისტა“ დაურეგისტრირა, ხოლო მეორეს არა. შედეგად, კონკურენციის სააგენტომ მიღებული გადაწყვეტილება ცნო კანონშესაბამოდ და სამედიცინო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების სააგენტოს დაევალია მიღებული გადაწყვეტილების კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში მოყვანა და გატარებული ღონისძიებების შესახებ კონკურენციის სააგენტოსათვის ინფორმაციის მიწოდება. სამედოცინო საქმიანობის რეგულირების სააგენტომ ჩაატარა დოკუმენტაციის განმეორებით შეფასება და ძალადაკარგულად გამოაცხადა აღნიშნული პროდუქტის განსხვავებული შეფუთვით შემოტანაზე და უარი უთხრა აღნიშნული პროდუქტის განსხვავებული შეფუთვა-მარკირებით შემოტანაზე დაინტერესებულ პირს.[3]

ფარმაცევტული ბაზრის ზედამხედველობას პროდუქციის ხარისხობრივი ნორმების დაცვის კუთხით სსიპ სამედიცინო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების სააგენტო ახორციელებს. ეს უწყება წარმოადგენს საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს კონტროლს სისტემაში შემავალი დაქვემდებარებულ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. საქმიანობის სფეროდან გამომდინარე სააგენტო მაკონტროლებელი ორგანოა რომელიც:

- მოქალაქეთა განცხადება-საჩივრების საფუძველზე, შეისწავლის სამედიცინო დახმარების ხარისხს;



- აწარმოებს სამედიცინო დაწესებულებებში სალიცენზიო-სანებართვო და ტექნიკური რეგულაციებით განსაზღვრული პირობების დაცვის მონიტორინგს;
- ახდენს ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამების განხორციელების ინსპექტირებას;
- კონტროლს უწევს სამედიცინო-სოციალური ექსპერტიზის მიმდინარეობას.

მედიკამენტი რამდენიმე პარამეტრით შეგვიძლია შევაფასოთ: ეს არის წამლის უსაფრთხოება, მისი ეფექტურობა და ხარისხი, ეს უკანასკნელი გულისხმობს წამლის სტანდარტულობას. წამლის წარმოების პროცესში დგინდება მისი სტანდარტები, თუ რას უნდა აკმაყოფილებდეს და მხოლოდ წამლის სტანდარტის შესაბამისობის შედეგად დგინდება მისი ხარისხი. თუმცა ეს არ გახლავთ პირდაპირი ასახვა ეფექტურობაზე. შეიძლება ის იყოს სტანდარტული, მაგრამ არ იყოს ეფექტური. მედიკამენტის უსაფრთხოება და ეფექტურობა კლინიკური კვლევებით ფასდება. ეს არის ინოვაციური წამალი თუ ეს არის გენერიკული წამალი, ასეთ შემთხვევაში საჭიროა ე.წ. ბიოეკვივალენტურობის კვლევა, ეს გახლავთ მედიკამენტის შემოწმების ერთ-ერთი მეთოდი, რის საფუძველზეც ფასდება მისი ბიოშედეგადობა. მას შემდეგ რაც მედიკამენტი ქვეყნის საზღვარს გადმოლახავს, მის ხარისხზე ძირითადად ინდივიდუალური ფარმაცევტული კომპანია პასუხისმგებელი. სამედიცინო რეგულირების სააგენტო რანდომულად ამოწმებს მედიკამენტების ხარისხს, თუმცა როგორც რესპოდენტები აცხადებენ, ინსპექტორები ხშირ შემთხვევაში მხოლოდ შეფუთვას უყურებენ და ხარისხზე მნიშვნელოვნად არ არიან ორიენტირებულნი.[2]

მსოფლიო ფარმაცევტული ბაზარი იყენებს საერთაშორისო სტანდარტებს:

- მედიკამენტების ხარისხზე საუბრისას ქვეყნისთვის მთავარი გამოწვევა ეს არის „კარგი წარმოების პრაქტიკის“ (GMP) საერთაშორისო სტანდარტის და საერთაშორისო ინსპექტორატის ქვეყანაში არქონა. ჩვენი ქვეყანა შერჩევითად აღიარებს საერთაშორისო, რეგიონული და ნაციონალური GMP-ის სტანდარტების ნუსხას, თუმცა საერთაშორისო GMP სტანდარტების დაცვა სავალდებულო არც არის და ვერც იქნება, რადგან GMP საერთაშორისო ინსპექტორატი, რომელიც შესაბამის სერთიფიკატს გასცემს ქვეყანაში არ არსებობს.
- GCP-ფარმაცევტული პროდუქტი მისი შექმნის შემდეგ გადის კლინიკური კვლევის ეტაპს პაციენტებში. კარგი კლინიკური პრაქტიკა გულისხმობს საერთაშორისო ეთიკური და სამეცნიერო ხარისხის სტანდარტს, რომელიც მოიცავს კლინიკური კვლევის ფორმირებას, დოკუმენტირებას და ანგარიშგებას. სტანდარტთან შესაბამისობა გვადლევს გარანტ-პაციენტების უსაფრთხოების დაცვის შესახებ.
- GLP-ლაბორატორიის ხარისხის მართვის სისტემა.
- GDP-მსოფლიო ფარმაცევტულ ბაზარზე არის საუკეთესო პრაქტიკის მქონე -პროდუქცია ინახება, ტრანსპორტირდება და დაცულია ფარმაცევტული პროდუქტის 26 ინსტრუქციით.
- GPVP-ფარმაცევტული დამზადების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს წამლის უსაფრთხო გამოყენების მონიტორინგს პაციენტებში.
- GPP -კარგი სააფთიაქო პრაქტიკა, რომლის მიხედვითაც ყველა ფარმაცევტი ვალდებულია უზრუნველყოს სააფთიაქო მომსახურების მაღალი ხარისხი.

წამყვანი ქვეყნები წარმატებით ნერგავენ „ღია გადახდის“ რეგულაციებს, რაც ფარმაცევტული ინდუსტრიის სარეკლამო ხარჯების გასაჯაროებას გულისხმობს. რეგულაციების მიხედვით ფარმაცევტული ინდუსტრიის ყოველწლიური ფინანსური ანგარიშების იმ ნაწილს, რომელშიც სამედიცინო პროვაიდერებისთვის, კერძოდ ექიმებისთვის გადარიცხული თანხა უნდა იყოს ასახული.[4]

კვლევებით დადასტურდა, რომ ფარმაცევტული ინდუსტრიის გავლენა ექიმების მიერ გამოწერილ რეცეპტზე ძალიან დიდია: „პროპობლიკის“ სტატისტიკის მიხედვით, ამერიკაში - 10 კარდიოლოგიდან-9, ხოლო 10 ოჯახის ექიმიდან-7 იმყოფება ფარმაცევტული კომპანიების გავლენის ქვეშ. ანალოგიური თანამშრომლობა ფარმაცევტულ ინდუსტრიასა და სამედიცინო დაწესებულებებს შორის. აღსანიშნავია ისიც, რომ საფრანგეთსა და დანიაში სავალდებულოა საპრომოციო ხარჯების გასაჯაროება.

რაც შეეხება ადგილობრივ ბაზარს, არ მოქმედებს არანაირი საფასო რეგულაცია, არც

საკანონმდებლო დონეზე არ ხდება ფასების სტანდარტიზება. უცხოურმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ყველაზე მაღალი ფასნამატი მედიკამენტებზე აქვთ იტალიაში და იგი შეადგენს 47%, ხოლო საქართველოში ეს მაჩვენებელი 102%-დან 500%-მდე მერყეობს. ჩვენი აზრით, აუცილებელია ფასთა რეგულაცია და სახელმწიფოს მხრიდან მეტი ჩართულობა ამ მიმართულებით, პაციენტი და მისი ჯანმრთელობა უნდა გახდეს პრიორიტეტული და აღმოიფხვრას ფარმაცევტული კომპანიების მხრიდან აგრესიული მარკეტინგი, რაც გავლენას ახდენს სამედიცინო პერსონალზე და საბოლოო ჯამში ნეგატიურად აისახება როგორც პაციენტის ჯანმრთელობაზე, ისე მისი ოჯახის ბიუჯეტზე.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. გვენეტაძე გ.- ფარმაცევტული კომპანიების მარკეტინგი, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, თბილისი 2018.
2. ამყოლაძე გ; მოწონელიძე ე; ჭავჭავანიძე დ.-საქართველოს ჯანდაცვის სექტორის განვითარებისა და მართვის პრიორიტეტები. ჟ.მედიცინისა და მენეჯმენტის თანამედროვე პრობლემები. N1-2(5-6),2016, გვ.50-53.
3. „საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო“-ფარმაცევტული ბაზარი საქართველოში. თბილისი 2016.
4. ლომინაძე დ., ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, სამედიცინო მომსახურების ბაზრის განვითარების თავისებურებები და პერსპექტივები საქართველოში. თბილისი 2011.

### **Aspects of Pharmaceutical Market in Georgian Health Care System**

*Berikashvili Lia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Mariam Lomaia, PhD student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

The world pharmaceutical market is a dynamic sector of the global economy and has great potential for development. It is an important part of the economy of any country, and its price and qualitative indicators are the economic and social development criteria of the country.

The paper deals with issues such as the pharmaceutical market that plays an important role in the formation of optimal proportions between quantitative and qualitative indicators of economic growth; Pharmaceutical companies on artificially increased health care costs, bribing medical personnel on their side and aggressive marketing, international standards and quality criteria for pharmaceutical markets.

keywords: Pharmaceutical Market, Patient, International Standards, Quality criteria, Competition, Price.

# ადამიანური კაპიტალის შეფასების მნიშვნელოვანი ფაქტორები და მათი გავლენა საზოგადოების კეთილდღეობის ამაღლებაზე

*ბერიძე თამარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ჭანტურია ნატალია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*გოდერძიშვილი ბელა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი*

## აბსტრაქტი

თანამედროვე პირობებში ეკონომიკურ ზრდასა და ზოგადად კომპანიის განვითარებაზე სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ეკონომიკის ინოვაციური მგრძობელობა, ინტელექტუალური კაპიტალი, ადამიანური პოტენციალის ხარისხი. კომპანიის ინტელექტუალური პოტენციალი აერთიანებს 3 კომპონენტს: ინტელექტუალურ კაპიტალს, საინფორმაციო კაპიტალს და ადამიანურ კაპიტალს.

ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს ინტელექტუალური კაპიტალის მნიშვნელოვან სტრუქტურულ კომპონენტს, რომელიც ასევე მოიცავს ურთიერთობების, კომუნიკაციების (სამომხმარებლო, კლიენტების, ბრენდულ, საბაზრო) და სტრუქტურულ (ორგანიზაციულ) კაპიტალს.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური კაპიტალი, ინვესტიცია, პერსონალი, ინტელექტუალური პოტენციალი.

## ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე პირობებში ეკონომიკურ ზრდასა და ზოგადად კომპანიის განვითარებაზე სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ეკონომიკის ინოვაციური მგრძობელობა, ინტელექტუალური კაპიტალი, ადამიანური პოტენციალის ხარისხი. კომპანიის ინტელექტუალური პოტენციალი აერთიანებს 3 კომპონენტს: ინტელექტუალურ კაპიტალს, საინფორმაციო კაპიტალს და ადამიანურ კაპიტალს.

ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს ინტელექტუალური კაპიტალის მნიშვნელოვან სტრუქტურულ კომპონენტს, რომელიც ასევე მოიცავს ურთიერთობების, კომუნიკაციების (სამომხმარებლო, კლიენტების, ბრენდულ, საბაზრო) და სტრუქტურულ (ორგანიზაციულ) კაპიტალს. ინტელექტუალური კაპიტალი-ფინანსური ტერმინია, რომელიც ასახავს შესაფასებელი ობიექტის ღირებულებას, გამოხატულს ფულად ერთეულში.

დღეს სულ უფრო აქტუალური ხდება ადამიანური კაპიტალის სხვა სახის კაპიტალთან კომპლექსურად შესწავლისა და შეფასების მეთოდოლოგიისა და მეთოდის შემუშავება და დანერგვა.

ადამიანური კაპიტალის შეფასებისას ძირითადად გამოიყენება ფინანსური მაჩვენებლები. შეფასების საერთაშორისო პრაქტიკიდან გამომდინარე, შეგვიძლია გამოვყოთ კლასიფიკაციის შემდეგი კრიტერიუმები:

- ეკონომიკური (მიკრო, მაკრო) დონიდან გამომდინარე;
- ადამიანური კაპიტალის გამოყენებული დეფინიციიდან გამომდინარე;
- გამოყენებული მიდგომებიდან გამომდინარე
  - მიკროდონეზე - ხდება ცალკეული ინდივიდის ადამიანური კაპიტალის შეფასება, რომელიც შემდგომ ჯამდება და განზოგადდება ორგანიზაციის მთლიან პერსონალზე
  - მეზოდონეზე - ფასდება მსხვილი კორპორაციებისა და რეგიონების ადამიანური კაპიტალი
  - მაკროდონეზე კი ფასდება ადამიანური კაპიტალი, როგორც ნაციონალური ეკონომიკის ნაწილი
  - მეგადონეს წარმოადგენს გლობალური, მსოფლიო მასშტაბით ადამიანის კაპიტალის ღირებულება.

ადამიანური კაპიტალის შეფასების ძირითად მეთოდს მაკროდონეზე წარმოადგენს ადამიანური პოტენციალის განვითარების ინდექსის გაანგარიშება, რომელიც წარმოადგენს ინტეგრირებულ მაჩვენებელს, რომელიც თავისთავში ასახავს

- მოსახლეობის კეთილდღეობის ფაქტორს (მშპ ერთ სულ მოსახლეზე)
- ჯანმრთელობისა და ჯანდაცვის ფაქტორებს (სიცოცხლის მოსალოდნელი ხანგრძლივობა)
- მოსახლეობის საშუალო განათლების დონეს და სხვ.

ზოგიერთი მკვლევარი გამოყოფს შემდეგ შემადგენლებს: განათლების კაპიტალი, ჯანმრთელობის კაპიტალი და კულტურის კაპიტალი. შესაბამისად, მიიღება შემდეგი დამოკიდებულება:

$$HC = H_c + C_c + E_c$$

სადაც HC - ადამიანური კაპიტალია,  $H_c$  - ჯანმრთელობის კაპიტალი,  $C_c$  - კულტურის კაპიტალი (რომელშიც მოსახლეობის კეთილდღეობაც იგულისხმება) და  $E_c$  - განათლების კაპიტალი<sup>1</sup>.

ადამიანური კაპიტალი, ფორმირდება როგორც ძირითადი, ასევე დამატებითი გადამზადების და კვალიფიკაციის ამალგების ხარჯზე. იგი შეიძლება დაეყოს საბაზისო და სპეციფიკურ ნაწილებად. საერთო (საბაზისო) ადამიანური კაპიტალის ფორმირება ხდება მეტწილად ახალგაზრდა ასაკში, დაკავშირებულია საგანმანათლებლო დაწესებულებაში (სკოლასა თუ კოლეჯში) სწავლებასთან, უნივერსიტეტსა თუ ოჯახში - შემოქმედებით პროცესთან.

სპეციფიკური ადამიანური კაპიტალის ფორმირება დაკავშირებულია პროფესიული ცოდნის შექმნასთან ორგანიზაციასა თუ საწარმოში, ან მის გარეთ ფორმალური და არაფორმალური მომზადების ხარჯზე. ხორციელდება გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამალგებაში ინვესტირების წყალობით როგორც ორგანიზაციების, ისე თანამშრომლების მხრიდან. ამ სახეობის ადამიანური კაპიტალის ფორმირება ხორციელდება სპეციალიზირებულ სასწავლო ცენტრებში სწავლების პერიოდში. შედეგად, გროვდება სპეციფიკური, ვიწრო სპეციალური ცოდნა და უნარები, აგრეთვე უნიკალური ტექნოლოგიები, რომლებიც მოთხოვნადია იმ კომპანიის ფარგლებში, სადაც მიმდინარეობდა სწავლება.

ადამიანური კაპიტალის ფორმირებაზე გავლენას ახდენს სხვადასხვა ფაქტორები - დემოგრაფიული, სოციალური, ეკონომიკურ-ტექნოლოგიური, ინსტიტუციონალური და კულტურული. აღნიშნული ფაქტორები ადამიანური კაპიტალის ფორმირებაზე შეიძლება ჰქონდეს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი ხასიათის გავლენა. დადებით ფაქტორთა ჯგუფს მიაკუთვნებენ ხელმისაწვდომ სამედიცინო მომსახურებას, ხარისხიან საგანმანათლებლო სერვისებს, განვითარებულ მეცნიერებასა და ინოვაციურ აქტივობას, კულტურის განვითარების მაღალ დონეს, რაც ასახავს პოვნებს ადამიანების ცხოვრების ხარისხსა და ყაიდაზე და რაც თავის მხრივ აყალიბებს ცხოვრების წესს (უკანასკნელი კვლევები მოწმობენ, რომ ადამიანის ჯანმრთელობის მდგომარეობას მხოლოდ 8-10 %-ს განსაზღვრავს ქვეყანაში არსებული ჯანდაცვის სისტემა, 20 % დამოკიდებულია გენეტიკურ ფაქტორებზე, 20% - ეკოლოგიური მდგომარეობაზე და 50% - დამოკიდებულია თვით ადამიანის ცხოვრების წესზე), რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს დადგენილ სახელმწიფო სტანდარტს, ეფექტურ სახელმწიფო მართვას, რომელიც მოიცავს ისეთ ასპექტებს, როგორებიცაა დემოგრაფიული სიტუაცია, სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის ფორმირება, ტექნიკისა და ტექნოლოგიურ სფეროში პროგრესი ბუნებრივი რესურსების რაციონალური, დამზოგი გამოყენების რეჟიმით.

**ადამიანური კაპიტალის შეფასების მეთოდის** შერჩევის პროცესი მოიცავს შემდეგ თანმიმდევრობას:

1. შეფასების დონის განსაზღვრას
2. კვლევის მიზნის შერჩევას
3. კვლევის მეთოდს.

ადამიანური კაპიტალის შეფასება პერსონალის მართვისას ძირითადად გამოიყენება დასაქმებულთათვის ისეთი ადექვატური სახელფასო განაკვეთის განსაზღვრისათვის, რომ იგი და-

<sup>1</sup> თ. ღამბაშიძე, ნ. ჭანტურია - ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირების პოლიტიკის თავისებურებები., საერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია თემაზე: „თანამედროვეობის აქტუალური მეცნიერული საკითხები“ ევროპეკონალური სასწავლო უნივერსიტეტი. 2-3 ივნისი. 2017 წელი. გორი

ინტერესებულ იქნეს კვალიფიკაციისა და წარმოების ეფექტურობის შემდგომი ამაღლებისა და კარიერული ზრდის მოტივაციის ზრდაში.

პერსონალის პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო პოტენციალი განსაზღვრავს შესაძენი ქონების-ბიზნესის ეფექტური გამოყენების შესაძლებლობას. თუმცა, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ის გარემოება, რომ ადამიანური კაპიტალის ფასი იმ შემთხვევაში იქნება მაღალი, თუ თანამშრომლები (პერსონალი) იქნებიან დაინტერესებულნი და მოტივირებულნი ახალ მფლობელთან, მმართველთან თანამშრომლობის გაგრძელებაში.

ბიზნესის შემენისას, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გასაანალიზებელი ფაქტორი მისი შემოსავლიანობის შეფასებისთვის კომპანიის არსებული/ან შესარჩევი პერსონალია. მოცემული გარემოება განპირობებულია იმით, რომ დღეს ბიზნესის ღირებულებას ქმნის არამარტო უძრავი ქონება, შენობა-ნაგებობანი და დანადგარები, არამედ კომპანიის ისეთი არამატერიალური აქტივები, როგორცაა იმიჯი, ლოგოტიპი, გასული მიღწევები, ორგანიზაციის პრესტიჟი და რეპუტაცია - ყველაფერი ის, რაც იქმნება საწარმოს თანამშრომლების მიერ.

ადამიანური კაპიტალის შეფასება მიკრო-დონეზე, მსოფლიოში აღიარებული ძირითადი მეთოდოლოგიისა და მეთოდების განზოგადოებით, ყალიბდება შემდეგი მაჩვენებლებით:

1. შეფასების მეთოდი კლასიფიკაციის ნიშნის მიხედვით - გაიანგარიშება შეფასების მაჩვენებლები
2. ადამიანური კაპიტალის სტრუქტურის მიხედვით - გამოყოფილია ორი შემადგენელი კომპონენტი: საბაზისო და განვითარებული ადამიანური კაპიტალი, რომლებიც განსხვავდებიან ფორმირების გზით, შინაარსით და შესაბამისად გამოყენებული შეფასების მეთოდებით
3. საამორტიზაციო შეფასება აქტივის სახეობის მიხედვით - ადამიანური კაპიტალი განიხილება, როგორც მეორე კატეგორიის განუყოფელი არამატერიალური აქტივი და მის შესაფასებლად გამოიყენება არამატერიალური აქტივების შეფასების მეთოდები (დაკავშირებულია შეფასებასთან ადამიანურ კაპიტალში - თითოეული სახის ინვესტიციის ამორტიზაცია მრავლდება მისი რეალური ბრუნვის პერიოდზე)
4. ადამიანური კაპიტალის თვითღირებულების განმსაზღვრელი ფაქტორების მიხედვით - იანგარიშება შემოსავალი, დანახარჯები, ადამიანური კაპიტალის დამატებითი ღირებულება, მოგება ინვესტიციებიდან
5. რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასების მიხედვით - ადამიანური კაპიტალის შეფასების მეთოდები იყოფა მონეტარულ (ფულადი შეფასება) და არამონეტარულ (ხარისხობრივი) მეთოდებად (ერთ-ერთი ძირითადი მონეტარული მეთოდად ითვლება წმინდა დამატებითი ღირებულების მოდელი)
6. ეკონომიკური შეფასებით - პერსონალის მიერ ნაწარმოები შემოსავლების განსაზღვრა
7. ინვესტიციების მოცულობის მიხედვით - ასახული ადამიანური კაპიტალის (აკ) ღირებულება
8. ადამიანური კაპიტალის ინტეგრალური შეფასებით - იანგარიშება ნატურალური და ღირებულებითი მაჩვენებლები: პერსონალზე (ინდივიდზე) გაწეული საწყისი და აღდგენითი ხარჯების ჯამი, ასევე, განისაზღვრება თითოეული თანამშრომლის ინდივიდუალური ღირებულება
9. მიღებული შემოსავლების ტიპების მიხედვით (სარგებლიანობის მოდელები) - ფასდება პერსონალის ქცევითი ცვლილებების ეკონომიკური შედეგები. აგრეთვე, მათი უნარი - შექმნან მეტ-ნაკლებად დამატებითი სარგებელი, ღირებულება საწარმოსათვის.

როგორც ვხედავთ, ადამიანური კაპიტალის შეფასების მეთოდოლოგიის კლასიფიკაციას საფუძვლად უდევს შეფასების მიზანი და ეკონომიკური პარამეტრები.

ადამიანური კაპიტალის შეფასების არსებული მეთოდოლოგიისა და მეთოდების შესწავლამ, საშუალება მოგვცა ავღნიშნოთ, რომ

1. შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე ხორციელდება შეფასების მეთოდების შერჩევა (საამორტიზაციო, შემოსავლების, დანახარჯთა და ა.შ.)

2. ადამიანური კაპიტალის ხარისხის ამაღლებისათვის განისაზღვრება ინვესტიციების ეფექტურობის მაჩვენებელი - მოსალოდნელი სარგებელი („გუდვილი“)
3. აქედან გამომდინარე, პერსონალის შეფასებითი ღირებულება ( $F$ ) შეიძლება გამოვიანგარიშოთ ფორმულით:

$$F = S * G_{HC} + I * T$$

სადაც  $S$  - პერსონალზე გაცემული ხელფასია,  $G$  - ადამიანური კაპიტალის „გუდვილი“,  $I$  - ინვესტიციის ოდენობა და  $T$  - საანგარიშო პერიოდი.

ადამიანური კაპიტალის „გუდვილი“ თავისთავში აერთიანებს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორცაა ადამიანური კაპიტალის მოგების ინდექსი, ადამიანური კაპიტალის ღირებულების ინდექსი და პროფესიული პერსპექტიულობის კოეფიციენტი:

$$G_{HC} = I_{PHC} + I_{HC} + K_{pp}$$

სადაც  $I_{PHC}$  - ადამიანური კაპიტალის მოგების ინდექსია,  $I_{HC}$  - ადამიანური კაპიტალის ღირებულების ინდექსი და  $K_{pp}$  - პროფესიული პერსპექტიულობის კოეფიციენტი:

1. ადამიანური კაპიტალის მოგების ინდექსი  $I_{PHC}$  = მოგება / ერთეული თანამშრომლის მთლიანი სამუშაო დროის ექვივალენტზე
2. ადამიანური კაპიტალის ღირებულების ინდექსი  $I_{HC}$  = პერსონალზე გაწეული ხარჯების ერთობლიობა / ერთეული თანამშრომლის მთლიანი სამუშაო დროის ექვივალენტზე
3. პროფესიონალური პერსპექტიულობის კოეფიციენტი  $K_{pp}$  (აერთიანებს მონაცემებს კანდიდატის განათლების, ასაკის და სამუშაო სტაჟის შესახებ)<sup>1</sup>:

$$K_{pp} = EL * (1 + WE / 4 + A / 18)$$

სადაც  $EL$  - განათლების დონის შეფასებითი კოეფიციენტი, რომელიც შეადგენს 0,15 - პირთათვის, რომელთაც გააჩნიათ არასრული საშუალო განათლება, 0,60 - საშუალო განათლების მქონე პირთათვის, 0,75 - პირთათვის, რომელთაც გააჩნიათ არასრული უმაღლესი ან პროფესიული განათლება, 1 - უმაღლესი განათლების მქონე სპეციალობით მომუშავე პირთათვის.  $WE$  - მუშაობის სტაჟის სპეციალობის მიხედვით, რომელიც შემფასებელთა რეკომენდაციით იყოფა 4-ზე (დადგენილია, რომ შრომის შედეგიანობაზე, სტაჟის გავლენა 4-ჯერ ნაკლებია განათლების დონესთან შედარებით), ხოლო  $A$  - ასაკი, რომელიც აღნიშნულ სპეციალისტთა რეკომენდაციით იყოფა 18-ზე, ამასთან მამაკაცებისათვის ასაკის ზედა ზღვარად აღებულია 55 წელი (პროდუქტიულობის მაჩვენებლიდან გამომდინარე), ხოლო ქალებისათვის - 50 წელი.

შესაბამისად,  $n$ -რაოდენობის თანამშრომლის მქონე კომპანიის ადამიანური კაპიტალის ღირებულება იქნება:

$$HC = \sum_{i=1}^n (i_{SV} + i_{KOV} + i_{PKV} + iI + i_{FKV})$$

სადაც  $i_{SV}$  - საწყისი ღირებულებაა  $i$ -ური თანამშრომლისა  
 $i_{KOV}$  -  $i$ -ური თანამშრომლის მოძველებული ცოდნის ღირებულება, რომელიც გაიანგარიშება შემდეგნაირად:  $i_{KOV} = Y_1 * i_{SV}$   
 $i_{PKV}$  - შეძენილი ცოდნის ღირებულებაა  $i$ -ური თანამშრომლისა, რომელიც განისაზღვრება შემდეგი თანაფარდობით:  $i_{PKV} = Y_2 * i_{SV}$   
 $i_I$  -  $i$ -ურ თანამშრომელში განხორციელებული ინვესტიციის ოდენობაა:  $i_I = Y_3 * I_c$   
 $i_{FKV}$  -  $i$ -ური თანამშრომლის არამყარი ცოდნის ღირებულებაა:  $i_{FKV} = Y_4 * i_{SV}$   
 $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$  - ექსპერტების მიერ განსაზღვრული ცოდნის დონის კოეფიციენტებია.<sup>2</sup> ამასთან,

<sup>1</sup> Даниловских Т.Е., Авакян А.Г. МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 6-1. – С. 108-111, URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38403>

<sup>2</sup> Г. Тузускина МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ <http://www.top-personal.ru/issue.html?1936>

თანამშრომელთა ცოდნის მაჩვენებლის გადაფასება ხორციელდება შემდეგი ფაქტორების გავლენიდან გამომდინარე:

- პერსონალის განვითარებაში განხორციელებული ინვესტიციები
- დაძველების კოეფიციენტისა და ცოდნის ნაწილის დავიწყების კვალდაკვალ ცოდნის კორექტირება
- მიღებული გამოცდილებისა და პროფესიონალიზმის შესაბამისად ცოდნის კორექტირება
- თანამშრომლის ინდივიდუალური თავისებურებებიდან გამომდინარე ცოდნის კორექტირება.

ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან, ყველაზე ადვილად შესაფასებელი და პოპულარულია - პერსონალის განვითარებაში განხორციელებული ინვესტიცია. თუმცა, როგორც ხედავთ, ადამიანური პოტენციალის, კაპიტალის - ამომწურავი შეფასება, შესაბამისი ინფორმაციის მოპოვება შემუშავებული მეთოდებისა და მიდგომებიდან გამომდინარე, მეტად შრომატევადი და რთული საქმეა, რის გამოც ექსპერტები, კვლევის ყველა დონეზე, ხშირად მიმართავენ ინფორმაციის განზოგადოების ხერხებს.

ამრიგად, ადამიანური კაპიტალის შესწავლისას და შეფასებისას, მნიშვნელოვანია, გათვალისწინებულ იქნეს შემდეგი ძირითადი ფაქტორები: ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს თანამედროვე საზოგადოების მთავარ ფასეულობას, მ.შ. ეკონომიკური ზრდის ძირითად ფაქტორს; ადამიანური კაპიტალის ფორმირება მოითხოვს დანახარჯებს, როგორც თავად ინდივიდისაგან, ასევე მთლიანად საზოგადოებისაგან; ადამიანური კაპიტალი შეიძლება დაგროვდეს, კერძოდ, ინდივიდს შეუძლია შეიძინოს გარკვეული ცოდნა, შესაძლებლობები, გაიუმჯობესოს ჯამრთელობის მდგომარეობა; ადამიანური კაპიტალი მთელი მისი არსებობის მანძილზე არა მხოლოდ იძენს ცოდნასა და სიახლეებს, არამედ განიცდის ცვეთას, როგორც ფიზიკურად, ასევე მორალურად. ინდივიდის ცოდნა „ბერდება“, ეკონომიკურად იცვლება ადამიანური კაპიტალის ღირებულება; ადამიანურ კაპიტალში ინვესტიციები მის მფლობელს, როგორც წესი, აძლევს მომავალში უფრო მაღალ მოგებას. საზოგადოებისათვის დაბანდება იძლევა უფრო ხანგრძლივ და ინტეგრალურ ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტს; ადამიანურ კაპიტალში ინვესტიციები ატარებს საკმაოდ ხანგრძლივ ხასიათს. თუ ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირებული განათლება მოიცავს 12-20 წლამდე პერიოდს, ჯანმრთელობის კაპიტალში - მთელი ცხოვრების მანძილზე გაკეთებულ დაბანდებას; ადამიანური კაპიტალი, ფიზიკური კაპიტალისაგან განსხვავდება ლიკვიდობით. ადამიანური კაპიტალი განუყოფელია მისი მფლობელისაგან; პირდაპირ შემოსავლებს, რომელსაც ღებულობს ადამიანი, აკონტროლებს თვითონვე, ინვესტიციის წყაროს მიუხედავად; ადამიანის გადაწყვეტილებაზე, მის ნებაზე დამოკიდებულია ადამიანური კაპიტალის ფუნქციონირება. ადამიანური კაპიტალის გამოყენებიდან მიღებული უკუგების დონე დამოკიდებულია ადამიანის ინტერესებზე, მის მორალურ და მატერიალურ მოთხოვნებზე, მსოფლმხედველობაზე, საერთო კულტურის დონეზე.

#### ლიტერატურა:

1. თ. ლამბაშიძე, ნ. ჭანტურია, ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირების პოლიტიკის თავისებურებები., საერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია თემაზე: „თანამედროვეობის აქტუალური მეცნიერული საკითხები“ ევრორეგიონალური სასწავლო უნივერსიტეტი. 2-3 ივნისი. 2017წელი. გორი
2. Мельников О.Н., Абрамов Е.Г. Как организовать учет интеллектуально-креативного капитала инновационно-активных организаций / Креативная экономика, 2008. № 1. С. 52-55
3. Показатели и методы оценки человеческого капитала:<https://slide-share.ru/tema-3-pokazate-li-i-metodi-ocenki-chelovecheskogo-kapitala-49244>
4. Даниловских Т.Е., Авакян А.Г. МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 6-1. – С. 108-111. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38403>

5. Г. Тугускина МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ <http://www.top-personal.ru/issue.html>
6. Романтеев Павел Владимирович, Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала. Журн. «Экономика, предпринимательство и право» № 2 / 2011
7. Мазур В.В. ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. МГТУ., [http://xn--e1afidkagpn5a.xn--p1ai/science/aai77/scientific/article/s11/s11\\_14.pdf](http://xn--e1afidkagpn5a.xn--p1ai/science/aai77/scientific/article/s11/s11_14.pdf)
8. Кирьянов Д.А. Сухарева Т.Н. Методы оценки человеческого капитала: Анализ объективности и достаточности исходных данных. Интернет ресурс: <http://teoriapractica.ru/-3-2011/ekonomika/kiryapov-sukhareva.pdf>
9. Краковская, И. Н. Измерение и оценка человеческого капитала организации: подходы и проблемы / И. Н. Краковская // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - N 19. - С. 41-50

**Important factors of human capital evaluation and their impact on raising  
the welfare of society**

*Tamar Beridze, Professor  
Georgian Technical University*

*Natalia Tchanturia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Bella Goderdzishvili, Assistant-Professor  
Georgian Technical University*

**Summary**

In modern conditions, economic growth and general development of the company are more influenced by factors such as innovative sensitivity to economics, intellectual capital, quality of human potential. The company's intellectual potential unites 3 components: Intellectual capital, information capital and human capital. Human capital is the dignified structural component of intellectual capital which also includes relations, communications (consumer, client, brand, market) and structural (organizational) capital.



## კადრების მენეჯმენტი - მეცნიერული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი

*გვაჯაია ლუარა*  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

*გაღუა სოფია*  
ლომონოსოვის სახელობის მოსკოვის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტის მაგისტრი

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია კადრების მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერული მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი შემადგენელის, არსი და მნიშვნელობა ნებისმიერი ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და კონკურენტუნარიანობის ამალღების საქმეში. თავისი მასშტაბით და მნიშვნელობით იგი არანაკლებია, ვიდრე მენეჯმენტის ტექნიკურ-ეკონომიკური სფერო. კადრების მენეჯმენტი ითვლება ორგანიზაციის მენეჯმენტის დამოუკიდებელ, მუდმივმოქმედ ქვესისტემად, რომელსაც მჭიდრო კავშირი აქვს ორგანიზაციის სხვა სისტემებთან. იგი ასრულებს მიზანმიმართულ ზემოქმედებას პერსონალის ფორმირება-განვითარებაზე. კადრების მენეჯმენტის ძირითადი მიზანია ორგანიზაციის უზრუნველყოფა საჭირო რაოდენობისა და ხარისხის პერსონალით, მისი ეფექტიანი გამოყენება, პროფესიონალური და სოციალური განვითარების ორგანიზაცია.

წარმოდგენილია კადრების მენეჯმენტის, როგორც მართვის სისტემის, შემადგენელი პირველადი სუბიექტები, როგორცაა: ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯმენტი, ორგანიზაციის კადრების სამსახური და სახაზო მენეჯერები.

სტატიაში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა მენეჯმენტში გამოყენებული მართვის მეთოდების განხილვას, როგორცაა, ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ახსნილია თითოეული მათგანის შინაარსი. ამასთანავე გამოთქმულია მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ პერსონალის მართვის ხელმძღვანელები და სპეციალისტები ძირითადად უნდა იყენებდნენ ამ მეთოდების კომბინაციას დასმული ამოცანების განსაკუთრებულობის გათვალისწინებით.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, კადრების მენეჯმენტი, მეცნიერება და პრაქტიკა, ორგანიზაცია, მართვა, პერსონალი, მართვის მეთოდები, ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალური მეთოდები, ეფექტიანობა, პროფესიონალური და სოციალური განვითარება.

### ძირითადი ტექსტი

მეცნიერული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელია კადრების მენეჯმენტი, იგი მენეჯმენტის გულია, ვინაიდან პერსონალი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველი და მთავარი პოტენციალია. პერსონალის, კადრების მიზანმიმართულად მართვა უსათუოდ უზრუნველყოფს ნებისმიერი ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და კონკურენტუნარიანობის ამალღებას. ამიტომ მიმდინარე ეტაპზე ქვეყნისათვის აუცილებელია კადრების მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერებისა და პრაქტიკის, პრობლემების, თეორიულ-მეთოდოლოგიური და ორგანიზაციულ-მეთოდური გააზრება.

ადამიანები ქმნიან ორგანიზაციებს, განსაზღვრავენ მათ მიზნებს, ირჩევენ მეთოდებს და ასრულებენ ფუნქციებს დასახული მიზნების რეალიზაციის უზრუნველსაყოფად. კადრების მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი დისციპლინა, ზოგადი მენეჯმენტიდან გამოიყო, ერთის მხრივ, ადამიანების მართვის პროცესის სოციალური მნიშვნელობიდან გამომდინარე და მეორეს მხრივ, ზოგად სოციოლოგიასა და ფსიქოლოგიაში მართვის სფეროში დაგროვილი ცოდნის შედეგად. პერსონალის მართვას უდავოდ გააჩნია განსაკუთრებული მნიშვნელობა ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებისათვის. თავისი მასშტაბით და მნიშვნელობით ის არანაკლებ გრანდიოზულია, ვიდრე მენეჯმენტის ტექნიკურ-ეკონომიკური სფერო.

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ მენეჯერი თავისი სამუშაო დროის 85%-მდე ანდომებს ადამიანებთან ურთიერთობებს, ამიტომ მენეჯერის წარმატება დამოკიდებულია ადამიანური

„ინჟინერიის“ ხელოვნებაზე, ხოლო მენეჯმენტი მიჩნეულია ადამიანების მართვის მეცნიერებად. მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში ცნობილი კომპანიების ხელმძღვანელობის მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გამოავლინეს, რომ ორგანიზაციის ეფექტიანობა, როგორც წესი, დამოკიდებულია სამ მნიშვნელოვან პირობაზე, როგორცაა, კეთილსასურველი საგარეო გარემო, კომპანიის სწორი სტრატეგია და ადამიანური რესურსების (განსაკუთრებით მმართველობითი) ხარისხი. მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ პერსონალის მართვისადმი სწორი მიდგომით მიიღწევა კარგი შედეგები, გამომდინარეობს პრაქტიკიდან.

დღეს უდავო ჭეშმარიტებაა, რომ ადამიანური რესურსების ეფექტიანად მართვას შეუძლია მენეჯმენტის ნებისმიერი საგნობრივი სფეროს ოპტიმიზირება. კადრების მენეჯმენტს მეცნიერები თანამედროვე ეტაპზე განიხილავენ, როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის შედარებით დამოუკიდებელ, მუდმივმოქმედ ქვესისტემად, რომელსაც მჭიდრო კავშირი გააჩნია ორგანიზაციის სხვა ქვესისტემებთან. იგი წარმოადგენს საკადრო სამუშაოთა სუბიექტების მიზანმიმართული ზემოქმედების მრავალმხრივ პროცესს პერსონალის ფორმირება-განვითარების უზრუნველსაყოფად.

კადრების მენეჯმენტი, როგორც ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილი, ფორმირდება რიგი მეცნიერების - მენეჯმენტი, სოციოლოგია, ფსიქოლოგია, ეკონომიკა, პედაგოგიკა, სტატისტიკა, შრომითი უფლებები, შრომის ფიზიოლოგია - საფუძველზე და ვითარდება, როგორც გამოკვლევათა განმაზოგადებელი სფერო, რომელიც აერთიანებს და სინთეზირებს უკეთეს სხვადასხვა კონცეფციებს, იდეებს, თეორიებს, აღებულს სხვადასხვა დისციპლინებიდან. ასე მაგალითად, შრომის ფსიქოლოგია იკვლევს ადამიანის ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებს შრომითი საქმიანობის პროცესში, სოციოლოგია - კოლექტივში ადამიანების ურთიერთობებს, ეკონომიკა - შრომის ეფექტიანობის, ნორმირების, შემოსავლების პრობლემებს, სამართალი ახდენს შრომის იურიდიული ასპექტების ანალიზს, პედაგოგიკა - პიროვნების აღზრდის საკითხებს, შრომის ფიზიოლოგია - შრომითი პროცესების ზემოქმედებას ადამიანის ფიზიოლოგიურ მახასიათებლებზე.

კადრების მენეჯმენტი განსაკუთრებით მჭიდრო კავშირშია მართვის სოციოლოგიასთან. მართვის საგანი და ობიექტი უმეტესწილად ემთხვევა კადრების მენეჯმენტის საგანსა და ობიექტს: მართვის სოციოლოგიის ობიექტს წარმოადგენენ სოციალური სისტემები, ხოლო საგანს - მართვის პროცესები. კადრების მენეჯმენტს, როგორც მართვის სისტემას გააჩნია სამი პირველადი სუბიექტი:

- ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯმენტი, რომელიც განსაზღვრავს კადრების მენეჯმენტის საკადრო პოლიტიკას და პრინციპებს;

- ორგანიზაციის კადრების სამსახური - იგი შეიმუშავებს კადრების მენეჯმენტის მეთოდებსა და ტექნოლოგიებს და პასუხისმგებელია მათ შესრულებაზე;

- სახაზო მენეჯერები, რომლებიც ტოპ-მენეჯერთან და კადრების სამსახურთან ერთად მონაწილეობენ საკადრო ტექნოლოგიებში.

ამასთანავე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ორგანიზაციის კადრების მენეჯმენტის მთავარ სუბიექტს წარმოადგენენ მენეჯერები (Human resource-HR), რომლებიც ხელმძღვანელობენ სპეციალიზირებულ ქვედანაყოფებს, რომელთა ამოცანაა ადამიანური ფაქტორის პროფესიონალური გამოყენება, განვითარება და აქტივიზაცია. სუბიექტს საკადრო პოლიტიკისა, როგორც ორგანიზაციის პოლიტიკის და კადრების მენეჯმენტის გენერალური მიმართულების ნაწილისა, წარმოადგენენ ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯერები.

ცალ-ცალკე არც ერთი ზემოთ აღნიშნული სუბიექტი ვერ შეძლებს კადრების მენეჯმენტის მიზნების, ამოცანების და ფუნქციების რეალიზებას, ამიტომ აუცილებელია მათი ინტეგრირება. მაგრამ ამასთანავე ხაზი უნდა გაუვსვთ იმ გარემოებას, რომ დასახელებული სუბიექტებიდან კადრების სამსახური თავისი პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო მახასიათებლებიდან გამომდინარე შეძლებს კადრების მენეჯმენტის ფუნქციების უფრო ეფექტიანად და კვალიფიციურად განხორციელებას.

კადრების მენეჯმენტის მეორად ფუნქციებს წარმოადგენენ სოციალური ინსტიტუტები (დასაქმების სამსახურები, შრომითი ინსპექციები, კადრების სააგენტოები), რომლებიც აგრეთვე ზემოქმედებას ახდენენ მმართველობაზე, მაგრამ მათი გავლენის ხარისხი ორგანიზაციის საკადრო პროცესებზე ბევრად ნაკლებია პირველად სუბიექტებთან შედარებით.

HR მენეჯერის, როგორც საკადრო მენეჯერის მთავარი სუბიექტის, საქმიანობის სფეროს წარმოადგენს ადამიანი, პერსონალის ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაცია წარმოებისა და მართვის პროცესში; მისი საქმიანობის საგანია ორგანიზაციაში საკადრო პროცესების მართვა, ხოლო საქმიანობის შინაარსია ამოცანებისა და ფუნქციების კომპლექსის რეალიზაცია საკადრო პროცესების მართვის უზრუნველყოფით. სხვა მენეჯერების მსგავსად, კადრების მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა ისეთი ჯგუფური გარემოს შექმნა, რომელშიც ინდივიდები შეიტანენ თავიანთ წვლილს ჯგუფის წინაშე დასახული ამოცანების განხორციელებაში - დროის, თანხების, მასალების მინიმალური დანაკარგებით. კონკრეტული ამოცანები გამოიხატება შემდეგში: ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელებისათვის კადრების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი პოტენციალის ამაღლება, ადამიანური ფაქტორისადმი პატივისცემითი დამოკიდებულება და მისი განმტკიცება, ორგანიზაციული ურთიერთობების ოპტიმიზაცია, პერსონალის პროფესიონალური კომპეტენტურობის, მოტილობის, სოციალური დაცულობის უზრუნველყოფა, ადამიანებსა და ორგანიზაციას შორის პრობლემების მინიმიზაცია.

კადრების მენეჯერები, სხვა მენეჯერების ანალოგიურად ახორციელებენ უნივერსალურ მმართველობით ფუნქციებს (დაგეგმვა, კოორდინაცია, კონტროლი) და საკადრო საქმიანობისათვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ ფუნქციებს (პერსონალის დაგეგმვა, შერჩევა, მოტივაცია და სტიმულირება, ადაპტაცია, სწავლება, კარიერული განვითარების მართვა და ა.შ.)

კადრების მენეჯმენტის ობიექტია ორგანიზაციის პერსონალი (თანამშრომლები, მუშა ჯგუფები) რომელზედაც შრომის განხორციელების პროცესში მიმართულია მმართველობით ზემოქმედებები და ურთიერთობები ადამიანებს შორის.

პერსონალი (ლათინურად „personalis“ – „პირადი“) - ეს არის მომუშავეთა პირადი შემადგენლობა -მუდმივი და დროებითი სპეციალისტები და მათი საქმიანობის მომსახურე მუშები და მოსამსახურეები. პერსონალს გააჩნია რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები. რაოდენობრივი მახასიათებლები ასახავენ ორგანიზაციაში ადამიანთა რიცხოვნობას, ხოლო ხარისხობრივი მახასიათებლები ითვალისწინებენ მუშაკთა ისეთ მონაცემებს, როგორცაა, საკვალიფიკაციო (განათლება, ცოდნა, გამოცდილება, უნარები), ფსიქოფიზიოლოგიური (მუშაკის შესაძლებლობები, ჯანმრთელობის მდგომარეობა, ნერვული სისტემის ტიპი) და პირადული (მიზნები, მოთხოვნილებები, ინტერესები, მოტივები). თანამედროვე მენეჯმენტში სულ უფრო იზრდება ხარისხობრივი მახასიათებლების მნიშვნელობა. მენეჯმენტის ცნობილი თეორიტიკოსი პიტერ დრუკერი აღნიშნავს : „ რაოდენობას ცოდნით აღჭურვილ ადამიანებთან ურთიერთობაში თითქმის აზრი არა აქვს, ბევრად მეტი მნიშვნელობა ენიჭება მათ ხარისხს“

ცნება „კადრები“ ზოგიერთი მეცნიერის მხრიდან განიმარტება როგორც ძირითადი, საშტატო შემადგენლობა ორგანიზაციისა, რომელიც ფლობს აუცილებელ უნარებს მის წინაშე მდგარი ამოცანების შესასრულებლად. გასაგებია , რომ ცნება „კადრები“ უფრო ვიწროა ციფრე „ პერსონალი“, მაგრამ კვლევებში მათ ჩვეულებრივ იყენებენ იდენტური გაგებით. საკადრო პროცესები უნდა გავიგოთ როგორც ცვლილება პერსონალს შორის ურთიერთობებისა, პერსონალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი პარამეტრებისა.

კადრების მენეჯმენტი ატარებს მიზანსწრაფულ ხასიათს. მსოფლიოს საუკეთესო ორგანიზაციის გამოცდილება იძლევა მათი მთავარი მიზნის ფორმულირების საშუალებას. ეს მიზანია ორგანიზაციის უზრუნველყოფა საჭირო რაოდენობისა და ხარისხის პერსონალით, მისი ეფექტიანი გამოყენების, პროფესიონალური და სოციალური განვითარების ორგანიზაცია. უმეტეს შემთხვევაში „პერსონალის მართვის“ ცნების განმარტებაში დომინირებს ორგანიზაციული მიზნები, რომლის თანახმად კადრებთან მუშაობა მიმდინარეობს პერსონალის გამოსაყენებლად ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსახორციელებლად: ბიზნესის პირობებში საბოლოო მიზნის მიღწევა- კომპანიის მოგების გაზრდა; სახელმწიფო , მუნიციპალურ, არაკომერციულ ორგანიზაციებში - მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება. მაგრამ ამასთანავე უნდა ითქვას, რომ აღნიშნული მიზნების განხორციელება შეუძლებელი იქნება სოციალური მიზნების რეალიზაციის გარეშე, რომელთაც მიეკუთვნება როგორც ფსიქოლოგიური ფაქტორები (ადამიანის კმაყოფილება მოცემულ კოლექტივში მუშაობით, მოტივაცია, ხელმძღვანელის

ავტორიტეტი) და არაფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომელთაც მიეკუთვნება: ეკონომიურობა, ხარისხი, მწარმოებლურობა, სიახლეები, მომგებიანობა.

კადრების მენეჯმენტის მიზნები მჭიდრო კავშირშია პერსონალის მართვის კონცეფციასთან, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის არსის, შინაარსის, მიზნების და ამოცანების, კრიტერიუმების, პრინციპების და მეთოდების, სტრატეგიისა და პრაქტიკის თაობაზე შეხედულებათა სისტემას.

კადრების მენეჯმენტი როგორც პროცესი მართვის სუბიექტების ზემოქმედებისა სამართავ ობიექტზე, ხორციელდება მართვის მეთოდების საშუალებით. კადრების მენეჯმენტში ჩვეულებრივ გამოყოფენ მეთოდების სამ ჯგუფს: **ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური.**

**ადმინისტრაციული მეთოდი** ითვალისწინებს მართვის სუბიექტის პირდაპირ ზემოქმედებას მართვის ობიექტზე. ზემოქმედება ხორციელდება გაფორმებული ხელშეკრულებების, ადმინისტრაციული ბრძანებების და განკარგულებების, წესების, ნორმატივების და სხვა დოკუმენტების საფუძველზე, რომლებიც არეგლამენტირებენ პერსონალის საქმიანობას სათანადო დისციპლინისა და პასუხისმგებლობის უზრუნველსაყოფად. ადმინისტრაციული მეთოდი ეყრდნობა თანამდებობრივი მოვალეობების წარმატებით შესრულებისას წამახალისებელი ღონისძიებების გატარებას (მადლობის გამოცხადება, პრემირება, ფასიანი საჩუქრები, სიგელით დაჯილდოება, სახელმწიფო ჯილდოებზე წარდგენა) და სხვადასხვა სახის სანქციების გამოყენებას დაკისრებულ მოვალეობათა უხარისხოდ შესრულებისას.

**ეკონომიკური მეთოდები** ეფუძნება სტიმულირების გამოყენებას, რომელიც უბიძგებს ადამიანებს დასმული ამონაცების წარმატებით შესრულებისაკენ სპეციალური განკარგულებების გარეშე. ეს მეთოდები ირიბად ზემოქმედებს მართვის ობიექტზე. პერსონალზე ზემოქმედების ეკონომიკურ ბერკეტებს მიეკუთვნება: შრომის ანაზღაურება, მატერიალური პრემირება. ამასთანავე იზრდება ორგანიზაციის მუშაკთა თვითკონტროლი, ჩქარდება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი, მთლიანობაში მაღლდება მართვის ხარისხი.

კადრების მენეჯმენტში მთავარია ადამიანებზე ხელმძღვანელობა, მათ შორის ურთიერთობების რეგულირება, რასაც მოითხოვს მართვის **სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების** გამოყენება, რაც ეკონომიკური მეთოდის მსგავსად მიეკუთვნება პერსონალზე ირიბად ზემოქმედების მეთოდს. იგი ორიენტირებულია იქითკენ, რომ მუშაკმა მიიღოს თავის შრომაში მორალური კმაყოფილება.

**სოციალურ მეთოდებში** იგულისხმება ზემოქმედების კონკრეტული წესები და ხერხები კოლექტივის ფორმირება-განვითარების სოციალურ პროცესებზე (დარწმუნება, მორალური, სტიმულირება, მუშაკთა ფართო ინფორმირება ხელმძღვანელის მხრიდან და სხვა). მართვის **ფსიქოლოგიურ მეთოდებში** იგულისხმება წესები და ილეთები ადამიანთა ურთიერთობების რეგულირებისა ოპტიმალური სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შესაქმნელად, როგორცაა, ჯგუფური გაგების, საერთო განწყობილების, შეხედულებების ჩამოყალიბება. პერსონალის მართვაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდის გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, მაგრამ მისი გამოყენება თხოულობს მენეჯერის განსაკუთრებულ ფსიქოლოგიურ მომზადებას.

პერსონალის მართვის ადმინისტრაციულ, ეკონომიკურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებად დაყოფა შეიძლება ჩავთვალოთ პირობითად, ვინაიდან ცალკე აღებული მართვითი მეთოდის გამოყენება არ ხდება, ისინი ურთიერთკავშირშია და ბევრი რამე აქვთ საერთო. პერსონალის მართვის ხელმძღვანელები და სპეციალისტები ძირითადად უნდა იყენებდნენ ამ მეთოდების კომბინაციას დასმული ამოცანების განსაკუთრებულობიდან გამომდინარე. მმართველობითი პრაქტიკა ადასტურებს, რომ არც ისე იშვიათია, როცა ეფექტიანი მეთოდები, გამოყენებული ერთ კონკრეტულ სიტუაციაში, შესაძლოა სავსებით უაზრო და არაეფექტური იყოს სხვა სიტუაციაში. ამიტომ აღნიშნული მეთოდების მიზანმიმართულად გამოყენებისათვის საჭიროა არამართვითი ღრმა და ყოველმხრივი ცოდნა, არამედ ინტუიცია, გამოცდილება, ორგანიზატორული ტალანტი, სამართავი სისტემის თავისებურებათა გააზრება. ამასთანავე უნდა აღვნიშნოთ, რომ საბაზრო ეკონომიკის

შესაბამისი მენეჯმენტის პირობებში მიზანშეწონილია ადმინისტრაციული მეთოდიდან უპირატესად მართვის ეკონომიკურ მეთოდზე გადასვლა და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდის ამაღლება.

#### **ლიტერატურა:**

1. М. А. Коргова.. Кадровый менеджмент .Ростов-на-Дону. 2007;
2. Управление персоналом. Под редакцией А. И. Турчинова. 2002;
3. Комиссарова Т. А.. Управление человеческими ресурсами, М. 2002;
4. ლ. გვაჯაია. პერსონალის ფორმირების ტექნოლოგიები. ჟ. „მედიცინისა და მენეჯმენტის თანამედროვე პრობლემები“. #3, 2015.

### **Personal Management - Scientific Management The most important constituent**

*Luara Gvajaia , Professor  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

The article discusses the importance of personal management as a substantial component of scientific management, as well as the importance of functioning and competitiveness of any organization. In its scale and meaning it is no less than a technical-economic field of management. Personnel management is considered an independent, permanent subsystem of management of the organization, which is closely linked with other systems of the organization. It delivers deliberate impact on the formation and development of personnel. The main goal of HR management is to provide the organization with the required number of quality personnel, its effective use, professional and social development organization.

The primary subjects of staff management as a management system, such as: Top management of organization, organization staff and wizard managers.

The article focuses on the management methods used in management, such as administrative, economic and socio-psychological, and the content of each of them. It is also suggested that staff managers and specialists in principle should use the combination of these methods, taking into account the specificity of the tasks.

Keywords: management, staff management, science and practice, organization, management, personnel, management methods, administrative, economic and social methods, efficiency, professional and social development.

## ფინანსური მენეჯმენტის ბაზის სრულყოფა კომპანიებში

*ზირაქაშვილი თამარი, ინფორმატიკის დოქტორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

### აბსტრაქტი

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესწავლისა და სრულყოფილი ანალიზისათვის აუცილებელია მონაცემების მნიშვნელოვანი ნაწილის ხელმისაწვდომი, რომელიც ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში დაკავშირებულია კომპანიის საქმიანობასთან, რიკებთან და შედეგებთან. სხვადასხვა წყაროდან მიღებული დეტალური მონაცემები წარმოადგენს სწორი პროგნოზის საფუძველს, რადგან იგი იძლევა მოვლენების უფრო სრული სურათის დანახვის საშუალებას.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკა, ბანკები, კრედიტორები, კომპანია.

### ძირითადი ტექსტი

ეკონომიკურმა კრიზისმა შესაძლოა ბევრი კომპანია მიიყვანოს იმ მდგომარეობამდე, რომელიც ახლოს არის გაკოტრებასთან. ასეთ პირობებში აუცილებელია სიტუაციის ობიექტურად შეფასება ლიკვიდობასთან დაკავშირებული დროებითი პრობლემებისა და სრული გადახდისუუნარობის იდენტიფიცირების გზით. მხოლოდ კომპლექსური და სისტემური ანალიზის საშუალებით არის შესაძლებელი არსებული ან პოტენციური მდგომარეობის ობიექტური შეფასება და სწორი გადაწყვეტილების მიღება. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია გრძელვადიანი ურთიერთობების დაგეგმვის დროს, კერძოდ, მის ფასიან ქაღალდებში სახსრების ინვესტირებისას. ინფორმაცია ფინანსური მდგომარეობის შესახებ მნიშვნელოვანია მომხმარებლების მრავალი ჯგუფისთვის. მათ შორის, ვინც მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად პირდაპირ ან ირიბად არის დაინტერესებული აღნიშნული ინფორმაციის მიღებით, შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ჯგუფები (ეს ჯგუფები შეიძლება იყოს):

კრედიტორები, - რომლებიც დაინტერესებულნი არიან კომპანიის მდგრადი ფინანსური მდგომარეობის შენარჩუნებით, რომელიც იძლევა სესხისა და მასზე დარიცხული პროცენტების დროულად დაფარვის შესაძლებლობას. ამ სახის კრედიტორების შემადგენლობა სხვადასხვაგვარია - ეს შეიძლება იყოს ბანკები, საფინანსო კომპანიები, საინვესტიციო ფონდები, სადაზღვევო კომპანიები, სხვა საწარმოები, კერძო პირები და ა.შ.

კომპანიის მესაკუთრეები, - რომლის ინტერესებშია გაზარდონ საწარმოს ღირებულება და მათი საშუალებით შემოსავლები, რაც შესაძლებელია მხოლოდ საწარმოს მდგრადობის შენარჩუნების პირობებში.

კომპანიის თანამშრომლები - ხშირად მათ ინტერესებს საკრედიტო ხასიათი აქვთ - ხელფასთან მიმართებაში. კომპანია ვალდებულია, რომ თავისდროულად და სრულად შეასრულოს ყველა თავისი მიმდინარე სახელფასო ვალდებულება თანამშრომლების მიმართ, რომლებსაც აინტერესებთ თავიანთი სამუშაო ადგილის შენარჩუნების პერსპექტივა, შრომის ანაზღაურების გაზრდა და ასევე, სოციალური შეღავათების პაკეტი, რომელიც დიდად არის დამოკიდებული დამქირავებლის ფინანსურ მდგომარეობაზე. კომპანიის დაქირავებულ თანამშრომლებს შორის მნიშვნელოვანია აღნიშნოს მენეჯერების ჯგუფი, რომლებიც პირადად არიან დაინტერესებულნი კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და საქმიანობის ყველა მიმართულებით პოზიციების გაძლიერებით. კომპანიის გაკოტრება მათთვის არის არა მარტო სამუშაო ადგილის, არამედ ასევე პროფესიული იმიჯის დაკარგვა. გარდა ამისა, ხელმძღვანელები, როგორც წესი, არიან საწარმოს თანამფლობელებიც, რაც ზრდის მათ დანაკარგებს გაკოტრების შემთხვევაში. სწორედ მენეჯერებისათვის არის ხელმისაწვდომი ინფორმაცია კომპანიის მდგომარეობისა და საქმიანობის შესახებ, რომლის შესწავლის საფუძველზე ხდება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება საქმიანობის საწარმოო, კომერციულ და ფინანსურ სფეროებში.

სახელმწიფო-ხელისუფლების ადგილობრივი და ფედერალური ორგანოების სახით. მათ აინტერესებთ:

- რეგიონის და მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალის შენარჩუნება და ზრდა;
- ბიუჯეტში შემოსავლების ზრდა;
- მოსახლეობის დასაქმების აუცილებელი დონის უზრუნველყოფა;
- აუცილებელი საქონლის, სამუშაოების, მომსახურების წარმოება.

კონკურენტი ფირმები - კონტრაგენტების ერთადერთი ჯგუფი, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებით და გაკოტრებით. მათ აუცილებელი ინფორმაციის მიღება შეუძლავთ როგორც ოფიციალური ანგარიშგებებიდან, ასევე სხვა წყაროებიდანაც. იმ პირების მნიშვნელოვანი რაოდენობა, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესწავლით, განაპირობებს ანალიზის მეთოდის შემუშავების აუცილებლობას, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება დასაბუთებული მიმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება. მდგრადი ფინანსური მდგომარეობა არის არამარტო ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის დახასიათება, არამედ რაოდენობრივად გაზომვადი მოვლენაც. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის აღწერა რთული, საინტერესო დამრავალმხრივი პროცესია, რომლის სრულად ფორმალიზება შეუძლებელია. საერთო ჯამში, ანალიზის მიზანია საწარმოს მიმდინარე ფინანსური მდგომარეობის ობიექტური, სრული და ზუსტი სურათის მიღება და მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში მისი ცვლილებების შესაძლებლობების შეფასება. თითოეულ კონკრეტულ კონტრაგენტთან საწარმოს ურთიერთობებიდან გამომდინარე, ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის კონკრეტული მიზნები განსხვავებული იქნება. კრედიტორისათვის ამ მიზანს წარმოადგენს კრედიტუნარიანობის განსაზღვრა, ინვესტორისათვის - საინვესტიციო მიზიდველობის განსაზღვრა და ა.შ. ანალიზის განსხვავებული მიზნებიდან გამომდინარე განისაზღვრება განსხვავებული საინფორმაციო ბაზაში და ჩატარების მეთოდიკაში. შესაბამისად, შეიძლება გამოიყოს ანალიზის ორი ძირითადი სახე: გარე და შიდა. როგორც წესი, შიდა ანალიზი გამოიყენება მხოლოდ ამ კომპანიის ხელმძღვანელების მიერ გადაწყვეტილებების მისაღებად, ხოლო გარე ანალიზი - ყველა დანარჩენი დაინტერესებული პირის მიერ. გარე ანალიზთან შედარებით, შიდა ანალიზი ეფუძნება უფრო ფართო საინფორმაციო ბაზას, რაც, ჩვენი აზრით, განაპირობებს შედეგების მაღალ საიმედოობას. პრაქტიკულად ყველა მაჩვენებელი, რომლებიც გარე ანალიზის მეთოდიკაში გამოიყენება, შეიძლება შესწორდეს და დაზუსტდეს იმ დამატებითი ინფორმაციის დახმარებით, რომელიც შიდა ანალიზში გამოიყენება. თუმცა კომპანიის ხელმძღვანელებს უნდა ახსოდეთ, რომ არაკორექტულია თავიანთი კომპანიის შიდა მონაცემების მიხედვით გაანგარიშებული მაჩვენებლების შედარება ამავე დარგის ანალოგიური კომპანიების ანგარიშგების მონაცემებთან, რომლებიც განსხვავებულია რესურსებით უზრუნველყოფისა და საქმიანობის ეფექტიანობის რეალური მდგომარეობისგან. ასე რომ, ინსაიდერებისთვისაც სასარგებლოა კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გარე ანალიზი, რომლის საშუალებითაც ისინი მიიღებენ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ აფასებენ მას ინვესტორები, კრედიტორები და კონკურენტები.

შიდა ანალიზი, იყენებს რა უფრო ზუსტ და სრულ მონაცემებს საწარმოს საქმიანობის შესახებ, საშუალებას იძლევა, რომ დეტალურად განხილული და შესწავლილი იყოს მისი ფინანსური რესურსების წარმოქმნის, განაწილების და გამოყენების მთელი პროცესი, რომლის საფუძველზეც მიღებული უნდა იყოს ზომები ამ პროცესის ოპტიმიზაციისათვის. ფინანსური მენეჯერი დაფინანსების წყაროების სტრუქტურისა და სახსრების განთავსების მიმართულებების ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილებებს ღებულობს სწორედ შიდა ანგარიშგების მონაცემების მიხედვით ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე. მოცემულ შემთხვევაში ანალიზი კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე უშუალო და ოპერტიული ზემოქმედების საშუალებას იძლევა. საწარმოს კონტრაგენტებს, რომლებიც გარე ანალიზს ახორციელებენ, მის ფინანსურ მდგომარეობაზე პირდაპირი გავლენის მოხდენა არ შეუძლიათ. თუმცა როდესაც ისინი მიიღებენ გადაწყვეტილებებს ინვესტირების, დაკრედიტების და ხელშეკრულებების დადების შესახებ, ზეგავლენას ახდენენ კომპანიის შესაძლებლობებზე. კაპიტალის

მოზიდვისა და სესხის აღების შეფერხებამ, ასევე პროდუქციის რეალიზაციის ბაზრების დაკარგვამ, საბოლოო ჯამში, შეიძლება გაკოტრება გამოიწვიოს. ასე რომ, ფინანსურ მენეჯმენტში გარე ანალიზის როლის მნიშვნელობის უგულვებელყოფა არ შეიძლება.

შიდა ანალიზის შედეგები მაქსიმალურად დაფარულია კომერციული საიდუმლოს შენარჩუნების მიზნით, მაშინ, როდესაც გარე ანალიზის მონაცემები შეიძლება ფართოდ იყოს გავრცელებული მრავალ დაინტერესებულ პირს შორის და გავლენა მოახდინოს მათ გადაწყვეტილებებზე მოცემულ კომპანიასთან მიმართებაში.

აღსანიშნავია, რომ კომპანიის მდგომარეობის ადეკვატური შეფასებისთვის ფინანსურ მენეჯერებს ობიექტურად უფრო მეტი შესაძლებლობები აქვთ, ვიდრე სხვა დანარჩენ დაინტერესებულ პირებს, მაგრამ წყაროები, რომლებსაც ისინი იყენებენ, ძირითადად ერთმანეთს ემთხვევა, ხოლო ინსაიდერების უპირატესობები განპირობებულია ინფორმაციის დიდი მოცულობით, სიზუსტითა და მიღების ოპერატიულობით ისეთი წყაროსაგან, როგორცაა „საწარმოს ფინანსური ანგარიშგება“. საერთო ჯამში, საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის პროცესის საინფორმაციო უზრუნველყოფა წარმოადგენს ანალიტიკური პროცედურების ჩასატარებლად აუცილებელი საინფორმაციო რესურსების და მათი ორგანიზაციის წესების ერთობლიობას. მომხმარებელი, რომელიც ინსაიდერი არ არის, მონაცემების დიდ ნაწილს გარე წყაროებისგან ღებულობს. პრაქტიკულად, კომპანიის მდგომარეობის შეფასება ძირითადად დამოკიდებულია შემდეგ ინფორმაციაზე: სარგებლიანობა; სანდოობა; სისრულე; თავისდროულობა დაზუსტი ინტერპრეტაცია.

ინფორმაციის სარგებლიანობა განისაზღვრება მისი გავლენის ხარისხით მმართველობით გადაწყვეტილებებზე და იძლევა განვლილი და მიმდინარე მოვლენების შეფასებისა და აუცილებელი პროგნოზების გაკეთების საშუალებას. ინფორმაციის სარგებლიანობა შეიძლება განსხვავებული იყოს არა მარტო მისი შინაარსიდან, არამედ ასევე მომხმარებლების ტიპებიდან გამომდინარე. ინფორმაციის სანდოობა ნიშნავს, რომ ადეკვატურად მოხდეს მომხმარებელი მოვლენის აღწერა. მაგალითად, საბუღალტრო ინფორმაციისათვის მნიშვნელოვანია შეცდომების უქონლობა, ოპერაციების ასახვა მათი ეკონომიკური შინაარსისა და აღრიცხვის მიღებული წესების შესაბამისად. საწარმოების შესახებ ინფორმაციის სანდოობა აუცილებელია იყოს საჭირო დონეზე, რაც მოითხოვს დამატებითი სამუშაოების ჩატარებას გამოყენებული მონაცემების კორექტირებისათვის. ინფორმაციის სისრულე განისაზღვრება, როგორც გადაწყვეტილების მისაღებად ყველა აუცილებელი მონაცემის არსებობა. ამავე დროს, ინფორმაცია არ უნდა იყოს გადაჭარბებული. ზოგიერთი მონაცემის უქონლობის გამო შეიძლება მიღებული იქნეს არასწორი გადაწყვეტილება. ინფორმაციის „თავისდროულობა“, ნიშნავს, რომ რაც უფრო ნაკლები დროა სხვადასხვა წყაროში ინფორმაციის ასახვის მომენტამდე, მით უფრო ფასეულია ეს მონაცემები მომხმარებლისთვის. რაც შეეხება „სწორ ინტერპრეტაცია“-ს უშუალოდ უკავშირდება საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შეფასების მეთოდის შექმნას და მის გამოყენებას.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესწავლისა და სრულყოფილი ანალიზისათვის აუცილებელია მონაცემების მნიშვნელოვანი ნაწილის ხელმისაწვდომი, რომელიც ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში დაკავშირებულია კომპანიის საქმიანობასთან, რიკებთან და შედეგებთან. სხვადასხვა წყაროდან მიღებული დეტალური მონაცემები წარმოადგენს სწორი პროგნოზის საფუძველს, რადგან იგი იძლევა მოვლენების უფრო სრული სურათის დანახვის საშუალებას.

## **დასკვნა**

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის პროცესის საინფორმაციო უზრუნველყოფა წარმოადგენს ანალიტიკური პროცედურების ჩასატარებლად აუცილებელი საინფორმაციო რესურსებისა და მათი ორგანიზაციის წესების ერთობლიობას. კომპლექსური და სისტემური ანალიზის საშუალებით შესაძლებელია არსებული ან პოტენციური მდგომარეობის ობიექტური შეფასება და სწორი გადაწყვეტილების მიღება. კომპანიის მდგომარეობის ადეკვატური შეფასებისთვის ფინანსურ მენეჯერებს ობიექტურად უფრო მეტი შესაძლებლობები აქვთ, ვიდრე სხვა დანარჩენ დაინტერესებულ პირებს, მაგრამ წყაროები, რომლებსაც ისინი იყენებენ, ძირითადად ერთმანეთს ემთხვევა. კომპანიის



ფინანსური მდგომარეობის შესწავლისა და სრულყოფილი ანალიზისათვის აუცილებელია მონაცემების მნიშვნელოვანი ნაწილის ხელმისაწვდომი, რომელიც ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში დაკავშირებულია კომპანიის საქმიანობასთან, რისკებთან და შედეგებთან. სხვადასხვა წყაროდან მიღებული დეტალური მონაცემები წარმოადგენს სწორი პროგნოზის საფუძველს, რადგან იგი იძლევა მოვლენების უფრო სრული სურათის დანახვის საშუალებას.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ჯონ მ. ვახოვიჩი, უმც. ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2009;
2. ზ. ლუდუშაური. “ფინანსური მენეჯმენტი” 2007;
3. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2003;
4. Балабанов И. Г. Финансовый анализ и планирование хо субъекта. М.: Финансы и статистика, 2001;

### **Improveng financial management base in companies**

*Zirakashvili Tamari, Doctor in informatics  
Georgian technical universiry*

#### **Summary**

Informational Assurance of company’s financial condition analysis is the combination of essential financial resources for analytical procedures and rules of their organization. With comprehensive and systematic analysis of the existing or potential condition it is possible to make objective assessment of the situation and to make right decision. Financial managers have more possibilities than other parties for adequate assessment of company’s condition but sources which are used by them are mainly the same. For studies and analysis of company’s financial condition, availability of information is necessary, which in long term is connected to company’s activities, risks and results. Detailed data received from different sources is the basis for correct prognosis because it gives possibility to see the complete picture.

## CRM – interactions and relationships from an organizational perspective

*Tkhinvaleli Mariami*  
*Master's student of Georgian Technical University*

*Deminashvili Nino*  
*Master's student of Georgian Technical university*

### **Abstract**

The present work introduces the importance of CRM in today's business industry and shows interactions and relationships from an organizational perspective.

In the commercial world the importance of retaining existing customers and expanding business is paramount. The costs associated with finding new customers mean that every existing customer could be important. The more opportunities that a customer has to conduct business with the company the better, and one way of achieving this is by opening up channels such as direct sales, online sales, franchises, use of agents, etc. However, the more channels company has, the greater the need to manage interaction with the customer base.

Customer relationship management has become one of the key factors considered for the successes of organizations. This study investigated the impacts of CRM on organizational performance and found out that CRM has a direct positive relationship to the performance of the organization.

CRM is an essential part of modern business management. This CRM article is provided by the specializes in helping organizations develop excellence in CRM, and this contribution is gratefully acknowledged.

A customer relationship management solution helps business to find new customers, win their business, and keep them happy by organizing customer and prospect information in a way that helps company build stronger relationships with them and grow their business faster. CRM systems start by collecting a customer's website, email, telephone, social media data, and more, across multiple sources and channels. It may also automatically pull in other information, such as recent news about the company's activity, and it can store personal details, such as a client's personal preferences on communications.

Key words: Customer Relationship Management, Interaction, Organizations, Business Industry, Communication

### **INTRODUCTION**

Organizations, companies and all enterprise need customer to continue their business. Without customer, any goal is meaningless to achieve by organizations. If the word "Customer" erase from organizations, then all of business will be closed immediately. This is why, in modern environment of the business, central critical point of marketing activities is customer and CRM has high rank for companies.

Customer relationship management (CRM) is not just the application of technology, but is a strategy to learn more about customers' needs and behaviors in order to develop stronger relationships with them. It helps businesses to gain an insight into the behavior of their customers and modify their business operations to ensure that customers are served in the best possible way. In essence, CRM helps a business to recognize the value of its customers and to capitalize on improved customer relations. With visibility and easy access to data, it's easier to collaborate and increase productivity. Everyone in the company can see how customers have been communicated with, what they've bought, when they last purchased, what they paid, and so much more. CRM can help companies of all sizes drive business growth, and it can be especially beneficial to a small business, where teams often need to find ways to do more with less.

Gartner predicts that by 2021, CRM will be the single largest revenue area of spending in enterprise software. If the business is going to last, it needs a strategy for the future. Companies have targets for sales, business objectives, and profitability. But getting up-to-date, reliable information on company's progress can be tricky.

A CRM system can give you a clear overview about company's customers. Everything is visible in one

place — a simple, customizable dashboard that can tell a customer's previous history with an organization, the status of their orders, any outstanding customer service issues, and more.

Marketers can use a CRM solution to better understand the pipeline of sales or prospects coming in, making forecasting simpler and more accurate. Some of the biggest gains in productivity can come from moving beyond CRM as a sales and marketing tool, and embedding it in the business – from HR to customer services and supply-chain management.

#### THE CRM CONCEPT

The concept of Customer Relationship Management has a number of different definitions. It is not only used to denote the software used for managing relationships, but also for Customer Relationship Management as a strategy. Some see the concept as a tool, a clever trick used by marketing and sales departments. Let's take a look at these differing views.

The use of software and a strategy with a strong focus on the customer relationship are just two definitions of the concept of CRM. Some organizations believe that CRM lies within the DNA of the organization. That without a customer-focused element in the organization's DNA, the use of CRM and CRM software is nothing more than a clever trick which will not last. Especially in a world filled with social media, which enables customers to share the experiences they've had with the organization.

Here are some definitions of CRM:

"CRM is a term for methodologies, technologies, and ecommerce capabilities used by companies to manage customer relationships".

"CRM is an enterprise wide initiative that belongs in all areas of an organization".

"CRM is a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining, and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer"

There are many different types of CRM. However, most CRM software primarily focuses on one major category below. Operational CRM usually has to do with one of the three types of operations: marketing, sales and service. Operational CRM is an important tool for lead generation because it frequently deals with past customer data such as previous marketing campaigns, purchases and service satisfaction. The main function of analytical CRM is to analyze customer data so that management can better understand market trends and customers' wants and needs. The goal of analytical CRM is to improve customer satisfaction. Collaborative CRM is when companies share customers' information with outside companies and businesses. By pooling their data, certain businesses are able to create an even greater experience for their customers by obtaining data which they otherwise would not have had access. It's an excellent fit for markets where innovation and new product development is paramount to success because the additional data creates very detailed pictures of what consumers are currently responding to.

#### THE CRM PROCESS

CRM process involves the activities and strategies that companies use to manage their interaction with current and potential customers. CRM process was considered as the most important part of the CRM architecture. CRM process consists five steps. The first step is Customer Portfolio Analyses This which involves analysis of your organization's customer base to determine what groups and kinds of customers are the most profitable. The second step is - Customer intimacy is the process of getting familiar with the individual customers within the organization's target customer base. Every interaction with a customer is an opportunity to improve customer intimacy and learn more about your target market. This step usually includes building a customer database to store the gathered information. Next step is Network development which refers to the identification and development of strong relationships with organizations, networks and people that are critical to company's success in servicing the customers. These relationships will include external partners such as suppliers and investors, as well as internal partners. The fourth step is Value proposition development. This step builds on the information gathered while working on customer intimacy. Once you have identified your

target customer, you can move forward and create a tailored value proposition for this customer. In creating value for your customer, your value proposition must also create value for your organization. And the last step is Customer life cycle management which refers to the ideal customer journey: from potential client to product/service advocate. It also relates the continuing relationship company maintains with their customer. Managing this cycle requires structure and attention to process.

#### CRM IMPLEMENTATION CRITERIA

The implementation of a customer relationship management (CRM) solution is best treated as a six-stage process, moving from collecting information about your customers and processing it to using that information to improve your marketing and the customer experience. CRM implementation criteria include 6 stages.

First stage is Collecting information. The priority should be to capture the information that company needs to identify their customers and categorize their behavior. Second stage is Storing information. The most effective way to store and manage customer's information is in a relational database - a centralized customer database that will allow you to run all your systems from the same source, ensuring that everyone uses up-to-date information. 3<sup>rd</sup> Stage is Accessing information. With information collected and stored centrally, the next stage is to make this information available to staff in the most useful format. Next stage is analyzing customer behavior. Using data mining tools in spreadsheet programs, which analyses data to identify patterns or relationships that company can begin to profile customers and develop sales strategies. 5<sup>th</sup> stage is called - Marketing more effectively. Many businesses find that a small percentage of their customers generate a high percentage of their profits. Using CRM to gain a better understanding of customers' needs, desires and self-perception, company can reward and target their most valuable customers. And the last stage - Enhancing the customer experience. Just as a small group of customers are the most profitable, a small number of complaining customers often take up a disproportionate amount of staff time. If their problems can be identified and resolved quickly, your staff will have more time for other customers.

#### BENEFITS OF CRM

Customer Relationship Management is a system that aims to improve the relationship with existing customers, find new prospective customers, and win back former customers. This system can be brought into effect with software that facilitates collecting, organizing, and managing customer information. There are lots of benefits of using CRM.

One of the most important dignity that CRM has is that it can improve customer satisfaction. By using this strategy, all dealings involving servicing, marketing, and selling your products and services to company's customers can be conducted in an organized and systematic way. You can also provide better service to customers through improved understanding of their issues.

By using a CRM strategy for your business, you will be able to improve your customer retention rates - which often translate into increased revenue for organization. According to Harvard Business Review, a 5% reduction in company's customer defection rate can increase its profits anywhere from 25% - 85%.

A CRM system can help maximize business performance by increasing up-sell and cross-sell opportunities. Up-selling is where you offer customers an upgrade or premium products that are related to their purchase. Cross-selling is where company offers complementary products that fall into the same category of their purchase. Both these sales strategies can be easily conducted with a CRM, as organization will have an understanding about their wants, needs and patterns of purchase.

Following a CRM strategy helps in building up better communication within the company. Sharing customer data between different departments will enable organization to work as a team and help optimize the customer experience—one of several major benefits of CRM. Each employee will also be able to answer customer questions on what is going on with their product or service. By functioning as a well-informed team, will help increase the company's efficiency overall and offer a better service to customers.

CRM allows business to have a more targeted and cost-efficient marketing program. By understanding company's customer needs and behavior, they will be able to identify the correct time to promote their product.

A CRM will also help you segment your customers and give them insight into which are the more profitable customer groups.

## CONCLUSION

Customer relationship management is the process to maintain good relationship with customers to create value for the organization as well as for the customer. It is becoming more like an integrated strategy for the companies which is associated with all the departments and functions. Organizations are using CRM with technology to create modified versions of the system for their needs. CRM is used to retain customers and maintain good relationships with them in order to gain their loyalty and long term commitment.

Many organizations are using CRM systems and processes to create a long term competitive advantage for them against their competitors. Either the CRM is used for improving customer relations or enhancing customer experience, the main focus of the organizations is to improve their business performance more on profitable customers and creating value for them and the organization. This research study was focused on two objectives - the effect of CRM on organizational performance and the main purpose of implementing a CRM process. On the basis of research findings and analysis, it is concluded that organizations store the information of their customers, for instance customer behavior and customer experience. One of the easy ways to store information is CRM system. CRM system is used for managing relationships with customers and integrating customer related information between different departments or functions. CRM helps to gain customer's experience, improve business performance and improve relationship with customers. For the main objective of this study, it is concluded that CRM can affect the organizational performance and it can improve the performance of the organization in different ways.

## REFERANCES

1. Borsaly, A. (2014) The Effect of Customer Relationship Management on Organizations performance and Competitive Advantage - Effect of Process and Information Technology.
2. Ingh, Deepali, and D. P. Agrawal, "CRM Practices in Indian Industries," International Journal of Customer Relationship Management Science, vol. 5, 2003.
3. Parvatiyar, Atul, J. N., and Sheth, Conceptual Framework of Customer Relationship Management. New Delhi, India: McGraw-Hill,
4. A. R. Malte Geib, Lutz Kolbe, Walter Brenner, "Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services " in 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2005.
5. <https://www.superoffice.com/blog/what-is-crm/>
6. <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/customer-relationship-management/>
7. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/#24b7b8377dac>
8. <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/customer-relationship-management/>
9. <https://bizfluent.com/list-6531382-five-step-process-crm.html>

# თანამედროვე ეტაპზე მარკეტინგული ტექნოლოგიების და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ურთიერთშერწყმის აუცილებლობა

ინსარაძე ირაკლი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

## აბსტრაქტი

მარკეტინგის განვითარების ისტორიაში, კაცობრიობა მუდამ ეძებდა ახალ საშუალებებს, რაც დაეხმარებოდა უკეთ დაეგეგმა და ეწარმოებინა კომერციული საქმიანობა. გაეზარდა გაყიდვები და კმაყოფილი კლიენტების რაოდენობა. მარკეტინგში ყოველთვის გამოიყენებოდა უახლესი ტექნოლოგიები რათა მომხდარიყო მაქსიმალურად ზუსტი და კონკრეტული ანალიზი, როგორც არსებული ასევე სამომავლო, კვლევაში მყოფი პროდუქტის პოზიციონირება და მომხმარებლისთვის მიწოდება. დღეს დღეისობით კლასიკური მარკეტინგი თავისი ფორმით თითქმის აღარ გვხვდება და ის, როგორც წესი მჭიდროდ არის შერწყმული სხვადასხვა მიმართულებებთან როგორცაა კვლევა, წარმოება, ლოჯისტიკა, გაყიდვა და მომსახურება. ამ კონკრეტულ სტატიაში ასახულია მარკეტინგის და საინფორმაციო ტექნოლოგიების შერწყმის ტენდენცია და მისი ძლიერი მხარეები. ამ ურთიერთ შერწყმის აუცილებლობის გამომწვევი მიზეზები და ისტორია. ნაწილობრივ განხილულია უახლესი მომავლის ტრენდები და შესაძლო განვითარება. საქართველოში არსებული რეალობა და მიმართულებები საითაც ვითარდება ადგილობრივი ბიზნესი.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაცია, მარკეტინგი, ინოვაციური მარკეტინგი, პროდუქტი, საქონელი, მომსახურება, სამუშაო, იდეა, მარკეტინგის მეთოდები, ინოვაციური პოტენციალი, მარკეტინგული კვლევები, ინოვაციური პროექტი

## ძირითადი ნაწილი

მარკეტინგი სწრაფად ყალიბდება ბიზნესის საინფორმაციო ტექნოლოგიით ერთ-ერთ ყველაზე ადჟურვილ დარგად . 2017 წელს, კვლევითმა და საკონსულტაციო კომპანია Gartner- მა გამოთვალა, რომ 2020 წელს, მარკეტინგის დირექტორები დახარჯავენ საინფორმაციო ტექნოლოგიის შესაძენად მეტს, ვიდრე საინფორმაციო ტექნოლოგიის დირექტორები და ეს პროგნოზი ყოველდღიურად, ხდებოდა მეტად დამაჯერებელი. ახალი სიტუაციის ფონზე, წარმოიშვა ახალი თანამდებობაც: მარკეტინგული ტექნოლოგიების დირექტორი. მათი კომპეტენციის სფეროშია ნაწილობრივ სტრატეგია და ნაწილობრივ -- კრეატიული გადაწყვეტილებები. ნაწილობრივ ბიზნესის საინფორმაციო ტექნოლოგიით ადჟურვანზე ზრუნავენ, ხოლო ნაწილობრივ პროპაგანდას უწევენ ახალ, ციფრულ ტექნოლოგიებს, თუმცა სხვა და სხვა კომპანიებში მათი თანამდებობები განსხვავებულ დასახელებას ატარებენ (მაგ. Kimberly-Clark ში თანამდებობას ეწოდება გლობალური მარკეტინგის ტექნოლოგიების დირექტორი”, ხოლო SAP-ში “ბიზნეს-ინფორმაციის დირექტორი გლობალური მარკეტინგისათვის”). ამოცანები მათ ერთნაირი აქვთ: უზრუნველყონ ბიზნესი მარკეტინგ-ტექნოლოგიებით, რომელიც დაეხმარება მათ დასახული მიზნების მიღწევაში, შეინარჩუნონ მჭიდრო კავშირი საინფორმაციო ტექნოლოგიის განყოფილებასთან და შეარჩიონ მომწოდებლები.

ეს ხელმძღვანელები ხშირად უნდა მონაწილეობდნენ ბიზნეს-მოდელის შექმნაში ციფრული გარემოსთვის. როგორც არ უნდა ითქვას, მარკეტინგული ტექნოლოგიის საუკეთესო დირექტორები ქმნიან ციფრულ მარკეტინგს. ისინი თვლიან, რომ საჭიროა მუდმივი ექსპერიმენტირება და მისი შესაძლებლობების მოქნილად გამოყენება. ისინი არ იკეტებიან თავის კაბინეტებში, მოქმედებენ მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით, აიძულებენ ცვლილებებს თავიანთ კომპანიებს და ცდილობენ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას. ვიდრე დაწვრილებით ვისაუბრებთ ამ თანამდებობაზე, შევჩერდეთ მისი წარმოშობის ფაქტორებზე. ციფრულ გარემოში, როგორც უკვე არსებულ ასევე ახლად შექმნილ მომხმარებელთან ურთიერთქმედების მთავარი ინსტრუმენტი პროგრამული უზრუნველყოფაა. მარკეტოლოგების გადაწყვეტილება პროგრამული უზრუნველყოფის შერჩევის შესახებ, მის კონფიგურაციაზე, თუ როგორ ვიმუშავებთ მასზე, მისი შემოქმედებითად გამოყენების

უნარი -- ამაზეა ძირითადად დამოკიდებული, თუ როგორ კარგად იცნობს კომპანია თავის აუდიტორიას, როგორ ახდენს მასზე გავლენას და როგორ აღიქვამს თვითონ აუდიტორია კომპანიას. ინტერნეტ-მარკეტინგი და ელექტრონული ვაჭრობა, სულ უფრო ხშირად უმატებენ ან ცვლიან მომხმარებელთან ურთიერთობის ტრადიციულ ფორმებს, ამიტომ სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ამ მიმართულებების განვითარების ხარისხი. ინტერნეტ-მარკეტინგზე ბიუჯეტი ყოველწლიურად იზრდება და საკმაოდ საგრძნობლად. გენერალური დირექტორების აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანი საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინვესტიციები მათ ფორმებში, ამჟამად მეტწილად მოდის პროგრამულ უზრუნველყოფაზე მარკეტინგისათვის. თანაც, საუბარი არაა ხარჯების გადატანაზე ერთი სტატიიდან მეორეზე, ჩვეულებრივი სმი-დან(?) ციფრულზე. იზრდება მარკეტინგული ბიუჯეტის წილი, რომელიც გამიზნულია პროგრამულ უზრუნველყოფაზე ინვესტიციისთვის. Gartner-ის კვლევის თანახმად, მარკეტინგის განყოფილებების 67% გეგმავს გაზარდოს ხარჯები ციფრულ მარკეტინგზე უახლოესი ორი წლის განმავლობაში. გარდა ამისა, 61%-ით იზრდება კაპიტალდაზანდება მარკეტინგულ ტექნოლოგიებზე, ხოლო 65%-ით მათთვის აუცილებელი მომსახურების მომწოდებლებზე. მარკეტინგული ტექნოლოგიების სწორად გამოყენება. სრულიადაც არაა მარტივი საქმე. მონაცემების გაცვლისა და ინტეგრაციისთვის. ენების ცოდნა, სრულიადაც არ არის იოლი საქმე. მსოფლიოში ამჟამად ათასზე მეტი პროგრამული უზრუნველყოფის მიმწოდებელია მარკეტინგისთვის. პროგრამები სხვადასხვაგვარია: CRM-სისტემის დიდი პლატფორმებიდან, კომპონენტის სამართავად და მარკეტინგის ავტომატიზაციისთვის, სპეციალურ გადაწყვეტამდე, რომლებიც განკუთვნილია სოციალური ქსელებისათვის და კონტენტ-მარკეტინგისათვის, ასევე დანართები მომხმარებლებისთვის. ციფრული სააგენტოებსა და მომსახურების მომწოდებლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება, ამჟამად ამჯობინებს პროგრამულ უზრუნველყოფას და ყოველდღიურად მუშავდება სულ უფრო მეტი სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფა, რომელიც მარკეტინგისთვისაა განკუთვნილი და რომელთა დახმარებით შესაძლებელია მიდგომის გამონახვა თითოეულ კონკრეტულ კლიენტთან, კონკურენტული უპირატესობის ახალი წყაროების მოძებნა.

ამ პირობებში, მარკეტინგული და საინფორმაციო ტექნოლოგიების დირექტორები, მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდნენ. არანაკლებად მნიშვნელოვანია შესაბამისი სტრუქტურის შექმნა. კომპანია ვერ შეძლებს მარკეტინგული ტექნოლოგიის შუაზე გაყოფას: მისცეს მარკეტინგული წილი მარკეტინგის დირექტორს და ტექნოლოგიური წილი საინფორმაციო ტექნიკის დირექტორს. ქაღალდზე ეს შესაძლებელია, მაგრამ საქმეში წარმოიშვება დიდი საინფორმაციო უფსკრული. მარკეტოლოგები ვერ გაერკვეოდნენ როგორ განეკარგათ სწორად თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფა, საინფორმაციო ტექნიკის სპეციალისტები ვერ მიხვდებოდნენ როგორ მოეხდინათ მარკეტოლოგების ზურგის გამაგრება. ამიტომ, მარკეტინგულ ტექნოლოგიასთან მუშაობისას მნიშვნელოვანია მისი პოტენციალის კომპლექსურად დანახვა და გამოყენება. იდეალში, თვითონ ტექნოლოგიები უნდა კარნახობდეს რა უფრო მომგებიანია მარკეტინგისთვის და პირიქით. სწორი ორგ-სტრუქტურის შემთხვევაში, მარკეტოლოგები უფრო სწრაფად აითვისებდნენ პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომლის დახმარებითაც შეძლებდნენ მომხმარებელთა დაინტერესებას, შეავსებდნენ მათ რიგებს და არ გაუშვებდნენ კონკურენტობისკენ, ხოლო მარკეტინგული განყოფილებების ხელმძღვანელები მიხვდებოდნენ, რამდენ ახალ პერსპექტივას თავაზობს ინფორმაციული ტექნოლოგია. გარდა ამისა, სწორი სტრუქტურის შემთხვევაში, ურთიერთქმედება ციფრულ სააგენტოებთან და მომსახურებათა მომწოდებლებთან, არ შექმნიდა პრობლემას მარკეტოლოგებისთვის როგორც კონტრაქტების პირობების განხილვისას, ასევე ყოველდღიური საქმიანობისას. საერთო ჯამში, მარკეტინგული ტექნოლოგიების დირექტორის ამოცანაა სწორედ ის, რომ უზრუნველყოს ეს ერთიანობა. თანამდებობით იგი თანაბარია საინფორმაციო ტექნოლოგიების დირექტორთან და დანაყოფის მთავარ ინჟინერთან. მას უნდა ჰქონდეს კარგი ტექნიკური განათლება (როგორც წესი, ყოფილი ინფორმაციული ტექნოლოგი ან პროგრამისტი), მაგრამ კარგად უნდა იყოს გარკვეული მარკეტინგში. უმეტეს შემთხვევაში, ეს უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელია ბაკალავრის ხარისხით ინფორმატიკაში და მაგისტრი ბიზნესის მართვის სფეროში. მას აქვს მუშაობის გამოცდილება ციფრულ სააგენტოებში

ან კლიენტის ვებ-პროდუქტების და შიდა ინფორმაციული სისტემების შექმნის საქმეში. ჩვეულებრივ, იგი ემორჩილება უშუალოდ მარკეტინგის დირექტორს, ან მარკეტინგის სხვა ხელმძღვანელს (მაგ. ვიცე-პრეზიდენტს მარკეტინგის დარგში ან ვიცე-პრეზიდენტს ციფრული მარკეტინგის დარგში). გარდა ამისა, მის საქმიანობას ხშირად უწევს კოორდინაციას საინფორმაციო ტექნოლოგიის დირექტორი. გვევლინება რამდენიმე ჯგუფის შემაერთებელ რგოლად და ურთიერთქმედებს მარკეტინგის დირექტორთან და სხვა მარკეტინგული ჯგუფების ხელმძღვანელებთან, იტ-დირექტორთან და მის ქვედანაყოფებთან, მარკეტინგის მთელ ჯგუფთან და პროგრამული უზრუნველყოფის და მომსახურების მომწოდებლებთან, ამ ხელმძღვანელს საქმე აქვს ინტერესთა ჯგუფების ოთხ ძირითად კატეგორიასთან. (იხ. “nexus-ის მაგალითი”). განვიხილოთ ეს კონტაქტები დაწვრილებით

მარკეტინგული ტექნოლოგიების დირექტორი ეხმარება მენეჯერებს მათი სტრატეგიის რეალიზებაში ტექნიკური შესაძლებლობებით და თავაზობს მათ თანამედროვე ტექნოლოგიებით ნაკარნახებ მუშაობის თანამედროვე მეთოდებს. მაგალითად, ჯოზეფ კურიანი, მარკეტინგული ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების დირექტორი კომპანია Aetna-ს კორპორატიული მარკეტინგისათვის ყველანაირად უწევდა პროპაგანდას პროგრამულ უზრუნველყოფას სმარტ ფონებისა და ინტერნეტ-საიტებისთვის, რომელიც “მომხმარებლის ხმის” გაგონების საშუალებას იძლეოდა, ანუ შეეკრიბათ მათი გამოხმაურებები მზღვეველ და მათ მიერ დასაზღვევ პროდუქტზე. სწორედ ამ პროგრამით გაფართოვდა საგრძნობლად ინტერნეტ-ურთიერთქმედება Aetna-სა და კლიენტებს შორის. სწორედ ეს იყო მთავარი სტრატეგიული პრიორიტეტი კომპანიისთვის.

მარკეტინგული ტექნოლოგიების დირექტორი, ეხმარება მარკეტოლოგებს ფორმულირება გაუკეთონ საკუთარ მოთხოვნილებებს ტექნოლოგიების მიმართ და დააღაგონ ისინი პრიორიტეტების მიხედვით. გვევლინება მთარგმნელის როლში მარკეტინგის ენიდან საინფორმაციო ტექნოლოგიების ენაზე და პირიქით. ამავე დროს აკვირდება რომ მარკეტინგული იტ სისტემები წინააღმდეგობაში არ მოვიდეს კომპანიის პოლიტიკასთან ინფორმაციული ტექნოლოგიების საკითხში. ანდრეას სტარკი, კომპანია SAP-ის გლობალური მარკეტინგის დანაყოფის ბიზნეს-ინფორმაციის დირექტორი, კოორდინირებას უკეთებს მარკეტინგული ტექნოლოგიების განყოფილების პროექტებს, მათ დაგეგმვასა და რეალიზაციას. პრაქტიკულად, მისი ხელმძღვანელობით გადავიდა კომპანია ციფრული მარკეტინგის ავტომატიზაციის საერთო პლატფორმაზე, რამაც შეცვალა შეუკავშირებელი განყოფილებების განკერძოებული სისტემა.

მარკეტინგული ტექნოლოგიების დირექტორი ყურადღებას აქცევს, რამ მარკეტოლოგებს ჰქონდეთ შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფა და კვალიფიკაცია. ბრაიან მაკასა, კომპანია Thomas Net-ის მარკეტინგული ტექნოლოგიების და ბიზნეს ანალიტიკის დირექტორმა, შენიშნა, რომ სავაჭრო აგენტები და დამხმარე პერსონალი ვერ ახერხებდნენ თავისი მოქმედებების კოორდინირებას Excel-ის ცხრილებით, რომლებშიც ყოველკვირეულად ხდებოდა მონაცემების შეტანა. მან გააუქმა ეს შრომატევადი სამუშაო და გადავიდა GRM-სისტემის რეალურ დროში შემომავალი მიმოხილვებით, კომპანია კი სულ ერთი კვირის განმავლობაში გადავიდა ახალ პროტოკოლზე.

მოცემულ შემთხვევაში, მარკეტინგული ტექნოლოგიების დირექტორი, აფასებს რამდენად შეესაბამება მომწოდებლების ტექნიკური შესაძლებლობები მარკეტინგის მოთხოვნილებებს, ეხმარება მათი სისტემების ინტეგრირებაში საკუთართან და აკვირდება მათ მუშაობას. შონ გუდინა, Glorox company-ს მარკეტინგული ტექნოლოგიების დირექტორმა, ჩაატარა პლატფორმების მომწოდებლების კონკურსი (ისინი ექვსნი იყვნენ), მომხმარებლების ურთიერთკავშირის ოპტიმიზაციისთვის სხვა და სხვა გაჯეტებით და არხებით და ამ მონაცემების ინტეგრირების შესაძლებლობაზე მარკეტინგის და გაყიდვების განყოფილებებთან.

მარკეტინგული ტექნოლოგიების ამ დირექტორების მაგალითები გვიჩვენებს, რომ მათი ფუნქციები ამოუწურავია და გასაგები ხდება რატომ გრძნობს ასეთი ხელმძღვანელი თავს კომფორტულად მარკეტინგისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიებში.

ამაზე დაყრდნობით, დაჯერებით შეიძლება ითქვას, რომ ეს პოზიცია, რომელიც საქართველოსი თითქმის არ გვხვდება, და მას Chief Digital Officer-ადაც მოიხსენიებენ ჰპოვებს თავის განვითარებას



უმოკლეს ვადაში. სახეზეა კომპანიების დაინტერესება ინფორმაციის ანალიტიკის უფრო დეტალური მეთოდებით, პროგნოზირებადი და კოგნიტიური მარკეტინგით, რაც შეუძლებელია მარკეტინგული ტექნოლოგიების ხელმძღვანელის გარეშე. CDO(Chief Digital Officer) სულ უფრო მეტად ერთვება ისეთ სფეროებში, სადაც მანამდე მისი ჩარევა არ ხდებოდა, ასე მაგალითად: ლოგისტიკა და სერვისი. გამომდინარე ინტერნეტ გაყიდვების ზრდასთან ერთად, მატულობ შანსი თითოეული გაყიდული ნივთის უკან მოხდეს ე.წ. Up Sale - ის გაკეთება, რაც თავის მხრივ ზრდის გაყიდვების საერთო მაჩვენებელს. მიწოდების ვადების და საშუალებების არჩევანის მიცემით, ასევე მიწოდების თარიღის და ჩაბარების ტიპის მორგებით მომხმარებელზე, ხდება მომხმარებლის ლოიალურობის ამაღლება, რაც თავის მხრივ ზრდის განმეორებითი შესყიდვის ალბათობას. სერვისის შემთხვევაში ხდება რამდენიმე პარამეტრს გაზომვა და მონიტორინგი, რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კლიენტების ლოიალურობის. ეს პარამეტრია: Customer Satisfaction Score (CSAT), ამ პარამეტრით იზომება კლიენტის კმაყოფილება და მოქმედებას იწყებს კლიენტის პირველი მომართვიდან. მასში შედის ისეთი ცვლადები, როგორებიცაა მყისიერად დახურული საკითხები, იმ დღესვე დახურული საკითხები, დაუხურავი საკითხები, მათი ფარდობითობა, ოპერატორის და კომპანიის წარმომადგენლის ქცევა, მეტყველება, ემპათია, მოწადინება კლიენტისთვის დახმარების აღმოჩენისკენ და ა.შ.

მიუხედავად მკაცრად კონტროლირებადი პარამეტრებისა, მაინც ხდება კლიენტების გადინება, და სპეციალური სისტემების გამოყენებით ხდება მათი წინასწარ მაღალი ალბათობით განჭვრეტა. ეს დაფუძნებულია დიდი მონაცემების, ე.წ. Big Data-ს ანალიზზე, და მის საფუძველზე პრედიქციული ენჯინების გამოყენებით, კლიენტის ქცევის წინასწარ განსაზღვრა. მიღებული რეზულტატები გადაეცემა კლიენტების შენარჩუნების განყოფილებას, ე.წ. Customer Retention-ს, რომელსაც ევალება კლიენტის შენარჩუნება. ისეთი კლიენტების შენარჩუნება უფრო ადვილია რომელიც ფიქრობს წასვლაზე, ვიდრე ისეთების, რომლებმაც უკვე მიიღეს გადაწყვეტილება და დაამყარეს ურთიერთობა კონკურენტ კომპანიასთან.

პრედიქციული მარკეტინგი (predictive marketing) ესა არის საბაზრო მოღვაწეობა, რომელიც ხორციელდება განსაკუთრებით გააზრებულად და განსაზღვრულად კლიენტის უკეთეს დაკმაყოფილების მიზნით. ტერმინი წარმოშობილია მათემატიკური და ლოგიკის ტერმინიდან, პრედიკცია, წინასწარ გააზრება და განსაზღვრა..

მარკეტინგის პრედიქციულობის მისიაა, დაკმაყოფილდეს მოთხოვნა განსაკუთრებულად, კლიენტისადმი ყურადღებიანი დამოკიდებულებით მარკეტინგის და მთლიანი კომპლექსის შექმნით.

პრედიქციული მარკეტინგის მიზანია, მოწადინების ინტენსიფიკაცია, მომხმარებლის უკეთ დაკმაყოფილების მიზნით მთელი მარკეტინგის ამაღლება.

პრედიქციული მარკეტინგის ამოცანებია:

- მომხმარებელთან ურთიერთობის განვითარება; კომერციული ძლიერების ოპტიმიზაცია
- მარკეტინგული კომპანიის ამაღლება;
- მომხმარებელთა გადინების(დაკარგვის) აცილება;
- კომერციული სიმძლავრეების ოპტიმიზაცია.
- პრედიქციული მარკეტინგის პრინციპები:
- ციფრების სიზუსტე;
- მომხმარებლის პროფილების შექმნა;
- მიზან მიმართულობა;
- დროულად და ვადებში;
- ოპერატიულობა კორექტირებაში.

დღეს, კომუნიკაციის გამარტივების და მისი იოლად წვდომის ეპოქაში, მომხმარებლები თვითონ ატარებენ კვლევებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მათ არჩევანს. ამიტომ, მარკეტინგის ამოცანა ტრანსფორმირება მომხმარებლის მეტად დაკმაყოფილებისკენ. მოთხოვნის მეტად აღქმისკენ, მომხმარებლის მეტად გარკვევისკენ.

პრედიქციული მარკეტინგის საფუძველია შემდეგი შემადგენლები:

- პრედიქციული ანალიტიკა, რომელიც გულისხმობს მონაცემთა ამონაკრებთან მუშაობას, პატერნების(მიმდინარე მოცემულობის) განსაზღვრას, რომლებიც მეტი ალბათობით განსაზღვრავს რა მოვლენას ექნება ადგილი მომავალში;
- ინფორმაციის შეკრების და ანალიზის პროცესის ავტომატიზაცია -- ავტომატიზაცია ხდება საკმაოდ ჭკვიანი, რათა გადაარჩინოს ინფორმაცია და მოამზადოს გადაწყვეტილების მიღება;

პრედიქციული მარკეტინგი არის მენეჯმენტის მექანიკოსები და ინსტრუმენტები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან ოპერატიულად გაუკეთონ კორექტირება მარკეტინგის სტრატეგიას, დაწერონ მოდიფიკაციები სტრატეგიულ დონეზე, დაგეგმონ და გაუშვან კომპანიები, მიღებულ პროგნოზებზე დაყრდნობით.

პრედიქციული მარკეტინგი განსხვავდება საქონელზე მოთხოვნილების ისტორიის უბრალო ანალიზისაგან და გულისხმობს მომხმარებლის სრულფასოვან პერსონალიზაციას, მომხმარებლის ურთიერთქმედების მარკეტინგის საგანთან და კომპანიასთან. ურთიერთქმედების ისტორიის ანალიზიდან, პერსონალიზირებული მოთხოვნილებებსა და მომხმარებელთა კონკურენტებთან ურთიერთობამდე.

პრედიქციული ანალიტიკა განვლილი აქტივობის თვალის მიდევნება სისრულეში და ანალიზიტ ადეკვატური მოდელების აშენება გადაწყვეტილებების მისაღებად არსებული ინფორმაციის საფუძველზე.

### **დასკვნა**

საქართველოში, ისე როგორც სხვა პატარა ქვეყნებში ჯერ არ არის მასიურად მომრავლებული მარკეტინგისა და ინფორმაციული სისტემების მაღალი დონის შერწყმა. პრედიქციული სისტემების და მათი მსგავსი მაღალტექნოლოგიური პროცესების და პროდუქტების დაწერვის პროცესში არიან მხოლოდ რამდენიმე მსხვილი საფინანსო ინსტიტუტი. თუმცა ეს ნორმალურია, გამომდინარე ბაზრის და კლიენტთა სიმცირისა, საქართველოში არ არის ბევრი კომპანია, რომელსაც ის სჭირდება. ბაზრის განვითარებასთან და დაფარვის ზრდასთან ერთად, ადგილობრივ კომპანიებს აუცილებლად დაუდგებათ საჭიროება მოახდინონ მარკეტინგისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების უფრო მჭიდრო შერწყმა რაც მათ მიცემს საშუალებას გზარდონ შემოსავალი და ახორციელონ მუდმივი დაკვირვება როგორც მათ შიდა პროცესების ეფექტურობაზე, ასევე კლიენტების კმაყოფაზე. მცისიერად გამოასწორონ არაეფექტური რგოლები და მეტად განავითარონ მათი სუსტი მხარეები.

### **ლიტერატურა:**

1. Marketing information system, Business Dictionary
2. Reid, Robert D.; Bojanic, David C. (2010). Hospitality Marketing Management (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. p. 209. ISBN 9780470088586.
3. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). Marketing Management (12 ed.). Pearson Education.
4. Robert R. Harmon. (2003). Marketing Information Systems. Encyclopedia of Information Systems, Vol. 3. Elsevier Science (USA), 137-151.
5. S.; Priyadharshini, R. (2004). Management Information Systems. India: New Page International (P) Ltd. p. 99. ISBN 8122415490.
6. Pride, William M.; Ferrell, O.C. (2010). Marketing. Canada: Cengage Learning, Inc. p. 148. ISBN 9780547167473.
7. Birn, Robin (2004). The Effective Use of Market Research: How to Drive and Focus Better Business Decisions (4th ed.). Great Britain: Kogan Page Limited. p. 22. ISBN 074944200X.
8. Sandhusen, Richard L. (2000). Marketing (3rd ed.). Canada: Barron's Educational Series. p. 165. ISBN 9780764112775.
9. Jaideep, S. (2015). "MIS: Marketing Information System (With Diagram)". YourArticleLibrary. Retrieved 1 Nov 2015.

10. Bhasin, Hitesh (23 Oct 2015). "8 Advantages of Marketing Information Systems". Marketing 91. Retrieved 23 Oct 2015.
11. Bhasin, Hitesh (23 Oct 2015). "MIS – Marketing information system". Marketing 91. Retrieved 23 Oct 2015.
12. Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2010). Principles of Marketing(13th ed.). United States of America: Pearson Education,Inc. p. 153. ISBN 9780137006694.
13. Singh, Awadhesh Kumar; Pandey, Satyaprakash (2005). Rural Marketing: Indian Perspective. India: New Age International (P) Ltd. p. 114. ISBN 8122416837.
14. "Renee Mauborgne - Faculty Profile". INSEAD. 2015-09-17. Retrieved 2018-12-20.
15. Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1591396192.
16. Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2004). "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice". California Management Review. 47 (3): 105-121. doi:10.2307/41166308. Retrieved May 10, 2017.
17. "Blue Ocean Strategy Overview". Flevy. Retrieved 20 November 2012.
18. Kumar, Ajay S. "Blue Ocean Strategy". Technopark Today.com. Retrieved 20 November 2012.
19. Allen, Nathen. "Blue Ocean Strategy' Surges in Schools". Poets & Quants for

### **Merging Marketing and Information Technology Inevitability in Modern World**

*Irakli Inasaridze, PhD Student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

In this article discussed are interaction of innovative marketing and information technologies. Discussed is a history and development, reasons and possible outcome in nearest future. Modern marketing is impossible to be imagined without such cooperation, giving companies new tools and opportunities to increase total sales revenue and expand customer base.

Discussed information technologies, including software, hardware and methodology of analyses gives possibilities, which never has been available for marketers to not only plan analyze operations history, but also to predict possible outcome of every new product launch with up to 80 per cent probability.

Discussed is also current situation in Georgia and trends of development, pros and cons of digital marketing for small market

## ერთობლივი საქმიანობის ფორმების ევოლუცია, საკადრო მენეჯმენტის ჩამოყალიბება და საკადრო მენეჯმენტის პროფესიული კულტურის ძირითადი ტიპები

კავთიძე ედუარდი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ნუცუბიძე ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ერთობლივი შემოქმედებითი საქმიანობის ფორმების ჩამოყალიბება ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაციის ისტორიულად წინამორბედი – ერთობლივ-თანმიმდევრული, ერთობლივ-ურთიერთმოქმედი, ერთობლივ-ინდივიდუალური-ფორმების ტრანსფორმაციასთანაა დაკავშირებული. როგორც განვითარებული ქვეყნების სხვადასხვა ორგანიზაციების მენეჯმენტის გამოცდილება გვიჩვენებს, სწორედ ასეთი თანმიმდევრობით ხდება XX ს-ში ერთობლივი შემოქმედებითი საქმიანობის ფუძემდებლური ფორმების განვითარება. ეს პროცესი, თუ მას საორგანიზაციო-კულტურული მიდგომის ფარგლებში განვიხილავთ, შეიძლება ინტერპრეტირებული იქნეს როგორც **პარტიციპატიული საორგანიზაციო კულტურის** ჩამოყალიბების ფაზა, ხოლო ის ტრანსფორმაციები, რომლებიც **ბიუროკრატიულმა, ორგანულმა და სამეწარმეო კულტურებმა** განიცადეს, თანმიმდევრულად გენერირებდნენ საკადრო მუშაობის პარადიგმებს კაპიტალისტური ქვეყნების მენეჯმენტში.

ავხსნათ საორგანიზაციო-კულტურული ევოლუციის ამ ისტორიული პროცესის ლოგიკა. ტექნოკრატიული მიდგომა (ამ მიდგომაში ყველაზე ცნობილი ფიგურაა ფ. ტელიორი), რომელიც პოზიტივიზმის ფილოსოფიაში ბუდობს, საწარმოო და შრომითი პროცესების ორგანიზაციის პრაქტიკაში იქნა გადატანილი. ეს სერიული მასობრივი პროდუქციის გამოშვებაზე ორიენტირებული მსხვილმასშტაბიანი საწარმოო სისტემების საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდის მკვეთრად გაზრდილ მოთხოვნასთან იყო დაკავშირებული. მსგავსი სახის ადამიან-მანქანურ სისტემებში მუშაკი როგორც „ჭანჭიკი“ განიხილებოდა და ასეთი ტექნოლოგიების ფუნქციონირების ოპტიმიზაციის პრობლემა კონტროლისა და ანაზღაურების უფრო ეფექტური მექანიზმების გამოყენების ხარჯზე სოციალურ-საწარმოო და შრომითი პროცესების რაციონალიზაციის გზებზე იჭრებოდა. რაციონალიზაციის საბოლოო მიზანია – ამ სისტემათა ყველა შემადგენელი ელემენტის (მათ შორის „ადამიანური მასალისაც“) ექსპლუატაციის დონის გაზრდა.

საკვანძო სიტყვები: საკადრო მენეჯმენტი, ორგანიზაციული მენეჯმენტი, საორგანიზაციო კულტურა, საქმიანობის ეფექტიანობა, დოქტრინა, ექსპლოატაცია

### ძირითადი ტექსტი

მიუხედავად შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის ელემენტების დანერგვის ხარჯზე შრომის მწარმოებლურობის მიღწეული ზრდისა, განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციებში (პირველ რიგში, სამარ პირობებში), მსგავსი სახის რაციონალიზაციის ნეგატიური სოციალური შედეგები უკვე 20-იანი წლების მეორე ნახევარში გახდა ნათელი და სოციალური ექსპერიმენტების მთელი სერია წარმოშვეს (ე. მეიოს ჰოტორნის კვლევები). შრომითი ურთიერთობების ჰუმანიზაცია, მუშაკთა ჩართვა მათ საწარმოო საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვაში, ჯგუფური თვითორგანიზაციის პოზიტიური ეფექტების გამოყენება – ასეთია ადამიანური ურთიერთობების დოქტრინის უმნიშვნელოვანესი პრინციპები. მისმა რეალიზებამ პირველად მიანიჭა დაქირავებულ მუშაკს პარტნიორის (თუნდაც არათანასწორუფლებიანი) სტატუსი საწარმოს მენეჯერთან და პატრონთან ურთიერთობებში, როდესაც აუცილებელი იყო ურთულესი სოციალური და შრომითი საკითხების დარეგულირება. ურთიერთობების ამ სტილის გარანტიად შეიძლება ქვეუღიყო მხოლოდ მშრომელთა კოლექტივისტური სოლიდარობა, რომელიც ინსტიტუციური გამოხატულება პროფესიული კავშირების საქმიანობაში პოულობს.

პროფესიონალიზმის თავისი ბუნებით კოლექტივისტური იდეოლოგია, რომელიც მასობრივი პროფესიებისთვის არის ჩვეული, 50-იანი წლების შუაგულში მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის გზაზე ერთგვარ მუხრუჭად იქცა, ვინაიდან ტექნიკური სიახლეების ფართო დანერგვა დევნიდა მასობრივ ნაკლებკვალიფიციურ შრომას. პირადი დაინტერესებისა და პერსონალური პასუხისმგებლობის მექანიზმების ჩართვის ხარჯზე ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების სტიმულირება წარმოადგენს საკადრო მენეჯმენტში ახალი მიდგომის სპეციფიკას, რომელიც განვითარებულ ქვეყნებში 60-70-იან წლებში გავრცელდა. მისი გამოყენება, საბოლოო ჯამში, გამიზნული იყო იმაზე, რომ გაეზარდა ყველა მუშაკის სამეწარმეო აქტივობა და საწარმოო კიდევ უფრო კონკურენტუნარიანად გაეხადა.

მაგრამ მუშაკის სამომხმარებლო მოტივაციაზე ორიენტაცია, ეგოისტური მორალის ჰიპერტროფია ორგანიზაციის მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ეროზიას იწვევდა, რითაც მთლიანობაში მცირებოდა მისი საქმიანობის ეფექტიანობა. ამიტომაც ე.წ. შხამსაწინააღმდეგოს სახით ბუნებრივად გამოიყურებოდა კოლექტივისტურ ფასეულობებთან დაბრუნება (ამა თუ იმ ფორმით), რაც ჯანსაღ ატმოსფეროს უზრუნველყოფდა ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც დროებით და მუდმივ მუშა ჯგუფებში გაერთიანებული მუშაკები რთულად ორგანიზებულ ერთობლივ საქმიანობას ეწევიან. 70-იანი წლების ღრმა სტრუქტურული კრიზისის პირობებში, როგორც წესი, არაორდინარული პრობლემების გადაჭრის თვალსაზრისით ორგანიზაციის ოპტიმალური ფორმის შექმნა ასეთი მუშა ჯგუფებისათვის უმთავრეს ამოცანად იქცა. თავად მუშაკთა სოციალური და კულტურული შემოქმედება, მათი უშუალო მონაწილეობა თვითორგანიზაციაში და ერთობლივი საქმიანობის თვითმმართველობაში, ურთიერთკონტროლი, ურთიერთდახმარება და ურთიერთცვლადობა, იმ საერთო ღირებულებებისა და მიზნების გარკვეულობა, რომლებიც გუნდის თითოეული წევრის ქცევას განსაზღვრავდა, სამუშაოს შედეგებზე და მაღალ ეფექტიანობაზე კოლექტიური პასუხისმგებლობა, ინდივიდუალური და ჯგუფური პოტენციალების ყოველმხრივი განვითარება და გამოყენება – ასეთია 80-90-იანი წლების საკადრო მენეჯმენტში ჩამოყალიბებული ახალი მიდგომის მდგენელები, რომელმაც team management – გუნდური მენეჯმენტის სახელწოდება მიიღო.

ამრიგად, შეიძლება XX ს-ის საკადრო მენეჯმენტის ოთხ ძირითად პარადიგმაზე საუბარი:

- შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის დოქტრინა;
- ადამიანურ ურთიერთობათა დოქტრინა;
- ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის კონტრაქტაციის დოქტრინა;
- გუნდური მენეჯმენტის დოქტრინა.

თანაც ეს უკანასკნელი პარადიგმა წარმოადგენს პარტიციპატიული საორგანიზაციო კულტურის ისტორიულად წინამორბედისხვა საორგანიზაციო კულტურების თანმიმდევრული ტრანსფორმაციების ორგანულ სინთეზს. და ამ თვალსაზრისით, ამა თუ იმ ეროვნულ თუ კორპორაციულ საორგანიზაციო კულტურაში სამივე საორგანიზაციო კულტურის (ბიუროკრატიული, ორგანული და სამეწარმეო) ისტორიულად წინამორბედი და მოდერნიზებული ელემენტების არარსებობა საკმაოდ პრობლემურს ხდის გუნდური მენეჯმენტის დოქტრინის სრულფასოვან რეალიზებას საქმიანობის არასაკმარისად ეფექტიანი ორგანიზაციის, არადეკვატური მორალურ-ფსიქოლოგიური განწყობისა ან (და) პროფესიონალიზმის დაბალი დონის გამო. ეროვნული და კორპორაციული საორგანიზაციო კულტურის სიმწიფის დონით პერსონალის მართვაში საკადრო მენეჯმენტის მოწინავე ხერხების გამოყენების დეტერმინირებულობით აიხსნება. კერძოდ, სამამულო საკადრო სამსახურების პრაქტიკაში საკადრო მუშაობის ყველაზე ეფექტური ინსტრუმენტარიუმის ხელოვნური გადატანის შეუძლებლობა.

გამოვიყენოთ დ. კოულის მიერ შემოთავაზებული საკლასიფიკაციო სქემა, რათა ავხსნათ საკადრო მენეჯმენტის თითოეული გამოყოფილი პარადიგმის სპეციფიკა. ის კი კორპორაციაში მადომინირებელი საორგანიზაციო კულტურის ტიპით განისაზღვრება.

**ბიუროკრატიული საორგანიზაციო კულტურის** დომინირებისას პერსონალის მენეჯერი თავის საქმიანობაში შემდეგი სტერეოტიპებით ხელმძღვანელობას ემხრობა:

- მუშაკები – ბუნებით ზარმაცები, პასიურები არიან და ორგანიზაციის მხრიდან კონტროლსა და მანიპულირებას საჭიროებენ, ამიტომ ორგანიზაციის პერსონალის ფუნქციონირებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი განსაკუთრებულ ყურადღებას უნდა უთმობდეს ქვეშევრდომთა მუშაობის სტიმულირებას;
- მუშაკთათვის პირველ რიგში წამქეზებელი მოტივია ეკონომიკური ინტერესი, ამიტომაც ყველაფერი უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იქნას მათი მაქსიმალური შემოსავალი;
- საორგანიზაციო სტრუქტურა ისეთნაირად უნდა იყოს დაპროექტებული, რომ მოხდეს მუშაკთა სურვილების კონტროლი და მაქსიმალურად იქნეს ნეიტრალიზებული მათი წინასწარ წარმოუდგენელი ქმედებების შესაძლო შედეგები;
- ვინაიდან მუშაკები თავისი ბუნებით ორგანიზაციის მიერ გაწერილი მიზნებისადმი წინააღმდეგობის გაწევასემზობიან, და ძირითად არ ძალუძთ მკაცრი თვითკონტროლი და თვითდისციპლინა, აუცილებელია საიმედო გარე კონტროლის დაწესება მათ საქმიანობაზე, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს ხელმძღვანელობის მიერ დასმული მიზნების მიღწევა;
- ხელმძღვანელ სამუშაოზე შეიძლება წამოყენებულ იქნენ ის მცირე ოდენობის მუშაკები, რომლებსაც ძალუძთ თვითკონტროლი და აქვთ მაღალი მოტივაცია, მიზანდასახულები და პატივმოყვარენი არიან.

**ორგანული საორგანიზაციო კულტურის** დომინირებისას პერსონალის მენეჯერი თავის საქმიანობაში, როგორც წესი, შემდეგი სტერეოტიპებით ხელმძღვანელობს:

- მუშაკებს ძირითადად სოციალური საჭიროებები აწუხებს და თვითიდენტობის გრძნობას მხოლოდ სხვა ადამიანებთან ურთიერთობებში იძენენ;
- წარმოების რაციონალიზაცია და ვიწრო სპეციალიზაცია იწვევენ იმას, რომ თავისი საწარმოო საქმიანობის აზრს მუშაკები არა თავად მუშაობაში, არამედ შრომის პროცესში ჩამოყალიბებულ სოციალურ ურთიერთობებში ხედავენ;
- მუშაკები მეტწილად ემზობიან იქითკენ, რომ უფრო თავისი ამხანაგების ზემოქმედებაზე მოახდინონ რეაგირება, ვიდრე უფროსობის ინიციატივებზე;
- შემჭიდროებულობის მაღალი დონე შრომითი კოლექტივის წევრთათვის მორალური ავტორიტეტის ძირითად წყაროდ ჯგუფურ აზრს ხდის;
- მუშაკები მზად არიან დადებითი რეაგირება მოახდინონ უფროსობის ინიციატივებზე, როდესაც ის ითვალისწინებს თავისი ქვეშევრდომების სოციალურ მოთხოვნილებებს და, პირველ რიგში, საზოგადოებრივი აღიარების საჭიროებას.

**სამეწარმეო საორგანიზაციო კულტურის** ჭარბობის შემთხვევაში პერსონალის მენეჯერი ასეთი სტერეოტიპებით ხელმძღვანელობს:

- მუშაკები მხოლოდ თავისი პირადი მიზნებით ინტერესდებიან. ისინი გულგრილნი არიან ორგანიზაციის სპეციფიკური ამოცანებისადმი, გარდა ისეთი უნივერსალური მიზნისა, როგორცაა მაქსიმალური მოგების მიღწევა. ამიტომ უკეთესია არ იმსჯელოთ მათთან ამ ამოცანების შესახებ, რათა არ გამოიწვიოთ ზედმეტი წინააღმდეგობა მათი რეალიზაციისას;
- ორგანიზაციის სამუშაოდ დამატების საუკეთესო ხერხია – მიზანმიმართული, აგრესიულად განწყობილი ადამიანების დაქირავება და მათზე კონტროლის შენარჩუნების მცდელობა მუდმივად ცვალებადი საგარეო გარემოს პირობებში. არ არის გამორიცხული, რომ ამ აგრესიულ გარემოში ორგანიზაციის ამოცანათა დეტალური დამუშავება აზრსმოკლებული აღმოჩნდება, ვინაიდან გადაწყვეტი ფაქტორი თავად მუშაკთა ინიციატივაა;
- მუშაკთა მოტივაციის ყველაზე ეფექტიანი ხერხია გამოწვევა, რომელიც მათი თვითრეალიზების კარგ შესაძლებლობებს ხსნის. ამასთან გამოწვევა მუშაკთა პოტენციალის თანაზომადი უნდა იყოს, ხოლო მენეჯერმა წარმატების შემთხვევაში ღირსეული ანაზღაურება უნდა გაითვალისწინოს;
- სახელისუფლებო უფლებამოსილებებს იშვიათად თუ დელეგირებენ ვინმეზე შესაძლო

შეცდომის საშიშროების გამო. მუშაკები თავისუფალნი არიან თავის ქმედებებში მანამ, სანამ „სწორ“ რაღაცეებს აკეთებენ;

- პასუხისმგებლობა არ მიეწერება მუშაკებს, მაგრამ მას თავის თავზე იღებენ ისინი, ვინც ნებისმიერ გარემოებებში მზადაა შეასრულოს თავისი ვალდებულებები, მიუხედავად ამასთან დაკავშირებული რისკისა. სწორედ ეს თვისებები განსაკუთრებით მაღლა ფასდება ქვეშევრდომებში, რაც კოლექტივში მომატებული განგაშის ატმოსფეროს ქმნის და აიძულებს მუშაკებს სრული თავგანწირვით იშრომონ, საათზე დაუხედავად;
- სამუშაოს მიზნებით ასე შეპყრობილი ფხიანი და აქტიური ადამიანებისათვის თანამდებობებს და წოდებებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა არა აქვს, რაც მენეჯერს მანევრის გარკვეულ თავისუფლებას ანიჭებს შეზღუდული ფინანსური რესურსების პირობებში, და აძლევს საშუალებას არ იმტვირის თავი შეკითხვაზე, თუ საერთო შედეგში ვისი წვლილი იყო უდიდესი.

**პარტიციპატიული საორგანიზაციო კულტურის** შემთხვევაში პერსონალის მენეჯერი თავის საქმიანობაში ამოდის იქიდან, რომ:

- მუშაკთა დიდი უმრავლესობა მზადაა დამაბულად იშრომოს იმ მიზნების მისაღწევად, რომლებიც მათი ინტერესების ფარგლებს მიღმა იმყოფება;
- ყოველი ინდივიდუალური უნიკალურია, ამიტომ სტანდარტული მმართველობითი მიდგომები არ მუშაობს და ფორმულირებული უნდა იქნეს კონკრეტულ ადამიანთან და მოცემულ სიტუაციასთან მიმართებაში;
- ინდივიდუუმები საკმაოდ მოქნილები არიან იმისათვის, რომ ორგანულად შეათავსონ თავისი მიზნები გუნდის მიზნებთან, თუ თავად გუნდს ნათლად აქვს წარმოდგენილი, რისკენ მიისწრაფვის;
- გუნდის წევრთა უნარების ურთიერთშევესებადობა და ძირითადი ღირებულებითი განწყობების ერთიანობა უზრუნველყოფს ინდივიდუალური უნარ-ჩვევების სრულფასოვან გამოყენებას საერთოგუნდური მიზნების მიღწევისას;
- მრავალი ადამიანის ძალისხმევით კოორდინაციისათვის აუცილებელია გააზრებული კომუნიკაციის არსებობა ჯგუფის წევრებს შორის, განსაკუთრებული (არაორდინარული) მიზნები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ შესაძლებელი იყოს გუნდის ენერჯის კონსტრუქციული მიმართვა მათ მიღწევაზე, საჭიროა ხელმძღვანელობის ახალი ტიპი და გუნდის ყველა წევრის მიერ ახალი უნარ-ჩვევების ათვისება;
- გუნდის შექმნის პროცესი პრობლემებისა და პერსპექტივების ანალიზში, ერთობლივი ქმედებების დაგეგმვაში, მიღებული შედეგების და საერთო სამუშაოში ინდივიდუალური წვლილების შეფასებაში (და თვითშეფასებაში) გუნდის ყველა წევრის აქტიურ მონაწილეობას ვარაუდობს.

#### **ლიტერატურა:**

1. Эндрю Холмс, Менеджмент персонала, М., ЭКСМО, 2007.
2. Хохлов Н. В. Управление менеджмента, М., Юнит – Дана, 2002
3. Балдин К.В. Воробьев, С. Н. Управление менеджмента, М., Юнит – 2005.
4. WWW. Management.com

## **Evolution of joint activity forms, personnel management establishment and main stages of personnel management professional culture**

*Eduard Kavtidge, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Nino Nutsubidze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Establishment of joint creative activity forms is related to the transformation of historically preceding— joint-consecutive, joint-interacting and joint-individual – forms of joint activity organization. As the managerial experience of different organizations of developed countries shows, the development of joint creative activity in the XX century occurred exactly in this sequence. This process, if we consider it within the limits of organization-cultural approach, can be interpreted as the phase of participative organization culture establishment, while the transformations that bureaucratic, organic and entrepreneurial cultures experienced, sequentially generated the personnel administration paradigms in the management of capitalist countries.

Let's explain the logic of this historical process of organization-cultural evolution. The technocratic approach was transferred into the practice of manufacturing and work processes' organization that was related to the increased requirement to the rise in efficiency of large-scale manufacturing system activity focused on the output of serial mass products. The optimization problem of such technology functioning was solved through rationalization of social-manufacturing and work process at the expense of more effective control and remuneration mechanisms. The final goal of rationalization is to increase the operating level of all components of these systems.



## წარმატებული ბიზნესმოლაპარაკებების მეთოდები

კაპანაძე ლალი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

მოლაპარაკება არის პროცესი, რომელიც მიმდინარეობს საჯარო სივრცეში, სადავო საკითხების გადასაჭრელად ან ორ მხარეს შორის საერთო გადაწყვეტილებამდე მისვლის მცდელობით; ამასთან ერთად, თითოეულ მათგანს გააჩნია საკუთარი ინტერესები, მიზნები, პოზიციები, შეხედულებები, პრინციპები, რომლებიც შესაძლოა ნაწილობრივ შეუთავსებადი იყოს ერთმანეთთან. ჰარვარდის მოლაპარაკებას სხვაგვარად პრინციპულს ან მათი ავტორების - როჯერ ფიშერის და ულიამ ურეის მოდელს უწოდებენ. ეს მოდელი ორიენტირებულია იმაზე, რომ მოლაპარაკების მონაწილემ პარტნიორის მიმართ გამოიჩინოს ყურადღება და თავაზიანობა, იყოს გარეგნულად „რბილი“, მაგრამ მტკიცედ დაიცვას თავისი პოზიცია. დღესდღეისობით ჰარვარდის მოდელი მიჩნეულია როგორც მოლაპარაკების კლასიკური სქემა, რომლის მიზანია საერთო მიზნების მიღწევა და ურთიერთსასარგებლო შეთანხმების მიღწევა. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ხშირად, რაც არ უნდა იდეალური იყოს თეორია, მისი პრაქტიკული განხორციელება ცოტა ძნელია, მით უფრო, თუ გავითვალისწინებთ, რომ თანამედროვე პოლიტიკური მოლაპარაკებები უფრო ხისტია და წინააღმდეგობრივი.

საკვანძო სიტყვები: მოლაპარაკება, ბიზნესმოლაპარაკებები, დიპლომატია, საქმიანი მოლაპარაკება. ხისტი მოლაპარაკება; ფორმალური მოლაპარაკება; ჰარვარდის მოლაპარაკება.

### ძირითადი ტექსტი

#### ყველა კონფლიქტი წარუმატებელი დიპლომატიის შედეგია.

#### საქმიანი მოლაპარაკება

მოლაპარაკებების მიერ ადამიანის ცხოვრებაში უმთავრეს როლს ასრულებს. თავდაპირველად ის გამოიყენებოდა სავაჭრო დანიშნულების ადგილას გამართული საქონლის ყიდვა-გაყიდვასთან დაკავშირებული მორიგების პროცესის აღსანიშნავად. დღეს მოლაპარაკება ინდივიდთა შორის ინტერაქციის თითქმის ყველა სფეროს მოიცავს, დაწყებული საერთაშორისო დონეზე წარმოებული მოლაპარაკებით, დამთავრებული უბრალო, მარტივი, ყოველდღიური ურთიერთობებით.

მოლაპარაკება არის პროცესი, რომელიც მიმდინარეობს საჯარო სივრცეში, სადავო საკითხების გადასაჭრელად ან ორ მხარეს შორის საერთო გადაწყვეტილებამდე მისვლის მცდელობით; ამასთან ერთად, თითოეულ მათგანს გააჩნია საკუთარი ინტერესები, მიზნები, პოზიციები, შეხედულებები, პრინციპები, რომლებიც შესაძლოა ნაწილობრივ შეუთავსებადი იყოს ერთმანეთთან.

**მოლაპარაკებები აბსოლუტურად ყველა სფეროსა და დროში არსებობდა, არსებობს და იარსებებს - აღნიშნავენ ცნობილი მეცნიერები უილიამ ური და როჯერ ფიშერი.**

ნებისმიერ სამეტყველო აქტივობას, როცა მოლაპარაკებაში ჩართული მხარეები თავიანთ მიზნებს ვერბალურ დონეზე გამოხატავენ საქმიანი მოლაპარაკება ეწოდება. საქმიანი მოლაპარაკება სინამდვილეში, მჭიდროდაა დაკავშირებული სამართლებრივ ნორმებთან, ხალხურ ტრადიციებთან და ჩვევებთან, ასევე მორალისა და ზნეობის საყოველთაოდ მიღებულ ნორმებთან. საქმიანი ურთიერთობის პროცესში, ჩვეულებრივ, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ქცევას, რომელსაც ადამიანი მნიშვნელოვანი შეხვედრისა თუ მოლაპარაკების დროს იჩენს ასევე, მისი ჩაცმის მანერას, საუბრის სტილს, ოპონირების მეთოდებსა და ა.შ. ნებისმიერ ქვეყანაში საქმიანი ეტიკეტის აუცილებელი შემადგენელია კეთილგანწყობა, თავაზიანობა, ტაქტიანობა, პუნქტუალობა, ზრდილობა, სიტყვისადმი ერთგულება, მოსმენის უნარი და თავის დაჭერის უნარი კონფლიქტურ სიტუაციებში.

სხვადასხვა ქვეყნების წარმომადგენლები მოლაპარაკებებს ატარებენ განსხვავებულად. ისინი ერთმანეთს და სიტუაციასაც სრულიად სხვადასხვანაირად აღიქვამენ, ამიტომ, სანამ მოლაპარაკებათა

მაგიდას მიუსხდებით, მისი ქვეყნის ისტორია, კულტურა, ტრადიციები და საქმიანი ეტიკეტი გულდასმით უნდა შევისწავლოთ.

მსოფლიოში მოლაპარაკების საერთაშორისო საფუძვლად ამერიკული მოდელია აღებული. ეს არის საქმიანი ურთიერთობის ღია და დემოკრატიული ფორმა. ამ მიდგომის პრაგმატიზმი კი იმაში მდგომარეობს, რომ საუბარი ან მოლაპარაკება მაქსიმალურად კონკრეტულია და ის გარკვეული შეთანხმების მიღწევამდე გრძელდება.

ამერიკელთა დელეგაციაში არაპროფესიონალს იშვიათად შეხვდებით. საქმიანი შეხვედრის ყველა მონაწილე მთლიანადაა მოლაპარაკების თემაში გათვითცნობიერებული. თუმცა ამერიკულ მოდელს თავისი უარყოფითი მხარეც აქვს. ისინი ზედმეტად შეუპოვრები არიან და მიიჩნევენ, რომ ყველა ქვეყნის წარმომადგენელი მათ წესებსა და კანონებს უნდა იზიარებდეს. „ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი – ეს საქონელია და მე მასში გადავიხდი ყველაზე მეტს, ვიდრე ნებისმიერ სხვა რაიმეში“, – ამბობდა ჯონ როკფელერი.

მოლაპარაკებების დროს გასათვალისწინებელია:

- მოლაპარაკების წარმოება და პოზიციის დაცვა;
- გაურკვევლობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების უნარი;
- უფლებამოსილების დელეგირება და კონტროლი;
- მხარეებს შორის კონსტრუქციული ურთიერთობის ჩამოყალიბება;
- სფეროს სპეციფიკისა და პროცესების დეტალური ცოდნა;
- თვითდისციპლინა და ორგანიზებულობა;
- სწორი გადაწყვეტილების მიღება და ა. შ.

**მოლაპარაკების კრიტერიუმებში** შეიძლება განვიხილოთ, მოლაპარაკების სუბიექტური და ობიექტური მხარეები, კომუნიკაციის ხასიათი, ტერიტორიული სტატუსი, გადაწყვეტილების მიღების პრინციპი, მოლაპარაკების რეზულტატი და ა.შ. მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

- პიროვნებაშორისი -ცალკეულ ინდივიდებს შორის;
- ორგანიზაციებს შორის;
- ტრანსნაციონალური-სახელმწიფოთა შორის გამართული მოლაპარაკებები;
- ინდივიდუალური -ორ ადამიანს შორის;
- ინდივიდუალური - მედიატორის საშუალებით;
- კოლექტიური ( თითოეულ მხარეს წარმომადგენს დელეგაცია);
- ორმხრივი, სამხრივი და მრავალმხრივი.

რა სახისაც არ უნდა იყო მოლაპარაკება, კარგი იქნება თუ განვსაზღვრავთ ჩვენს სუსტ და ძლიერ მხარეებს, სტრატეგიას და პარტნიორის მიმართ მიდგომას. დიდი მნიშვნელობა აქვს ასევე კომფორტულ და მშვიდობიან გარემოს, ურთიერთპატივისცემას და იუმორის გამოყენებას.

მოლაპარაკება შეიძლება გაიმართოს ნებისმიერ საკითხზე, ეს შეიძლება იყოს: მოლაპარაკება ნორმალიზაციაზე, ომის შეწყვეტის შესახებ, მოლაპარაკება ახალი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად, ბიზნესმოლაპარაკებები, **ყიდვა-გაყიდვა - საბაზრო ურთიერთობები მყიდველებსა და გამყიდველებს შორის და ა.შ.**

**მოლაპარაკების ჰარვარდის მეთოდი**

ჰარვარდის უნივერსიტეტი ბევრი წარმატებული პროექტის ავტორია, თქვენ ყურადღებას შევაჩერებთ საქვეყნოდ ცნობილ პროექტზე - მოლაპარაკების ჰარვარდის მეთოდი, რაც ამავე სათაურით დამკვიდრდა- როგორც მოლაპარაკების ხელოვნების ერთერთი მეთოდი. ამ წარმატებული პროექტის ავტორები არიან:

**როჯერ ფიშერი ( Roger Fischer) ჰარვარდის სამართლის პროფესორი, ჰარვარდის უნივერსიტეტის მოლაპარაკებების კვლევითი პროექტის დირექტორი («The Harvard Negotiations Project».),** მთავრობის კონსულტანტი კონფლიქტის მოგვარების საკითხში და და **უილიამ ური (William Ury)**

**როჯერ ფიშერი** მსოფლიო ომის დროს აშშ-ს საჰაერო ძალების მსახურობდა, შემდეგ მუშაობდა ვაშინგტონში იუსტიციის სამინისტროში სადაც ის იურიდიულ პრაქტიკას ეწეოდა. იყო თავდაცვის

სამინისტროს კონსულტანტი და მთავრობის მრჩეველი. ომის დროს იგი ბევრჯერ გახდა მოწმე კონფლიქტური სიტუაციების და ამან მისცა ბიძგი დაინტერესებულყო მოლაპარაკების ხელოვნებით და მეცნიერებით.

1979 წელს როჯერ ფიშერიმ თავის სტუდენტებთან ერთად მოლაპარაკებების კვლევითი პროექტზე დაიწყო მუშაობა „The Harvard Negotiations Project“. პროექტის ფარგლებში მათ დაიწყეს იმ ხალხის გამოკითხვა, ვინც ცნობილი იყო როგორც კარგი და წარმატებული მოლაპარაკებელი. მკვლევარს ანტერესებდა, თუ რა რჩევა შეიძლება მიეცეთ მხარეებს იმისათვის, რომ მოლაპარაკება გახდეს წამატებული? საბოლოოდ ამ ძიებათა გზაზე მან რამოდენიმე წიგნი დაწერა, ერთერთია -- „Getting to Yes“, 1998.

1980-1990-იანი წლების განმავლობაში როჯერ ფიშერი და მისი კოლეგები ჰარვარდის უნივერსიტეტში უძღვებოდნენ კონფლიქტის და მოლაპარაკების ხელოვნების კურსს. ამასთან ერთად, მუშაობდნენ კონსულტანტებად რეალური მოლაპარაკებების დროს თითქმის მთელ მსოფლიოში, ეს იყო როგორც სამშვიდობო, დიპლომატიური და კომერციული მოლაპარაკებები, ისე სამართლებრივი დავები. აქედან გამომდინარე, შეიქმნა მოლაპარაკების მთელი თეორია, რომელიც ცნობილია, როგორც **ჰარვარდის მეთოდები**.

ჰარვარდის უნივერსიტეტის მეორე წარმატებული პროფესორია გლობალური მოლაპარაკებების კონსულტანტი **უილიამ ური**, (William Ury) ის ჰარვარდის მოლაპარაკებების პროექტის ერთ-ერთი თანამონაწილე და დამარსებელია. მან შვეიცარიასა და იელის უნივერსიტეტში მიიღო განათლება. ჰარვარდის უნივერსიტეტში დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია. ის ჰარვარდის სამართლის სკოლაში მოლაპარაკებების პროგრამის დირექტორის მოადგილე იყო და ამ პროგრამის ფარგლებში ხელმძღვანელობდა ბირთვული მოლაპარაკებების პროექტს, რომლის ძირითადი მიზანი იყო ამერიკულ-საბჭოთა მოლაპარაკებების დარეგულირება კრიზისის დროს. მან აქტიური მონაწილეობა მიიღო ვაშინგტონსა და მოსკოვში ბირთვული რისკების შემცირების ცენტრების შექმნაში. იგი არის თეთრი სახლის კრიზისის მართვის ცენტრის კონსულტანტი. **უილიამ ლ. ურეი ავტორია წიგნების: Getting Past No. 1991“; „The Power of a Positive No“. 2007**

ჰარვარდის მოლაპარაკებას სხვაგვარად პრინციპულს ან მათი ავტორების - როჯერ ფიშერის და უილიამ ურის მოდელს უწოდებენ. ეს მოდელი ორიენტირებულია იმაზე, რომ მოლაპარაკების მონაწილემ პარტნიორის მიმართ გამოიჩინოს ყურადღება და თავაზიანობა, იყოს გარეგნულად „რბილი“, მაგრამ მტიკედ დაიცვას თავისი პოზიცია. ავტორები მოლაპარაკებლებს ურჩევენ მიიღონ ურთიერთსარგებელი, გამოიჩინონ გულახდილობა, ლოიალობა და კომპრომისი. ადამიანებმა უნდა გაითვალისწინონ რომ ისინი ებრძვიან პრობლემას, და არა ეთმანეთს-აღნიშნავენ ისინი.

ადამიანები მოლაპარაკების ორ მეთოდს იცნობენ, ეს არის დელიკატური (რბილი) - უფრო მშვიდობიანი და ხისტი - უფრო მკაცრი. პირველ შემთხვევაში ადამიანი ცდილობს აირიდოს კონფლიქტური სიტუაცია და ამის გამო გარკვეულ დათმობებზე უხდება წასვლა, სურს გადაწყვეტილება ორივე მხარისათვის მისაღები იყოს და შედეგად თავს მოტყუებულად გრძნობს. ადამიანი, რომელიც მოლაპარაკების უფრო ხისტ მეთოდს ირჩევს, ნებისმიერ საკითხს და სიტუაციას, აღიქვამს როგორც კონფლიქტს, სადაც გამარჯვებულია ის, ვინც არ თმობს პოზიციას. ის ყოველ ღონეს ხმარობს გამარჯვების მისაღწევად, მაგრამ სულ უფრო მეტ წინააღდეგობას აწყდება, რაც იწვევს ძალისა და რესურსების უსარგებლო ხარჯვას, ამოწურვას და აუფუჭებს ურთიერთობებს.

ჰარვარდის მოლაპარაკების პროექტის ფარგლებში შემუშავებულია პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდი. ეს მეთოდი ორივე მხარის ინტერესებს განიხილავს, მისი ძირითადი გზავნილი მდგომარეობს იმაში, რომ მხარეებმა გამოძებნონ საერთო ენა და გადაწყვეტილების მიღება მოხდეს არა მათი სურვილის მიხედვით, არამედ სამართლიანი სტანდარტების გათვალისწინებით. პრინციპული მეთოდი ხისტია საკითხების გადაჭრასთან მიმართებაში, სამაგიეროდ უფრო დელიკატურია პიროვნებასთან მიმართებაში. ყველა ადამიანს გააჩნია ფასეულობათა სისტემა, საკუთარი შეხედულება, ემოცია, თითოეული მათგანი აბსოლუტურად უნიკალური და არაპროგნოზირებადია. ასე, რომ მხოლოდ საკუთარი პოზიციის დაცვა და გატარების სურვილი სისტუაციას ამძაფრებს, ამიტომ, პატივი ეცით

ოპონენტის შეხედულებებს და გამიჯნეთ ერთმანეთისგან ადამიანები და განსახილველი პრობლემა.

ემპათია, აქტიური მოსმენა და გულწრფელი თვითგამოხატვა, მეტად მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების დროს. ჩააყენეთ საკუთარი თავი თქვენი მოწინააღმდეგის მდგომარეობაში. წარმოიდგინეთ რას უნდა გრძნობდეს ის მოცემულ სიტუაციაში. ამრიგად, საკითხის არსის გადასაჭრელად, აუცილებელია ადამიანების პრობლემისგან გამოყოფა.

მხარეებმა უნდა შეიმუშაონ რაც შეიძლება მეტი ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტი. პრობლემის გადაჭრის ერთ-ერთ ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს ურთიერთსარგებლის ძიება და მხარეთათვის საერთო პრობლემების მოგვარების სურვილი. საერთო ინტერესებთან მიმართებაში მხარეებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ:

- საერთო ინტერესები არსებობს ყველა მოლაპარაკებაში;
- საერთო ინტერესების არსებობა არის რეალური შესაძლებლობა და არა შემთხვევა;
- საერთო ინტერესების არსებობა იძლევა მოლაპარაკების მხარეთა შორის თანამშრომლობის შესაძლებლობას.

#### **ჰარვარდის პროექტის ავტორები გვიჩვენებენ:**

- იყავი სამართლიანი;
- ნუ შეგეშინდება მოწინააღმდეგის და საკუთარი პოზიციის დაფიქსირების;
- არ მისცე შანსი ნეგატიურ განწყობას და ეჭვს ზემოქმედება მოახდინოს მოლაპარაკების პროცესზე;
- დაამყარეთ მოწინააღმდეგესთან კარგი სამუშაო ურთიერთობა, ჩამოაყალიბეთ და განიხილეთ პრობლემა ერთმანეთის ინტერესების გათვალისწინებით,
- ეცადეთ, რომ საკითხის განხილვაში ჩართოთ მეორე მხარე;
- იმისათვის, რომ მეორე მხარის ჩართულობა ეფექტური იყოს, ჰკითხეთ რჩევა, გაუზიარეთ გამოცდილება და იდეები. მართალია, კარგია როდესაც დამოუკიდებლად ვიღებთ გადაწყვეტილებას, მაგრამ მეორე მხარის ჩართვა და თანამშრომლობა უფრო ეფექტურს ხდის მოლაპარაკების პროცესს;
- არ მოგერიდოთ ემოციის გამოხატვა. შეკავებული ნეგატიური ემოცია და აზრები უარყოფით გალენას ახდენს თქვენს განწყობასა და შესაბამისად გარემოზე. ყველაფერი კარგად ვერ იქნება და ამიტომ ხანდახან საჭიროა უარყოფითი ემოციისგან დაცლა. ამასთან ერთად, მიეცით საშუალება მეორე მხარესაც გააკეთოს იგივე.
- ყურადღება მიაქციეთ ერთ გარემოებას - შესაძლებელია ადამიანმა სწორად გაიგოს რაზე ესაუბრებიან, მაგრამ არ დაეთანხმოს გამოთქმულ სიტყვებს. ასე, რომ დარწმუნდით სწორად გაიგო თუ არა თანამოსაუბრემ საუბრის არსი;
- გამოიყენეთ ურთიერთობის კონფენდენციალური სტილი. შეხვედრა პირისპირ ხშირად კარგ შედეგს იძლევა.
- მოლაპარაკება დაიწყეთ იმ განწყობით, რომ პრობლემის გადაწყვეტის რამდენიმე გზა არსებობს, რომელიც შეიძლება ორივე მხარისთვის მისაღები იყოს.
- ზოგჯერ თქვენი მოწინააღმდეგე ცდილობს არ დათმოს პოზიცია არა იმიტომ, რომ შინაარსობრივად ეს მისთვის მიუღებელია, არამედ თვლის, რომ უკან დახევა მის თავმოყვარეობას შელახავს. ამიტომ, ეცადეთ კომპრომის დადებითი ელფერი მისცეთ და ხაზი გაუსვით, რომ ეს ორივე მხარისთვის მისაღები გამოსავალია.
- მოლაპარაკება დაიწყეთ დამოკიდებულებით, რომ მზად ხართ ბევრი სხვადასხვა ვარიანტი განიხილოთ.
- მოლაპარაკება განიხილეთ, როგორც დისკუსია კეთილგონიერ და თავშეკავებულ ადამიანებს შორის, სადაც ყველას აქვს საკუთარი ინტერესების დაცვის უფლება.

დღესდღეისობით ჰარვარდის მოდელი მნიშვნეულია როგორც მოლაპარაკების კლასიკური სქემა, რომლის მიზანია საერთო მიზნების მიღწევა და ურთიერთსარგებლის მიღება. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ხშირად, რაც არ უნდა იდეალური იყოს თეორია, მისი პრაქტიკული განხორციელება

ცოტა ძნელია, მით უფრო, თუ გავითვალისწინებთ, რომ თანამედროვე პოლიტიკური მოლაპარაკებები უფრო ხისტია და წინააღმდეგობრივი.

### **მაგალითი**

1978 წელს კემბ დევიდის ხელშეკრულებას მოეწერა ხელი, რომელიც ისრაელ-ევგიპტეს სამშვიდობო შეთანხმების ერთგვარი გაგრძელება იყო. ის მიზნად ისახავდა ორ ქვეყანას შორის ურთიერთობების სამომავლო დახვეწას და ახლო აღმოსავლეთში მშვიდობის დამყარებას, პალესტინელების ტერიტორიული საკითხის გადაჭრას. მოლაპარაკებას მეიატორობას უწევდა აშშ-ს პეზიდენტი ჯიმი კარტერი. მხარეები მოლაპარაკების პროცესში არ თმობდენ პოზიციებს, მაგრამ მას მერე რაც წინა პლანზე წამოიწია ინტრესმა და არა პოზიციამ მხარეებმა კომპრომისის მიაღწიეს. ხელშეკრულებას ხელი მოაწერეს ევგიპტის პრეზიდენტმა ანვარ სადათმა და ისრაელის პრემიერ-მინისტრმა მენაჰემ ბეგინმა. სხვათა შორის, ამ ფაქტს მეტად სამწუხარო ფინალი მოყვა, პასუხად 1981 წლის 6 ოქტომბერს მუსლიმმა ფანატიკოსებმა ანვარ სადათი მოკლეს, ევგიპტე კი არაბული ქვეყნების ლიგიდან გარიცხეს.

### **ლიტერატურა:**

1. William Ury. Getting Past No. 1991 “; „The Power of a Positive No“. 2007
2. Robert D. Putnam „Diplomacy and Domestic Politics, the logic of two level games,” in Peter B. Evans, Harold K. Jacobson and Robert D. Putnam ed. International Bargaining and Domestic Politics: Double-Edged Diplomacy
3. Roger Fischer. --, „Getting to Yes“, 1998.
4. <https://www.harvard.edu/faculty> About Harvard.
5. <https://www.gd.ru/articles/353-jestkie-peregovory>. Жесткие переговоры: подготовка, стратегии, примеры

### **Methods of successful business negotiations**

*Lali Kpanadze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Negotiation is a method by which people settle differences. It is a process by which compromise or agreement is reached while avoiding argument and dispute. Specific forms of negotiation are used in many situations: international affairs, the legal system, government, industrial disputes or domestic relationships as examples. However, general negotiation skills can be learned and applied in a wide range of activities. Negotiation skills can be of great benefit in resolving any differences that arise between you and others. Negotiation is conflict conducted in a civilised manner. And what Fisher and Ury tell us is that you are always going to be more successful if you carry it out with strong moral principles. They set out four powerful principles. But it is, perhaps, their solution to one of the biggest problems that negotiators face, which is their biggest contribution to doing a good deal.

## მეცნიერები ბიზნეს-პროცესების არსის და კლასიფიკაციის შესახებ

*კერესელიძე დავითი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*კერესელიძე ლევანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „მეცნიერები ბიზნეს-პროცესების არსის და კლასიფიკაციის შესახებ“ - ავტორები კრიტიკული თვალთ იხილავენ სხვადასხვა - ქართველ და არაქართველ მეცნიერთა შეხედულებებს და გამოთქვამენ თავის აზრს. ბიზნეს-პროცესების ყველაზე სრულყოფილ განმარტებად მათ მიაჩნიათ ქართველი მეცნიერი მ. ხარხელის განმარტება, რომელშიც ამ მოვლენის ყველა თვისება - კომერციულობა, მომხმარებლებზე ორიენტაცია და ა. შ. არის ასახული. ყველა დანარჩენ მეცნიერებს - მ. როზემანს, ჯ. ხარინგტონს, ვ. რუანს და სხვებს ავტორები უწუნებენ ბიზნეს-პროცესის განმარტებებს და საჭიროდ თვლიან მათ სრულყოფას. ავტორთა აზრით, მათ განმარტებებში არ ჩანს ბიზნეს-პროცესის მომგებიანობა.

კრიტიკულად არის განხილული ბიზნეს-პროცესების კლასიფიკაცია. სტატიაში განხილულია მის შესახებ მეცნიერების - რ. ჩეიზის, ნ. ეკვილაინის, რ. იაკობსის, გენევოსეს, მ. პორტერის, ა. სამადაშვილის და სხვათა შეხედულებები.

ავტორები ბიზნეს-პროცესების ყველაზე მისაღებ კლასიფიცირებად თვლიან მეცნიერ ა. სამადაშვილის შემოთავაზებას და იმ კრიტერიუმებსაც, რომელსაც იგი ძირითად და არაძირითად პროცესების იდენტიფიცირებისთვის იძლევა.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს-პროცესები; ძირითადი და არაძირითადი ბიზნეს-პროცესები; ბიზნეს-პროცესების კლასიფიცირება; ბიზნეს-პროცესების იდენტიფიცირების კრიტერიუმები.

### ძირითადი ტექსტი

იმ ლიტერატურაში, რომელიც ქართულ თუ უცხოურ ენაზე არსებობს. მეცნიერები ერთნაირად არც ბიზნეს-პროცესებს განმარტავენ და არც მათ კლასიფიკაციას. მეცნიერი ე. ბალიაშვილი ბიზნეს-პროცესად რვა ბიზნეს-ოპერაციის ნაკრებს - ბიზნეს-იდების წარმოშობა, იდების საბოლოო ფორმირება, დაგეგმვა, ბიზნეს-ერთეულის რეგისტრაცია, კონტარქტების გაფორმება, რესურსული უზრუნველყოფა, პროდუქციის წარმოება და პროდუქციის რეალიზაციას - თვლის (1, გვ. 28).

**ა. სამადაშვილის** განმარტებით „პროცესი დროითი და ლოგიკური რიგითობის დაცვით შესასრულებელი ოპერაციების თანმიმდევრობაა, რომელიც მომწოდებლისგან მიღებულ რესურსებს გარდაქმნის ღირებულების მატებით და შედეგს, ეკონომიკურად მნიშვნელოვანი ობიექტის სახით აწვდის საკუთარ მომხმარებელს, ან ორგანიზაციის შიგნით, ან მის გარეთ“ (2, გვ. 43).

**მ. ხარხელი** თვლის, რომ „ბიზნეს-პროცესად იწოდება ნებისმიერი კომერციული საქმიანობა, რომელსაც ახორციელებს კომპანია მომხმარებელთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად“ (3, გვ. 77).

**მ. როზემანნი** თვლის, რომ ბიზნეს-პროცესი არის „იმ აქტივობების თვითკმარი, შესრულების ლოგიკისა და დროის მიხედვით მოწესრიგებული რიგი, რომელიც საჭიროა ბიზნესის ობიექტის გარდასაქმნელად“ (4, გვ. 18).

**დავენპორტი** მას განმარტავს, როგორც „მოქმედებათა სტრუქტურირებულ და გაზომვად მიმდევრობას, რომელიც საგანგებოდ არის დაგეგმარებული გარკვეული მომხმარებლისთვის ან ბაზრისთვის განკუთვნილი პროდუქტის (მომსახურების) საწარმოებლად“ (5, გვ. 5).

**ჯ. ხარინგტონის** მიხედვით ბიზნეს-პროცესი ეს არის „ლოგიკურად ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების ჯაჭვი, რომელთა შედეგად ხდება საწარმოს რესურსების მოხმარება გარკვეული პროდუქციის ან შედეგის მიღწევის მიზნით შიდა ან გარე მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად“ (6, გვ. 1).

მეცნიერ ვ. რუანის შრომების მიხედვით „ბიზნეს-პროცესი მოიცავს ღირებულების დამმატებელი აქტივობების სერიას, ან ქსელს, რომლებიც რელევანტური შემსრულებლების მიერ სრულდებიან

ბიზნესის საერთო ამოცანის მიზანმიმართული გადაჭრისთვის“ (7).

ამ განმარტებიდან ჩვენ ყველაზე სრულყოფილად მიგვაჩნია მეცნიერ მ. ხარხელის განმარტება, რომელიც მარტივიც არის, ლაკონურიც და ყოვლისმომცველიც. ბიზნეს-პროცესის ყველა სხვა განმარტებას აუცილებლად სრულყოფა სჭირდება. ყველა მათგანში უნდა ჩანდეს, რომ ის არის მოგებაზე ორიენტირებული პროცესი. მ. ხარხელის მიერ გაკეთებულ განმარტებაში კი, რადგან მან ბიზნეს-პროცესად აღიარა კომერციული საქმიანობები, ცხადია, ამ როლში მოგების მიმღები საქმიანობები ჩათვალა.

პროცესს აქვს კატეგორიებიც და საფეხურებიც (9, გვ. 96).

ზოგადად საწარმოო პროცესები შემდეგ კატეგორიებად იყოფა:

1. გადამუშავების პროცესები (Conversion Process). მაგალითად, რკინის მადნის გაამუშავება ფოლადის სხმულებად.
2. დამზადების პროცესები (Fabrication Process). მაგალითად, ფურცლოვანი ლითონის დამტამბვა.
3. ამწყობი პროცესები (Assembly Process). მაგალითად, ავტომანქანაზე კარების, თვლების და სხვა ნაწილების მიმაგრება.
4. ტესტირების პროცესები (Testing Process).

პროცესის სახეების კლასიფიკაცია შეიძლება მოვახდინოთ:

1. საფეხურების მიხედვით.
2. პროდუქციის დამზადების მიზნის (მარაგად შენახვა, თუ შეკვეთის დაკმაყოფილება) მიხედვით.
3. რიტმის მიხედვით.

საფეხურების მიხედვით ცნობილია ერთ და მრავალსაფეხურიანი პროცესები. რას ეწოდება საფეხური? საფეხური ეს არის რამდენიმე ოპერაციის ერთ ჯგუფად გაერთიანება. ეს ისეთი პროცესია, როცა მისი ყველა ოპერაცია ერთი მაჩვენებლით შეიძლება შეფასდეს.

პროცესების სახეების კლასიფიკაცია ხდება იმის მიხედვითაც, თუ რა მიზნისთვის მზადდება პროდუქტი - შეკვეთის შესასრულებლად თუ მარაგისთვის.

თუ პროდუქტების წარმოება მხოლოდ შეკვეთების დაკმაყოფილების მიზნით ხდება. მაშინ მისი მარაგი მინიმუმამდე იქნება შემცირებული. ასეთ პროცესს ბიძგს ფაქტიურად შემოსული შეკვეთები აძლევს. თეორიულად მას დროის დიდი ხარჯი სჭირდება.

მეორეა ისეთი შემთხვევა, როცა პროდუქტი იწარმოება მარაგისთვის. ეს პროდუქტი მომატებული მოთხოვნის დაუყოვნებლივ დაკმაყოფილების მიზნით იქმნება და მარაგად ინახება სპეციალურ სათავსებში. ანუ, როცა პროდუქციის წარმოება მომავალი მოთხოვნის პროდუქტებით სწრაფად დაკმაყოფილებაზე მიმართული, მაშინ პროცესის მაღალი ქმედითობის უზრუნველსაყოფად მზა პროდუქციის მარაგი უნდა შეიქმნას. ასეთი პროცესით საწარმო თადარიგს იჭერს იმისთვის, რომ მოსალოდნელი მოთხოვნის დაკმაყოფილებაში დაბრკოლება არ ექნება.

პრაქტიკულად ვხვდებით შერეულ პროცესსაც. იგი სამარაგო და საშეკვეთო პროცესების თავისებურებათა შეხამებას ახდენს. შერეული პროცესის ყველაზე გავრცელებული ფორმა, რომელიც საწყის საფეხურზე ისეთი შუალედური ნახევარფაბრიკატის მარაგის შექმნას გულისხმობს, რომელიც ყოველგვარი საბოლოო პროდუქტის საფუძველს წარმოადგენს.

პროცესს ყოფენ აგრეთვე თავისუფალი რიტმისა და მოცემული რიტმის პროცესებად. თავისუფალი რიტმი განმარტებას არ საჭიროებს. რაც შეეხება მოცემულ რიტმს იგი გულისხმობს პროცესში საგნის ყოფნის იძულებით შეზღუდვას რაიმე მექანიზმის საშუალებით. რიტმის მიცემა ხშირად განმეორებადი პროცესების შემთხვევაში გამოიყენება.

ბიზნეს-პროცესების კლასიფიკაციაშიც აზრთა სხვადასხვაობაა. აშშ-ს პლიმუტის უნივერსიტეტმა განსაზღვრა ბიზნეს-პროცესების იერარქია და იგი სამ ჯგუფად დაყო. ეს ჯგუფებია: წარმოება, მართვა, ხელშეწყობა. ნორვეგიის ბიზნესის კვლევითმა ცენტრმა ბიზნეს-პროცესები დაყო პირველად და მეორად პროცესებად. მეცნიერები **რ. ჩეიზი, ნ. ეკვილიანი** და **რ. იაკობსი** მას აჯგუფებენ საწარმოო და რეალიზაციის პროცესებად, მეცნიერი ა. სამადაშვილი აჯგუფებს - წარმოებად, კვლევად, განვითარებად და ბაზრის შესწავლად (2, გვ. 43) და ა. შ.

სერვისმენეჯმენტის უცხოელი ავტორები - გენოვესე, ბონდი, ცირმსევი და ფრეუ მის ექვს სფეროს ასახელებენ. ესენია (8, გვ. 27):

1. სახსრების მოზიდვა და მოვლა-შენახვა.
2. გადახდაზე მოთხოვნების შესრულება.
3. დაგეგმვა და გეგმების შესრულება.
4. მწარმოებლობის გეგმის შედგენა.
5. საქმის დახურვა.
6. ადამიანური რესურსების მართვა.

ჩვენ არ ვიცით პროცესების ასეთი დაჯგუფება რას დააფუძნეს ავტორებმა, საერთოდ, კი პროცესების პირველ-მეორედ დაჯგუფებას ორნაირი გაგება აქვს. პირველია რიგითობა, მეორეა წონადობა. ჩვენთვის ყოველთვის მთავარი იქნება პროცესის წონადობა ანუ რამდენად ძირითადია ეს პროცესი კომპანიის მიერ ფასეულობის შექმნის ჯაჭვში, როგორ მონაწილეობს იგი მომხმარებლისთვის საჭირო პროდუქციის (ან მომსახურების) შექმნაში, იმ ახლადშექმნილ (დამატებულ) ღირებულებაში, რომელიც ამ პროდუქციაში (მომსახურებაში) ნივთდება და ა. შ.

იგივე აზრისაა მეცნიერი **მ. პორტერი**. მის მიერ 1985 წელს შექმნილ პროცესების აღმწერ ღირებულებისმატებისჯაჭვში იგი წერს: „ძირითადი ოპერაციები უშუალოდ მონაწილეობენ დამატებული ღირებულების შექმნაში. მათ აქვთ პირდაპირი კავშირი პროდუქტის/სერვისის წარმოებასთან და, შესაბამისად, გავლენა ბიზნესის შედეგიანობაზე“.

ძირითადი პროცესების შეფასებაში იგივე აზრი აქვს ჩადებული ქართველ მეცნიერ ა. სამადამაშვილს. იგი ძირითადი პროცესების იდენტიფიცირებისთვის შემდეგ კრიტერიუმებს იყენებს (2, გვ. 81):

- პროცესის სტრატეგიული მნიშვნელობა;
- პროცესის უშუალო კავშირი საკვანძო კომპონენტებთან;
- პროდუქციისა და მომსახურების დიფერენცირების წინაპირობა;
- ძირითადი აქცენტირება მომხმარებელზე და უშუალო კავშირი ბაზართან;
- კლიენტების მიერ აღქმადი სარგებლის შექმნა;
- კონკურენტების მხრიდან იმიტაციის სირთულე.

მეცნიერები სპეციალური კრიტერიუმებით აფასებენ დამხმარე პროცესებსაც. ამისთვის შემდეგი კრიტერიუმები გამოიყენება (8, გვ. 82):

- ძირითადი პროცესების ფუნქციონირების უზრუნველყოფა;
- ძირითადი პროცესების რესურსებით უზრუნველყოფა;
- შიდა კლიენტებზე ორიენტაცია;
- ისეთი ამოცანების შესრულება, რომლებიც არ არიან დაკავშირებულნი გარე კლიენტების მიერ სარგებლიანად აღქმულის შექმნასთან;
- აუტსორსინგის შესაძლებლობა.

### დასკვნა

ამრიგად, ბიზნეს-პროცესების შესახებ ლიტერატურის გაცნობით აღმოჩნდა, რომ მათი დაყოფა ძირითად და არაძირითად ანუ დამხმარე პროცესებად სპეციალური კრიტერიუმებით ხდება. ძირითადი პროცესის მთავარი შემფასებელი მაჩვენებელი არის მისი კავშირი კომპანიის სტრატეგიულ მიზანთან, ანუ მისი მონაწილეობის დონე იმ სარგებელთან (პროდუქტი თუ მომსახურება), რომელსაც გარე მომხმარებელი ამ კომპანიიდან მიიღებს. ეს ეხება ამ პროდუქციის ხარისხს, დამატებული ღირებულების შექმნას და ა. შ. დამხმარე, ანუ არაძირითადი პროცესის ძირითადი შემფასებელი ნიშანი კი არის, მის მიერ ძირითადი პროცესის ნორმალური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა.



### ლიტერატურა:

1. ბალიაშვილი ე. ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2012.
2. სამადაშვილი ა. ბიზნეს-პროცესების რეინჟინინგი, თბ., 2011.
3. ხარხელი მ. ოპერაციული მენეჯმენტი, ნაწილი I, თბ., 2011.
4. Rosemann V. (2001), Effective Scrises Management, Canada.
5. Davenport D. (1993), Cases in Operations Management.
6. Харингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов, Санкт-Петербург, 2002.
7. Ryan K. L. Ro (2009), A computer scientist's introductory guide to business process management (BPM), ACM Grossroads 15(4), ACM Press.
8. Genovese, E., Bond M., Zrimsek D., Frey T. (2001), Servise Management.
9. Ричард Бю Чуйз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс, Производственный и операционный менеджмент, М., Вильямс, 2003.

## SCIENTISTS ABOUT THE ESSENCE AND CLASSIFICATION OF BUSINESS PROCESSES

*David Kereselidze Doctor of Business Administration  
Georgian Technical University*

*Levan Kereselidze Assisstant professor of  
Georgian Technical University*

### Summary

In the article - “Scientists about the essence and classification of business processes” - the authors look at the opinions of different Georgian and non-Georgian scientists and express their opinions. The most comprehensive explanation of business processes is that they believe Georgian scientist M. Kharkheli that the definition of the burial, in which all the features of this event - commerciality, orientation to consumers and etc. is outlined. All other scientists –M. Roseman, J. Harington, K. Ruan and others are disappointed by the authors of the business process definition and consider it necessary to perfection. In the authors’ opinion, they do not appear to be a business-process profitability.

Criticism of business processes is critical. The article discusses him about science - R. Chase, N. Ekviline, R. Jacob, Genevose, M. Porter, A. Samadashvili and others.

Authors consider the most acceptable classification of business processes by scientists A. Samadashvili’s proposal and the criteria that it identifies the main and non-core processes.

Key words: Business processes; Basic and non-core business processes; Classification of business processes; Identification criteria for business processes.

## პერსონალის განვითარების არსი, დანიშნულება და მნიშვნელობა

*კერესელიძე შალვა*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*კერესელიძე ლევანი*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „პერსონალის განვითარების არსი, დანიშნულება და მნიშვნელობა“ - ავტორები იხილავენ იმ ღონისძიებებს, რომელთა ნაკრები იძლევა პერსონალის განვითარებას ორგანიზაციაში. ეს არის სწავლება, მომზადება-გადამზადება, პროფესიული დაოსტატება, შემოქმედებითი განვითარება, თვითსრულყოფა და თვითორგანიზება. სტატიაში აღწერილია თითოეული მათგანი. განსაკუთრებული ყურადღება აქვს დათმობილი სწავლებას და ნათქვამია, რომ სწავლების ის ფორმა, რომელიც დღეს გამოიყენება, ნაგულისხმევია მოსმენით სწავლება, არ არის ის ერთადერთი ფორმა, რომელიც სწავლის ყველა მსურველისთვის მისაღებია. ეს ხდება იმიტომ, რომ ადამიანებს ბუნებით ეძლევათ სწავლის უნარიც და მისი მიღების მათთვის მისაღები მეთოდიც. ეს შეიძლება იყოს არა მოსმენით სწავლა, არამედ, წაკითხვით სწავლა, ხედვით სწავლა და ა. შ.

ავტორების აზრით, ორგანიზაციებმა დასაქმებულთა სწავლება სწორედ ამ ფაქტორის გათვალისწინებით უნდა მოაწყონ. მსხვილ კომპანიებს, რომელთაც დასაქმებულთა დიდი კონტიგენტი ჰყავთ, ისინი ურჩევენ დაყონ ისინი „წამკითხველების“, „მსმენელების“ და „მხედველების“ ჯგუფებად და შესაბამისი მეთოდებით ასწავლონ.

ავტორები ასაბუთებენ, რომ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში პერსონალის განვითარებაზე კომპანიები სოლიდურ თანხებს ხარჯავენ და თანაც, დასახულ მიზნებს შორის ამ მიზანს პირველ ადგილზე აყენებენ. ავტორების აზრით, ეს არის დასავლელი მენეჯერების სრულიად სწორი მიდგომა, რადგან პერსონალის განვითარება სასარგებლოა როგორც დამსაქმებელი კომპანიებისთვის, ისე დასაქმებულებისთვის.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის განვითარება; პერსონალის სწავლება; კვალიფიკაციის ამაღლება; თვითსრულყოფა; თვითორგანიზება; პროფესიული დაოსტატება; მომზადება-გადამზადება; კოუჩინგი და კოუჩი; სწავლა-მოსმენით; სწავლა-კითხვით; სწავლა-ხედვით.

### ძირითადი ტექსტი:

ორგანიზაციებში დასაქმებულთა განვითარება განპირობებულია გარემო პირობების ცვლილებით. მუდმივად იცვლება როგორც შიგა (ტექნიკა, ტექნოლოგია, ორგანიზაციის ამოცანები, სტრუქტურა, სტრატეგია და ა. შ.), ისე გარე გარემო (ეკონომიკა, პოლიტიკა, ბაზრის მოთხოვნები და ა. შ.). ეს ცვლილებები აიძულებს ორგანიზაციას რომ განავითაროს პერსონალი, რომ ისინი ფლობდნენ ახალ და უახლეს ტექნოლოგიებს, ტექნიკას, იცოდნენ შრომის ახალი მეთოდები, ორგანიზაციის ახალი ამოცანები და ა. შ.

პერსონალის განვითარება ეს არის იმ ღონისძიებათა ნაკრები, რომელთა მეშვეობით ორგანიზაციაში პერსონალის სწავლება, მომზადება-გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიონალური დაოსტატება და შემოქმედებითი განვითარების ხელშეწყობა ხორციელდება. ასეთი განვითარება-სრულყოფის შესაძლებლობა პერსონალს ყველა ორგანიზაციაში უნდა ჰქონდეს, რადგანაც მისი პირდაპირი შედეგი არის ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება.

პერსონალის განვითარება ხელს უწყობს (1, გვ. 235):

- დასაქმებულთა შემოქმედებით პოტენციალის ზრდას, ინტელექტუალური დონის ამაღლებას და სტრატეგიული აზროვნების აქტივიზაციას;
- ყველა დასაქმებულისათვის სამსახურებრივი წინსვლის და ღირსეული შრომის ანაზღაურების მიღების თანაბარი შესაძლებლობის მიცემას;
- კადრების დენადობის შემცირებას;

- შრომითი საქმიანობის ხარისხის ამაღლებას;
- ორგანიზაციის ფასეულობათა ფორმირებას და განმტკიცებას;
- კოლექტივში მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესებას;
- დასაქმებულებში პირადი ღირსების ამაღლებას, თვითდაჯერებულობას და ა. შ.

მანამ, სანამ ორგანიზაცია დაიწყებდეს პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვას, ანუ ამ მიმართულებით ღონისძიებების შემუშავებას, მან უნდა განსაზღვროს:

- რა სურს მას და ამისთვის როგორი პერსონალი სჭირდება;
- როგორი სიტუაცია აქვს;
- მისი პერსონალი რამდენად დაემორჩილება სწავლებას;
- უშველის კი სწავლება პერსონალის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებას;
- ფინანსურად შეუძლია ორგანიზაციას პერსონალის სწავლების და ზოგადად მათი განვითარების მოწყობა;
- ჰყავს მას ისეთი პერსონალის მართვის სპეციალისტები და ხაზობრივი პერსონალი, რომლებიც ამ საქმეს გაუმდებებიან კვალიფიციურად და სხვა.

დასავლეთის მსხვილ ფორმებში პერსონალის განვითარების სფეროში მოიაზრება (1, გვ. 236):

- მისი სტრატეგიის შემუშავება;
- ამა თუ იმ კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნილების, აგრეთვე, პროფესიული და კარიერული ზრდის დაგეგმვა და პროგნოზირება;
- პროფესიული ორიენტაცია;
- სწავლება, თვითსწავლება, ტრენინგები, კვალიფიკაციის ამაღლება;
- ადაპტაციის ორგანიზება;
- საკადრო რეზერვთან მუშაობა;
- გამომგონებლობა და რაციონალიზატორობა;
- მუშაკთა პირადი თვისებების გაუმჯობესება;
- ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

ორგანიზაციაში პერსონალის განვითარება **ინდივიდუალურ** და **ინსტიტუციონალურ** დონეზე მიმდინარეობს. პირველი ნიშნავს, რომ პიროვნება თვითონ ზრუნავს თავის განვითარებაზე, მეორე შემთხვევაში კი დამსაქმებელი (ორგანიზაცია) ზრუნავს დასაქმებული პიროვნების განვითარებაზე.

პერსონალის განვითარება ორგგვარია - **ზოგადი** და **პროფესიონალური**. ზოგად განვითარებაზე როგორც წესი, პიროვნება თვითონ ზრუნავს (ან საერთოდ არ ზრუნავს), პროფესიონალურ განვითარებაზე კი - მისი დამსაქმებელი ორგანიზაცია.

**პროფესიული განვითარება** ეს არის დაქირავებული პირის მომზადება დასაკავებელი სამუშაო ადგილის (თანამდებობის) შესაბამისი ფუნქციების შესასრულებლად. ეს განსაკუთრებით საჭიროა მაშინ, როცა შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებსა და დაქირავებული პირის რეალურ შესაძლებლობებს შორის დამორება არსებობს. მაგრამ დაქირავებულის პროფესიული ზრდა ვერ განხორციელდება, თუ თვით ეს პირი თავის პროფესიულ განვითარებით დაინტერესებული არ არის.

დასაქმებულების განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს თვითსრულყოფა და თვითორგანიზება. სპეციალისტები თვითსრულყოფის შემდეგ მეთოდებს ასახელებენ:

1. იმ მიმდინარე მოვლენების ფიქსაცია, ანალიზი და შეფასება, რომლებიც თვითდისციპლინას აწვითარებენ.
2. პირადი დღიურის წარმოება, რომელშიც აღრიცხული იქნება წარმატებები, წარუმატებლობები, მათი მიზეზები, აზრები, გრძნობები, გადაწყვეტილებები, სხვათა შეხედულებები.
3. საუკეთესო ქცევის, აზრის, ინტუიციის ანალიზი.
4. საკუთარი იდეების განსჯა სხვებთან.
5. ქცევის ახალი ტიპის (ახალ მოდაზე ჩაცმა, ახალი ვარცხნილობა, კვების მენიუს შეცვლა და ა. შ.).
6. მუდმივი სპორტული ვარჯიშებით ნებისყოფის განმტკიცება.
7. აღქმის შესაძლებლობათა ტრენირება ახლებურად (მაგალითად, თუ რაიმე მოვლენაზე

ადამიანს აქვს მხოლოდ უარყოფითი აღქმა, და ეს მისი პრინციპია, ტრენირებით მას შეუძლია შეცვალოს თავისი პრინციპი, თავისი რწმენა) და ა. შ.

სწორედ თვითგანვითარებას ეფუძნება ამ ბოლო დროს მეტად გავრცელებული სწავლების ფორმა **კოუჩინგი (ტრენერობა, ზედამხედველობა)**. მისი მიზანია დაეხმაროს ხელმძღვანელებს და სპეციალისტებს დამოუკიდებლად რთული გადაწყვეტილებების მიღებაში, მათ კვალიფიკაციის ამაღლებაში და ა. შ.

კოუჩინგი პიროვნების განვითარების ხაზით თავისებურ პარტნიორობას წარმოადგენს. მასში ორი ადამიანია ჩართული. ტრენერი, რომელსაც **კოუჩი ეწოდება** და დასატრენერებელი პიროვნება. იგი შეიძლება იყოს მენეჯერი, სპეციალისტი ან ნებისმიერი სხვა პირი. კოუჩი მას თავისი საკუთარი პოტენციალის მაქსიმალურ გახსნა-განვითარებაში და არსებულ პრობლემების გადაწყვეტაში ეხმარება.

კოუჩინგი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მაღალი დონის მენეჯერებისთვის (ტოპ-მენეჯერები), რადგან მათ უნარსა და შესაძლებლობებზე არის დამოკიდებული კომპანიის განვითარება. ამასთან, მაღალი დონის მენეჯერი იმიტომ კი არ ითვლება „მაღლად“, რომ მაღალი თანამდებობა უკავია, არამედ, მან ეს თანამდებობა სწორედ იმიტომ მიიღო, რომ მისი ცოდნა, გამოცდილება, ზოგადი ინტელექტი შეესაბამება ამ თანამდებობას. მაგრამ არის შემთხვევები, განსაკუთრებით ჩვენს სწრაფადცვლად გარემოში, რომ ხელმძღვანელი პიროვნება „უკან დარჩა“. აი, სწორედ მაშინ სჭირდება მას კოუჩინგი, თანაც, არა ერთგზის, არამედ მუდმივად, სამუშაოდან მოუწყვეტლად. კოლექტივის თვალში ასეთი ხელმძღვანელი დიდ პატივისცემას იმსახურებს. მას, სრულიად საფუძვლიანად, თვითპატივისცემაც ეუფლება.

კოუჩინგი ადამიანებს საშუალებას აძლევს:

1. აიმაღლონ თვითდაჯერებულება და თვითრწმენა.
2. გაიუმჯობესონ დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობა.
3. უკეთ გამოიყენონ ცოდნა და გამოცდილება.
4. კრიტიკულ სიტუაციებში მოიქცნენ სწრაფად და ეფექტურად.
5. აიმაღლონ რეპუტაცია.

თვითსრულყოფის პროგრამა როგორც ორგანიზაციის, ისე პიროვნების ინტერესებზე უნდა აიგოს. მისი წარმატება პიროვნების უნარზეა დამოკიდებული. მას უნდა შეეძლოს:

- დაისახოს მისთვის ნამდვილად ეფექტური მიზნები;
- ობიექტურად შეაფასოს თავისი თავი და თავისი საქმიანობის შედეგები;
- სწორად გამოიკვეთოს და შეიცნოს თავისი მოთხოვნილებები;
- შეეძლოს დანახვა, მოსმენა და აღქმა;
- მიიღოს სხვებისგან დახმარება;
- იყოს თვითკრიტიკული;
- შეეძლოს ანალიზი;
- შეეძლოს რისკზე წასვლა.

ამ ბოლო წლებში საზღვარგარეთ დაიწყო თვითგანვითარების ჯგუფების ჩამოყალიბება. მათში ერთიანდებიან სხვადასხვა სპეციალობის და ასაკის ადამიანები. ისინი დაინტერესებული არიან ამ სიახლით და სიამოვნებით ასრულებენ კოუჩების დავალებებს. საქართველოში ამ სიახლის დანერგვა ჯერ არ დაწყებულა.

**თვითორგანიზება** ახლოსაა თვითსრულყოფასთან. იგი შეიძლება თვითსრულყოფის ნაწილად ჩავთვალოთ. თვითსრულყოფაც და თვითორგანიზებაც ადამიანებს კოუჩმა (ტრენერმა) უნდა ასწავლოს. სასურველია ორგანიზაციებში დაინერგოს პერსონალის სწავლების ფორმა - კოუჩინგი. საზღვარგარეთ პერსონალის სწავლება-განვითარებაზე ხელფასის ფონდის 5-10% იხარჯება, საქართველოს კომპანიებში კი გამოკვეთილად ეს აღრიცხულიც არც არის, თუმცა, სავარაუდოდ, იგი ხელფასის ფონდის მხოლოდ 1% შეიძლება იყოს.

ორგანიზაციებში დასაქმებულთა მაღალორგანიზებულობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა (2, გვ. 40):

1. თითოეულმა დასაქმებულმა კრიტიკულად შეაფასოს სიტუაცია.
2. გაიაზროს რისი შეცვლა არის საჭირო.
3. მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება მიზნების შესრულებაზე.
4. გაიფართოვოს ცოდნა და სრულყოფის ჩვევები.
5. იყოს აკურატული და წესრიგიანი და სხვა.

ორგანიზაციული ადამიანები არ ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს და გარდაქმნებს, პირიქით ისინი სიამოვნებით იღებენ მათ, ინტერესდებიან ამ ახალი სამეცნიერო მიღწევით.

ჩვენ აღვნიშნოთ, რომ პერსონალის განვითარება სწავლით ხდება, მაგრამ ორგანიზაციის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ არ არსებობს სწავლის ერთადერთი სწორი გზა, რომელიც გამოდგება ყველა დასაქმებულისთვის. სწავლის რამოდენიმე, ხშირ შემთხვევაში ხუთი-ექვსი განსხვავებული გზა არსებობს (3, გვ. 25). სამწუხაროდ, საქართველოს სკოლებშიც, კოლეჯებშიც უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებშიც და ცალკეულ ორგანიზაციებშიც, სადაც პერსონალის მომზადება-გადამზადების კურსებია მოწყობილი სწავლა ხდება მოსმენით - მასწავლებელი (კოუჩი, ტრენერი) ლაპარაკობს, მსმენელები - ისმენენ.

ასეთ დროს ყველა ადამიანს არ შეუძლია მოსმენით სწავლა-განვითარება. ნაწილი წაკითხვით სწავლობს, ნაწილი ხედვით და ა. შ. არა თუ საქართველოში, რომელიც განვითარებად ქვეყანად ითვლება, არამედ, მაღალგანვითარებულ ქვეყნებშიც კი, რომლებშიც სკოლამდელი ასაკის ბავშვებისთვისაც კი ადრეული განვითარების სკოლებია მოწყობილი, სადაც მასწავლებლები ბავშვებში ბუნებისგან ბოძებული ძლიერი მხარების გამოვლენაზე მუშაობენ „ძალიან ცოტა ადამიანმა თუ იცის წამკითხველებისა და მსმენელების არსებობის შესახებ... კიდევ უფრო ცოტამ იცის, თვითონ რომელია ამ ორიდან“ (3, გვ. 23). არადა, როგორც სპეციალისტები წერენ, „კომპანიაში კვალიფიციური კადრების მიღება. არასაკმარისია. საჭიროა კომპანიის ხელმძღვანელი სისტემატურად ატარებდეს მათ სწავლებას, ახორციელებდეს მომზადება-გადამზადების პროგრამებს (4, გვ. 441). კი, ყველა ვთანხმდებით იმაზე, რომ პერსონალის სწავლება აუცილებელია. ისიც არ იქნება ძნელი, რომ თუ კომპანიაში 5-10 კაცი მუშაობს, მათი სწავლა-განვითარება თითოეული დასაქმებულის სწავლება შესაბამისი მეთოდით (სმენითი, მხედველობითი, კითხვითი და სხვა) განხორციელდეს, მაგრამ თუ კომპანიის შრომითი კოლექტივი დიდია - 100, 500, 5000 და მეტკაციანი, მაშინ როგორ მოვიქცეთ?

პერსონალის განვითარებაში ფსიქოლოგების მიერ აღმოჩენილ ამ ახალ პრობლემას, დაინტერესების შემთხვევაში, მცირე საწარმოები ადვილად გადაწყვეტენ (რადგან მათ მცირე რაოდენობის დასაქმებულები ჰყავთ), მსხვილი საწარმოები კი დიდი პრობლემის წინაშე დგებიან. ჩვენი აზრით, მათთვის ერთადერთი გამოსავალი ის არის, რომ ასევე ფსიქოლოგების დახმარებით პერსონალი დაყონ „მსმენელების“, „მკითხველების“ და „მხედველების“ ჯგუფებად და თითოეულ ჯგუფს მისთვის შესაბამისი სწავლება მოუწყონ.

პერსონალის სწავლების ამ პროგრამის შემუშავება და ამუშავება არც ერთჯერადი იქნება და არც მცირეხანობიანი. ჩვენს ეპოქაში ცვლილებები ისეთი სიხშირით ხდება, რომ პერსონალის სწავლებაში არ შეიძლება წყვეტა. ყველაზე კარგად ამას იაპონელები მიხვდნენ. იაპონიაში კომპანიებს, რომელთა ხელმძღვანელობა პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვას, ორჯერ უკეთესი მაჩვენებლები აქვთ ბაზარზე ვიდრე დანარჩენ კომპანიებს. ამიტომ არის, რომ იაპონელი მენეჯერების 85% თავის მიზნებს შორის პირველ ადგილზე პერსონალის განვითარებას აყენებს.

## დასკვნა

განხილული საკითხი მეტად მნიშვნელოვანია როგორც ორგანიზაციებისთვის, ისე, მათში დასაქმებულებისთვის. დასაქმებულებს მუდმივი განვითარება, კოლექტივში პრესტიჟსაც უმაღლესს და თანამდებობაზე დაწინაურების შანსსაც აძლევთ, რაც მათი შემოსავლის გაზრდასაც უკავშირდება, კომპანიებს კი, სადაც ასეთი ადამიანები მუშაობენ, ცოდნა-გამოცდილების დიდი ეფექტი აქვთ, და, რაღა თქმა უნდა, მიზნების მიღწევის დიდი შანსიც.

ასე რომ, საჭიროდ ვთვლით საქართველოს კომპანიები დაინტერესდნენ პერსონალის განვითარების საზღვარგარეთ აპრობირებული პროგრამებით და აქაც დაიწყონ მათი დანერგვა.

## ლიტერატურა:

1. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами, теория и практика. М., «Проспект», 2015.
2. ლუდუშაური ზ. თვითმენეჯმენტი. თბ., 2015.
3. კრისტენსენი კ. საკუთარი თავის მართვა. გამომც.: „ბიზნეს-ლიტერატურა“, თბ., 2018.
4. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომც.: „საჩინო“, თბ., 2013

## THE ESSENCE, PURPOSE AND IMPORTANCE OF THE PERSONNEL DEVELOPMENT

*Shalva Kereselidze Associated Professor of  
Georgian Technical University*

*Levan Kereselidze, Assisstant Professor of  
Georgian National University*

### Summary

In the article - “The essence, purpose and importance of personnel development” - the authors will look at the events that give rise to the development of the Perosal organization. This is training, training, retraining, professional training, creative development, self-organization and self-organization. The article describes each of them. Special attention is given to the teaching and it is said that the form of learning that is used today is the study of the hearing, is not the only form that is acceptable for all students of learning. This is because people are given the ability to learn the nature and the way they accept it. It can not be studied, but study, study, and so on. Sh.

According to the authors, the organization should organize the work of the employers with this factor. Large companies, who have a large contingent of employees, advise them to teach them as “readers”, “listeners” and “viewers” and appropriate methods.

The authors point out that companies are spending a lot of money on the development of personnel in highly developed countries, and they are putting the target first among the goals. According to the authors, this is a perfect approach to Western managers, since staff development is beneficial for both employer companies and employers.

Key words: Development of personnel; Teaching staff; Raising qualifications; Self-infliction; Self-organization; Professional posting; Preparation and retraining; Coaching and coach; Studying due to listening; Learning by reading, studying by point of view.

## სარეკლამო კამპანიაზე მოქმედი ფაქტორები

*კოჭლამაზაშვილი ლელა  
გ. თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ყანდაშვილი თეიმურაზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

### აბსტრაქტი

სხვადასხვა საწარმოების და პროდუქციის სარეკლამო კამპანიის ჩატარების ანალიზი წარმოაჩენს გარკვეულ კანონზომიერებებს, რომელიც დამახასიათებელია საქონლის სასიცოცხლო ციკლის და პროდუქციაზე მოთხოვნის დონის გარკვეული სტადიისათვის.

მწარმოებლებს და რეალიზატორებს შესანიშნავად ესმით, რომ მოთხოვნა და გაყიდვების მოცულობის დონე დამოკიდებულია არა მარტო საქონლის ფასზე და ხარისხზე, არამედ ცხოვრების სტილსა და ფასეულობების სიტემის სამომხმარებლო აქტივობაზე.

საზოგადოება თავის განვითარებაში მუდმივად განიცდის მრავალ ცვლილებას. ეკოლოგიური კატაკლიზმები, პოლტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობა, სოციალური არამდგრადობა და მრავალი სხვა ფაქტორი მომხმარებლებს აიძულებენ, იყიდონ ის პროდუქცია, რომელიც ყველაზე მეტად აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს.

საქონლის წინწაწევაში მწარმოებლის და რეალიზატორის გარკვეული პრობლემები დაკავშირებულია ბაზრის მასშტაბთან და გეოგრაფიულ განლაგებასთან.

რაც უფრო დიდია მოცულობით ასათვისებელი ბაზარი, მით დიდი რაოდენობის მომხმარებელია მასში წარმოდგენილი. ეს კი ნიშნავს, რომ მასზე დიდი გავლენა აქვს მარკეტინგის მაკროგარემოს ფაქტორებს.

ამიტომ, შერჩეული ბაზრის მასშტაბებიდან გამომდინარე, რეალიზატორმა უნდა გამოიყენოს პროდუქციის უნიკალურობა და რეკლამის განსაკუთრებულობა, რომლებსაც უნარი აქვთ ნაკლები დანახარჯებით ინფორმაცია დაიყვანონ დიდი რაოდენობის პოტენციურ მომხმარებელამდე, მათი ყიდვა-გაყიდვის პროცესში ჩართვისათვის.

საკვანძო სიტყვები: რეკლამა, მომხმარებელი, მარკეტინგის მაკროგარემოს ფაქტორები

### ძირითადი ტექსტი

მსოფლიოში სარეკლამო და საინფორმაციო საქმიანობა სწრაფად ვითარდება, მდიდრდება უახლესი გამოგონებებით, მიზანმიმართულ აუდიტორიაზე ზემოქმედების ფორმებითა და მეთოდებით.

რეკლამა-თავისთავად მხოლოდ სარეკლამო განცხადება არ არის; რეკლამა არის ჩვენი საზოგადოების ნაწილი, სოციალური მოვლენა, რომელიც ზეგავლენას ახდენს ჩვენი ცხოვრების სტილზე და თავის მხრივ მასზეა დამოკიდებული.[1]

რეკლამაში საქონელი პირველ ადგილზეა განთავსებული, ამას მოყვება საქონლის მახასიათებლები, ძლიერი და სუსტი მხარეები.

სარეკლამო ტექნოლოგიების გამოყენებაში, როცა ადგილი აქვს საქონლის ბაზარზე წინწაწევის სტრატეგიის შერჩევას ხშირად პროფესიონალებიც ცდებიან. მით უმეტეს, როცა სახეზეა მძაფრი კონკურენცია და საჭიროა რეკლამის ერთი სახეობიდან მეორეზე სწრაფი გადასვლა. საჭიროების წარმოქმნის სისწრაფისა და სამომხმარებლო ურთიერთობის ხარისხის და განვითარების კონცეფციის მხარდაჭერის გათვალისწინებით, საჭიროა საკომუნიკაციო დონეზე დროულად გაიცეს აქტუალური ინფორმაცია, რომ ბაზრის ყველა მონაწილე იყოს ინფორმირებული პროდუქციის შესახებ და ჩამოუყალიბდეს დაინტერესება.

დღეს საწარმოებს უჩნდება საკუთარი პროდუქციის რეკლამირების აქტუალური მოთხოვნილება. სარეკლამო შეტყობინებების შედგენა წარმოადგენს შემოქმედებით პროცესს, რომელიც სარეკლამო

სააგენტოების თანამშრომლებისაგან მოითხოვს მაღალ კვალიფიკაციას და დიდი მოცულობის ინფორმაციის ფლობას, რომელიც ეხება რეკლამირების ობიექტს და სავაჭრო გარემოს. უმეტეს შემთხვევაში პროდუქციის რეკლამირების პროცესი მიმდინარეობს სტანდარტული სქემის მიხედვით. მასში შეაქვთ სპეციფიკური ცვლილებები, რომლებიც ახასიათებს პროდუქციის უნიკალობას. არსებობს ტექნოლოგიებისა და ღონისძიებების სტანდარტული კრებული, რომელთაგან სპეციალისტმა უნდა შეარჩიოს აქტუალური კომბინაცია დროისა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით.

ცხოვრების დაჩქარებული ტემპის გამო მომხმარებელი ძირითადად რეკლამის მეშვეობით იღებს საჭირო პროდუქციისა და მწარმოებლის შესახებ ინფორმაციის ძირითად ნაწილს. რეკლამის მეშვეობით გამყიდველს შეუძლია თავის მობეზრების გარეშე გაუკეთოს პროვოცირება შესყიდვას ამა თუ იმ პროდუქტზე. ისეთი თვისებების გამო, როგორცაა წარმავლობა, ხშირი განმეორებადობა, სიმოკლე და ინფორმაციის სიზუსტე, ცნობილი და მნიშვნელოვანი იმიჯების არსებობა, რეკლამა საშუალებას იძლევა, მომხმარებლის ცხოვრებაში გაუცნობიერებლად მოხდეს ნებისმიერი პროდუქტის შექმნის პროვოცირება მისი მნიშვნელობის დამოუკიდებლად. რეკლამის სწორად გამოყენების მეშვეობით მისი ყველა თეორიული შესაძლებლობა პრაქტიკაში რეალურად გამოყენებადი ხდება.

ამჟამად რეკლამა წარმოადგენს რეკლამის დამკვეთის გარკვეულ აუდიტორიაზე ანაზღაურებადი კომუნიკაციური ზემოქმედების გააზრებულ და მიზანმიმართულ პროცესს, რომლის მიზანია წარმოდგენილი აუდიტორიის ცნობიერებამდე მიიტანოს გარკვეული ინფორმაცია ან იდეები. ამიტომაც დღეს წარმოიქმნა რეკლამის თანამედროვე და ახალი აღქმა, რომელიც არა მარტო იზიდავს აუდიტორიის ყურადღებას, არამედ ახდენს რეკლამის დამკვეთისათვის სასურველ გარკვეულ ზემოქმედე

სხვადასხვა საწარმოების და პროდუქციის სარეკლამო კამპანიის ჩატარების ანალიზი წარმოაჩენს გარკვეულ კანონზომიერებებს, რომელიც დამახასიათებელია საქონლის სასიცოცხლო ციკლის და პროდუქციაზე მოთხოვნილების დონის გარკვეული სტადიისათვის.

ბაზარზე, სადაც გათვალისწინებულია პროდუქტის გავრცელება, საქონლის შემქმნელებისა და რეალიზატორებისათვის სარეკლამო სტრატეგიის შერჩევაში ერთერთ მნიშვნელოვან მაჩვენებელს წარმოადგენს მასზე მოთხოვნის შესწავლა. არსებული მოთხოვნის მდგომარეობაზე დამოკიდებულია სარეკლამო კამპანიების ხანგრძლივობა, სარეკლამო ღონისძიებები და საშუალებები, ჩასადები კაპიტალის რაოდენობა, რომელიც საჭიროა პროგნოზირებადი მოთხოვნის შესაქმნელად. ბაზარზე მოთხოვნის ცოდნისას მწარმოებელს შეუძლია გაყიდვების დონის პროგნოზირება. სარეკლამო ღონისძიებების გამოყენების დროს შესაძლებელია მოთხოვნის ცვლილება როგორც გაყიდვების მატების, ასევე კლების მიმართულებით. ამიტომ აუცილებელია ცალკეული პროდუქციის მიხედვით მოთხოვნის მუდმივი მონიტორინგი. ამავე დროს გასათვალისწინებელია საწარმოების შესაძლებლობები, რომლებიც დაკავებულები არიან პროდუქტის წარმოებით და მისი წინწაწევით. განვითარების სპეციფიკის ცოდნა საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიაზე და ბაზრის მდგომარეობა, რაც დამახასიათებელია ცალკეული სტადიისათვის, მწარმოებელ-რეალიზატორს საშუალებას აძლევს გაანალიზოს სიტუაცია, ზუსტად განსაზღვროს პრობლემა, რომლის გამოც მოხდა მის პროდუქციაზე მოთხოვნის ცვლილება. შემდგომში მწარმოებელი შეძლებს, სარეკლამო ღონისძიებების ეფექტური კომპლექტის გამოყენებით გამოასწოროს მოთხოვნის მდგომარეობა და სამომხმარებლო აუდიტორიისათვის საქონელი ისევ საინტერესო და მომზიდველი გახადოს.

მწარმოებლებს და რეალიზატორებს შესანიშნავად ესმით, რომ მოთხოვნის მდგომარეობა და გაყიდვების მოცულობის დონე დამოკიდებულია არა მარტო საქონლის ფასზე და ხარისხზე, არამედ ცხოვრების სტილსა და ფასეულობების სიტემის სამომხმარებლო აქტივობაზე. მარკეტოლოგებმა უკვე გამოავლინეს ცხოვრების სტილის და ფასეულობების სისტემის სამომხმარებლო აქტივობაზე დამოკიდებულება, რომლებიც სამომხმარებლო აუდიტორიაში, პროდუქციის შესყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში წარმოადგენენ დომინანტურ ფაქტორებს. ცხოვრების სტილის მახასიათებლების მიხედვით მომხმარებლები ეჩვენებიან ამა თუ იმ პროდუქტების გამოყენებას, რომლებიც შეესაბამება მათ ცხოვრებისეულ ღირებულებებსა და სტატუსს. მომხმარებელთა ნებისმიერ



ჯგუფს, რომელიც გაერთიანებულია გარკვეული ცხოვრებისეული სტილით, აქვს საერთო ჩვევები და სურვილები, რომლებიც დამახასიათებელია მხოლოდ ამ ჯგუფისათვის. საკუთარი სტილის მხარდაჭერისათვის მომხმარებლები არ იყენებენ ისეთ პოდუქციას, რომელიც არ არის მიღებული, ან არ არის დამახასიათებელი მათი ცხოვრების სტილისათვის. ამიტომ მწარმოებლებს, კვლევების ჩატარების გზით, შეუძლიათ მკაფიოდ განსაზღვრონ პროდუქციის მნიშვნელობა, რომლის შეთავაზებასაც მოცემული ჯგუფისათვის აპირებენ და, უკვე პროდუქტის ღირებუებიდან გამომდინარე, ბაზრის მოცემულ სეგმენტში ჩანერგონ იგი. ინფორმირებითა და მტკიცებულებების დახმარებით, რეკლამის აქტუალური მატარებლების გამოყენებით და გარკვეულ პროდუქტზე მომხმარებლის ყურადღების დროული მიქცევით, შესაძლებელია გაყიდვების მოცულობის გადიდება. ამისათვის, როგორც ზემოთ ავლნიშნეთ, აუცილებელია აქტიური მომხმარებლების გარკვეული აუდიტორიისა და პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ცოდნა. ეკონომიკური განვითარება საშუალებას არ აძლევს მომხმარებელთა აუდიტორიას, გამოიყენოს პროდუქტები, რომელთა შემენისათვის საჭიროა დამატებითი ფინანსები ანდა შენაძენი შედის გაუთვალისწინებელ ხარჯებში. ამიტომ ყველა ფენის მომხმარებლისათვის შეთავაზებული პროდუქციის შემენის აუცილებლობის დამტკიცება საშუალებას აძლევს მწარმოებელსა და რეალიზატორს, მოიცვან ბაზარი მთლიანად და არავის დაუთმონ მომხმარებელთა აუდიტორიის არც ერთი სეგმენტი.

პროდუქციის წინწაწევაში ძალიან მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სამომხმარებლო აუდიტორიის პრიორიტეტების იერარქიის განსაზღვრა. მწარმოებელმა და რეალიზატორმა იციან ბაზარზე გამოტანილი პროდუქციის ძირითადი მახასიათებლები და თვისებები. მაგრამ მათ არ შეუძლიათ წარმოიდგინონ, რა იქნება მომხმარებლისათვის ყველაზე ღირებული და აქტუალური. საქონლის ბაზარზე გამოტანის წინ მწარმოებლის ამოცანაა, გააანალიზოს პოტენციური აუდიტორია და გამოამჟღავნოს პროდუქციის ის კრიტერიუმი რომელიც იქნება შესყიდვის მთავარი ფაქტორი. მედიამატარებლების და სარეკლამო საშუალებების გამოყენებით მწარმოებელი აიძულებს მომხმარებლებს, დაფიქრდნენ შეთავაზებული პროდუქტის შესყიდვაზე. ამავე დროს საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ გარკვეული მახასიათებლებით გაერთიანებული მომხმარებელთა განსხვავებული ჯგუფებისათვის დამახასიათებელია განსაკუთრებული მიდგომები პროდუქციის შემადგენელობაზე. იმისათვის, რომ პროდუქციის პრიორიტეტების დახმარებით მოცულ იქნას მომხმარებელთა აუდიტორიის რაც შეიძლება დიდი რაოდენობა, მწარმოებელს ჭირდება მნიშვნელოვანი კრიტერიუმის პოვნა თითოეული ჯგუფებისათვის, ანდა მომხმარებელთა აუდიტორიისათვის ისეთი უნიკალური თვისების შეთავაზება, რომელიც თავისი მნიშვნელობით თანაბრად შეესაბამება მომხმარებელთა განსხვავებულ სეგმენტებს. რეკლამის მახასიათებლები და მისი შესაძლებლობები საშუალებას იძლევა მომხმარებლისთვის პროდუქტის მნიშვნელობისა და საქონლის ცალკეული ჯგუფების იერარქიის დონის შესაბამისობის ჩვენებისათვის. ასეთ დროს გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდები, რომლებიც აიგივებენ საქონელს სავარაუდო მომხმარებელთან.

საქონლის შეძენა წარმოადგენს რთულ და მრავალწახნაგოვან პროცესს. მომხმარებლები ყიდულობენ გარკვეულ საქონელს, რომელიც საჭიროა ცხოვრებისათვის არა მარტო პროდუქციის პრიორიტეტული თვისებების შესაბამისად, არამედ საკუთარი შინაგანი მოთხოვნილებების გამოც. საზოგადოება თავის განვითარებაში მუდმივად განიცდის მრავალ ცვლილებას. ეკოლოგიური კატაკლიზმები, პოლტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობა, სოციალური არამდგრადობა და მრავალი სხვა ფაქტორი მომხმარებლებს აიძულებენ, იყიდონ ის პროდუქცია, რომელიც ყველაზე მეტად აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს. თუ მოთხოვნილების პირველად დონეს, რომელიც ჯერ კიდევ 1934 წელს გამოყო მასლოუმ, ამჟამად შეუძლია დააკმაყოფილოს პრაქტიკულად ყოველი მომხმარებელი, უფრო რთულია ის მოთხოვნები, რომლებიც დაკავშირებულია სახელდობრ მომხმარებლის გარშემო არსებულ მდგომარეობასთან, რომლის დადგენა ზოგჯერ შეუძლებელია.\* [2]. ამასთან დაკავშირებით, რეკლამირებისა და პროდუქციის წინწაწევის დროს მწარმოებელი მკაფიოდ ავლენს, თუ მოთხოვნების იერარქიის რომელ დონეს შეიძლება მიეკუთნოს შეთავაზებული პროდუქტი.

საქონლის წინწაწევაში მწარმოებლის და რეალიზატორის გარკვეული პრობლემები

დაკავშირებულია ბაზრის მასშტაბთან და გეოგრაფიულ განლაგებასთან. რაც უფრო დიდია მოცულობით დასაპყრობი ბაზარი, მით დიდი რაოდენობის წინააღმდეგობებს ეჯახება პროდუქციის გავრცელებით დაკავებული რეალიზატორი ფირმა. ისეთი მონაცემების ცოდნა, როგორცაა კონიუნქტურა, ბაზრის ტევადობა, ნაკლებად მოქმედებენ გაყიდვების დონეზე. ძირითადად პრობლემები წარმოიქმნება პროდუქციის წინწაწევის დროს, როცა მწარმოებლები არ სწავლობენ დასაპყრობი ბაზრის მომხმარებელთა აუდიტორიის მონაცემებს. საქონლის წინწაწევის ყველაზე მარტივი ვარიანტი არის მისი გავრცელება ლოკალურ ბაზარზე. ზომებით მცირე ლოკალური ბაზარი პროდუქციის დანერგვის გზაზე შეიცავს მრავალ დაბრკოლებას. რაც უფრო დიდია მოცულობით ასათვისებელი ბაზარი, მით დიდი რაოდენობის მომხმარებელია მასში წარმოდგენილი. ეს კი ნიშნავს, რომ მასზე დიდი გავლენა აქვს მარკეტინგის მაკროგარემოს ფაქტორებს. ზომით უფრო მნიშვნელოვანი ბაზარი აეთიანებს სხვადასხვა მენტალიტეტის ადამიანებს, რომლებიც მიეკუთვნებიან განსხვავებულ ტერიტორიულ ერთეულებს, ატარებენ კულტურის განსხვავებულ გამოვლინებებს, ავლენენ პოლიტიკური და სამართლებრივი დანიშნულის განსხვავებულ ნიშნებს, ფლობენ ბუნებრივ რესურსებს, რომლებიც უნიკალურია ყოველი ტერიტორიული ერთეულისათვის და სხვა. ამიტომ, შერჩეული ბაზრის მასშტაბებიდან გამომდინარე, რეალიზატორმა უნდა გამოიყენოს პროდუქციის უნიკალურობა და რეკლამის განსაკუთრებულობა, რომლებსაც უნარი აქვთ ნაკლები დანახარჯებით ინფორმაცია დაიყვანონ დიდი რაოდენობის პოტენციურ მომხმარებელამდე, მათი ყიდვა-გაყიდვის პროცესში ჩართვისათვის.

### **დასკვნა**

სარეკლამო კამპანიის ფორმირება მეტად რთული პროცესია, რომლის ეფექტიანობა დიდად არის დამოკიდებული მრავალ ფაქტორზე. ეს ფაქტორები შეიძლება იყოს რეკლამის დამკვეთი საწარმოთა შესაძლებლობები, მარკეტინგის გარე ფაქტორები და სხვა. სწორად შედგენილი სარეკლამო გეგმა და მისი ყველა ეტაპის თანმიმდევრულად შესრულება უზრუნვეყოფს სამომხმარებლო აუდიტორიაზე ზემოქმედებას.

### **ლიტერატურა:**

1. თ.ყანდაშვილი, ლ. კოჭლამაზაშვილი, ე.კოჭლამაზაშვილი. „მსოფლიო სარეკლამო ბაზრის განვითარების ტენდენციები“. სტუ. 2014წ. მე-2 საერთაშორისო კონფერენცია.. 2014წ.
2. თ.ყანდაშვილი, ე. კოჭლამაზაშვილი, „რეკლამის ფსიქოლოგიური ზემოქმედების რამდენი მესაკითხი“. ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა“. № 6. 2016.
3. ლ. კოჭლამაზაშვილი, თ. ქობლიანიძე, ე. ხახუტაშვილი. „რეკლამა და სტიმულირება“. დამხმარე სახელმძღვანელო. გამომცემლობა „გრაალი“. 2013.
4. Уэллс, У. Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Д. Бернет, С. Мориарти. – СПб, 1999.
5. Фред И.Хан. «Библия рекламы» Москва, НТ Пресс 2007

## **Factors affecting advertising campaigns**

*Kochlamazashvili Lela, Associate Professor of GTTU*

*Kandashvili Teimuraz, Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

An analysis of the various commercials and products of advertising campaigns demonstrate certain regularities, which are typical for a certain level of demand for life cycle and products.

Producers and sellers are well aware that the demand and volume of sales depends not only on the price and quality of goods but also activity of life style and values of the consumers.

The societies constantly have many changes in its development. Ecological cataclysms, polar and economic instability, social instability and many other factors are being forced to buy products that satisfy their needs. Problems of the producer and the seller in the proliferation of goods are related to the scale of the market and geographical location.

When volume of the market is larger, the large number of users represented it. This means that it has a big impact on marketing macroeconomic factors.

Therefore, based on the scope of the selected market, the distributor must use the uniqueness of the product and the specialty of advertising, that are capable of lowering the information to a large number of potential consumers for the purchase and sale of their products.

## სამედიცინო სერვისის ხარისხის კონტროლი და მართვა

კოჭლამაზაშვილი ლელა  
გ. თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ჩარკვიანი ელენე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

2013 წლის 28 თებერვალს საქართველოში საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამა ამოქმედდა. საყოველთაო დაზღვევა საქართველოს ყველა იმ მოქალაქეზე გავრცელდა, ვინც ჯანმრთელობის დაზღვევის სხვა პაკეტით არ სარგებლობდა. პროგრამის თანახმად, ბენეფიციარი ჯანდაცვის საყოველთაო პროგრამის ფარგლებში გეგმიური სტაციონარული და ამბულატორიული მომსახურების მისაღებად რეგისტრაციას მისთვის სასურველ საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამაში ჩართულ სამედიცინო დაწესებულებაში გადის.

ამ პროექტის ჩარჩოებში განსაკუთრებული ყურადღება მიმართულია პრევენციულ მიმართულებებზე ჯანდაცვის მთელ სისტემაში და, უპირველეს ყოვლისა, დედათა და ბავშვთა დაცვის სფეროში. პროგრამის უმთავრეს მიზნებს განეკუთნება სამედიცინო სერვისის ხარისხისა და მოსახლეობის ჯანმრთელობის ზრდა, დემოგრაფიული სიტუაციის გაუმჯობესება. დასახელებული ღონისძიებების პრიორიტეტულობა განისაზღვრება თანამედროვე საქართველოს სოციალურ-დემოგრაფიული პროცესებით, რომლებიც ხასიათდება მოსახლეობის ყველა ფენის ჯანმრთელობის მდგომარეობის შედარებითი გაუარესებით. ცხადია, ამ პირობებში ყველაზე დიდ ყურადღებას დაავადებათა პრევენცია იპყრობს, ამავდროულად, დიდ მნიშვნელობას იძენს სამედიცინო დახმარების ხარისხის შემდგომი ზრდა და სრულყოფა.

საკვანძო სიტყვები: სამედიცინო სერვისი, ხარისხი, მართვა.

### ძირითადი ტექსტი

საქართველოს ჯანდაცვის პოლიტიკის კონცეფციად 2020 წლამდე განსაზღვრულია სამედიცინო მომსახურების ხარისხის ზრდა, კლინიკური პრაქტიკის სტანდარტების რეგულარული განახლება და დანერგვა თანამედროვე ბიოსამედიცინო კვლევებსა და საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაყრდნობით.

მაგრამ დღეს უკვე ნათელია, რომ ჯანდაცვის სისტემის რეფორმირების 5 წლის მანძილზე პროფილაქტიკური და საკონსულტაციო მკურნალობის სფეროში არსებული დეფექტები ბოლომდე ვერ იქნა გამოსწორებული. გარდა ამისა, ბოლომდე არაა შესწავლილი დისპანსერიზაციის ეფექტიანობისა და ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური საკითხები.

სამედიცინო სერვისის ხარისხის მართვის ოპტიმიზაციისათვის აუცილებელია საქართველოს სამედიცინო დაწესებულებების ძირითადი მაჩვენებლების დინამიკის ანალიზი; სამედიცინო დახმარების ხარისხის ექსპერტიზის შედეგების ანალიზი; გაწეული სამედიცინო სერვისით პაციენტების დაკმაყოფილების დონის ანალიზი; ახალი სამედიცინო ფორმის როლის განსაზღვრა საყოველთაო ჯანდაცვის სისტემისათვის; სამედიცინო-პროფილაქტიკური დაწესებულებებისათვის ახალი სამედიცინო საადრიცხო ფორმის შემუშავება და სხვა.

აღნიშნული საკითხის ისტორია იწყება მე-2 მსოფლიო ომის პერიოდთან, როცა ედვარდ დემინგის მიერ (Deming W.E.) შემუშავებულ იქნა სამრეწველო პროდუქციის ხარისხის მართვის ეკონომიკური და სტატისტიკური ღონისძიებების კომპლექსი. დემინგის კონცეფცია ომის შემდეგ მიღებულ იქნა სხვა სოციალურ-ეკონომიკურ სფეროებშიც, მათ შორის, ჯანდაცვაში.

გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან ევროპის ცალკეულმა სამედიცინო ცენტრმა ხარისხის მართვის ეს მეთოდი დანერგა და მნიშვნელოვან შედეგებსაც მიაღწია. მათ დადებით მაგალითზე

დაყრდნობით, მსოფლიოს ჯანდაცვის ორგანიზაციამ, დემინგის მეთოდზე დაყრდნობით, გამოაცხადა ხარისხის მართვის გრძელვადიანი პროგრამა.

1988 წელს, მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის ევროპული რეგიონული კომიტეტის 38-ე სესიაზე დადგინდა, რომ 2000 წლისათვის ორგანიზაციის ყველა წევრ-ქვეყანას ეყოლება ხარისხის მართვის საკუთრი სტრუქტურები და მექანიზმები.

ხარისხის ცნება მიზანშეწონილია ასოცირებული იყოს არა მარტო სამედიცინო დახმარების გაწევასთან არამედ უზრუნველყოფის, მართვის და განვითარების პროცესებთანაც. საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად ხარისხი განისაზღვრება, როგორც „პროდუქტის და მომსახურების მახასიათებლებისა და თვისებების ერთობლიობა, რომელიც ანიჭებს უნარს დააკმაყოფილოს დადგენილი ან ნაგულისხმევი მოთხოვნილებები“. აუცილებელია სამედიცინო დახმარების ხარისხის ამაღლების მიზნით ეფექტურად იყოს გამოყენებული სამედიცინო ორგანიზაციის არსებული რესურსები და გამოავლინოთ შინაგანი რეზერვები.

სამედიცინო დახმარების ხარისხი წარმოადგენს სიცოცხლის ხარისხის უზრუნველყოფის საკვანძო საკითხს, მით უმეტეს, როცა პრობლემა გადავიდა ნორმატიული რეგულირების სფეროში, გახდა იურიდიული დავების და სასამართლო პროცესების ობიექტი. მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაცია აღნიშნულ კომპლექსურობას განიხილავს ოთხი პოზიციიდან: პროფესიული ფუნქციების მაქსიმალური შესრულება, რესურსების ოპტიმალური გამოყენება, მინიმალური რისკი და სამედიცინო ქვესისტემასთან ურთიერთობით პაციენტის მაქსიმალური დაკმაყოფილება

თანამედროვე საზოგადოება ავლენს არსებული ხარისხისა და სამედიცინო დახმარების ხელმისაწვდომობის მიმართ უკმაყოფილებას, განსაკუთრებით როცა გამოყოფს ისეთ მიზეზებს როგორცაა ექიმთან მიღებაზე დახარჯული ლოდინის დრო, მიღების მცირე დრო, ექიმების პროფესიული დაინტერესების შემცირება. ყოველ წელიწადს იზრდება სამედიცინო დახმარების ხარისხისადმი წაყენებული მოთხოვნები.

სამედიცინო დახმარების ხარისხითა და ხელმისაწვდომობით კმაყოფილების დონე სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებულია: დიდ ბრიტანეთი 40–50%, ამერიკის შეერთებულ შტატებში 65–90%. საქართველოში საზოგადოებრივი აზრის შესწავლის ფონდის მონაცემებით (2010 წელი) მთლიანად კმაყოფილია სამედიცინო მომსახურებით მოსახლეობის მხოლოდ 4%, O3CP-ქვეყნებში საშუალოდ 70%.

ამჟამად პაციენტები უფრო კარგად არიან ინფორმირებულები საკუთარი უფლებების შესახებ და პროგრესზე სამედიცინო მეცნიერებაში. ისინი ექიმების მიმართ უფრო მომთხოვნები არიან. წავიდა ის დრო როცა ავადმყოფი იჯერებდა ყველაფერს რასაც ექიმი ეუბნებოდა. ექიმსა და პაციენტს შორის ტრადიციული ურთიერთობები სულ უფრო ემსგავსება ურთიერთობებს მომსახურების მომწოდებელსა და მომხმარებელს შორის. პაციენტები ექიმთან მოდიან რჩევების მისაღებად, კრიტიკულად ანალიზებენ მის გამონათქვამებს და შემდეგ საკუთარი მკურნალობის შესახებ იღებენ დამოუკიდებელ გადაწყვეტილებებს, რადგან აქვთ შესაძლებლობა აირჩიონ ალტერნატიული თერაპევტული სისტემები.

დარგის პერსპექტიული განვითარება, რომელიც მიმართულია სამედიცინო ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობის ამაღლებაზე დაკავშირებულია სამედიცინო მომსახურების სპეციფიკასთან, მოსალოდნელი შედეგების გაურკვევლობასთან, რაც მედიცინას აქცევს რთულ ინდუსტრიულ ტექნოლოგიად, რომელიც საჭიროებს სამკურნალო–დიაგნოსტიკური პროცესების სამრეწველო მართვის მეთოდების გამოყენებას. ამგვარად თანამედროვე ეტაპზე სამედიცინო დახმარების ხარისხის პრობლემები მედიცინაში ეფექტურ მენეჯმენტთან დაკავშირებულები აღმოჩნდნენ.

ამჟამად ჩამოყალიბდა ერთმნიშვნელოვანი გაგება სამედიცინო ორგანიზაციის საქმიანობაში სისტემური მენეჯმენტის გამოყენების აუცილებლობის შესახებ, რომლის ძირითადი მიზანს წარმოადგენს ხარისხის ამაღლება.

ამ საკითხში ჯანდაცვის სისტემა მნიშვნელოვნად ჩამორჩება, თუმცა არსებობს მონაცემები სამედიცინო დაწესებულებებში ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვის ცალკეულ წარმატებულ შემთხვევებზე.

აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით თუ მივმართავთ ისტორიას შეიძლება ითქვას, რომ 1987 წელს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციამ (International Organization for Standardization, იგივე ISO) დაამტკიცა ხარისხის სერტიფიკაციის სისტემის უნივერსალური სტანდარტების პირველი ვერსია: ISO 9000/87. ხარისხის მართვის თეორია ტრანსფორმირდა საერთაშორისო სტანდარტების სერიად (ISO), რომელიც რეგლამენტაციას უკეთებს ხარისხის მართვას (ცნობილია, როგორც ხარისხის მენეჯმენტი) საწარმოებში. ISO 9000 სტანდარტების შემუშავების საფუძვლად მიღებული იყო სტანდარტები რომლებიც გამოყენებული იყო ამერიკის თავდაცვის სამინისტროში, იმისათვის რომ მოეხდინათ სამხედრო თავდაცვითი პროდუქციის მომწოდებლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის შეფასება. სტანდარტების მეთოდოლოგიური ბაზა გახდა ხარისხის კომპლექსური მართვის მიდგომა (TQM, Total Quality Management).

საჭიროა აღინიშნოს, რომ ISO სტანდარტების განსაკუთრებულ თავისებურებას წარმოადგენს მათი მაღალი პროფესიონალური ღირებულება, რომელიც ემყარება საქმიანობის ყველა სფეროში მსოფლიოს წამყვანი მწარმოებლების გამოცდილებას. სწორედ ამიტომ მოცემული სტანდარტები მიღებულია ქვეყნების უმეტესობაში. ბოლო წლებში ISO სტანდარტები აქტიურად ინერგება ჯანდაცვის დაწესებულებების პრაქტიკაში, მათ შორის სამედიცინო ლაბორატორიების პრაქტიკაშიც, აგრეთვე დაწესებულებებში რომლებიც დაკავებული არიან სამედიცინო დანიშნულების პროდუქციის გამოშვებით, რაც თავის მხრივ მოქმედებს დიაგნოსტიკისა და მკურნალობის ხარისხზე.

საერთაშორისო სტანდარტის ISO 9001:2000 თანახმად იქმნება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები, რომელიც დამყარებულია და მიმართულია მომხმარებლის დაკმაყოფილების, პროცესული მიდგომის, "PDCA" მეთოდის გამოყენებისათვის: დაგეგმვა-(plan), შესრულება-(do), შემოწმება – (check), მოქმედება-(act), და ფაქტებზე დაფუძნებული მონაცემების მუდმივი გაუმჯობესების ანალიზის პრინციპებზე. ხარისხის მართვის სისტემის მენეჯმენტის ხარისხის შედეგიანობის მუდმივი გაუმჯობესება მიიღწევა სისტემის ფუნქციონირების მონაცემების ანალიზის საშუალებით.

ხარისხის სისტემის მენეჯმენტი ემყარება ISO 9000 სტანდარტებს, რომელიც ამჟამად უმეტეს ქვეყნებში წარმოადგენს მედიცინაში ხარისხის მართვის ეტალონს. ასე მაგალითად გერმანიაში, შვეიცარიაში, და ზოგიერთ სხვა ქვეყნებში სისტემა წარმოადგენს ყველა სამედიცინო დაწესებულების მუშაობის ძირითად სტანდარტს. მისმა დანერგვამ საშუალება მისცა გაზრდილიყო მოსახლეობის სიცოცხლის ხანგრძლივობა, მნიშვნელოვნად შემცირებულიყო ავადობა და სიკვდილიანობა, გაუმჯობესებინათ მკურნალობის შედეგები, აგრეთვე კონტროლზე აეყვანათ სამედიცინო დახმარების ღირებულების ზრდა. ამჟამად სამამულო ჯანდაცვის პრაქტიკაში ხარისხის სისტემის მენეჯმენტის სტანდარტების დანერგვას ადგილი აქვს მხოლოდ მცირე რაოდენობის სამედიცინო დაწესებულებებში.

სამედიცინო დახმარების ხარისხის მართვა სულ უფრო ხშირად განიხილება როგორც სამედიცინო დახმარების ყველა პროცესის ტექნოლოგიურობის ზრდის ასპექტი, დამტკიცებითი მედიცინის პრინციპების, ჯანდაცვის ახალი ფორმების ორგანიზაციის და ინფორმატიზაციის პრაქტიკაში დანერგვა.

2013 წლიდან ქვეყანაში ხორციელდება პრიორიტეტული ეროვნული პროექტი „საყოველთაო ჯანდაცვა“, რომელიც მიმართულია სამედიცინო დახმარების ხელმისაწვდომობისა და ხარისხის ამაღლებაზე. პროექტის ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მთლიან ჯანდაცვის სისტემაში პრევენციული მიმართულების განვითარებას და, უპირველეს ყოვლისა, დედობისა და ბავშვთა დაცვის სფეროში. ჯანდაცვის სახელმწიფო და მუნიციპალური სამედიცინო დაწესებულებების ფინანსური დახმარების მნიშვნელოვან ღონისძიებას წარმოადგენს პროგრამა „სამშობიარო სერტიფიკატი“, რომლებიც ეხმარება ქალებს ორსულობის, მშობიარობის და მშობიარობის შემდგომ პერიოდში.

პროგრამის რეალიზაციამ მნიშვნელოვანი ეკონომიკური წვლილი შეიტანა თბილისის სამშობიარო დახმარებისა და ბავშვობის სამსახურის გაძლიერებაში. მაგრამ ორსულებისა და მშობიარობის სამედიცინო დახმარების სტაციონარების მოდერნიზაციაზე ორიენტაციამ და პერინატალური

ცენტრების მშენებლობამ გამოიწვია სამედიცინო- გინეკოლოგიური სამსახურის პირველადი რგოლის ფინანსირების „შეკვეცა“ და პროგრამა არ წარმოადგენდა გამონაკლისს: სერთიფიკატის 60%-ზე მეტი სახსრები მიდიოდა სამშობიარო დაწესებულებებში, რითაც ქალთა კონსულტაციებში ტოვებდა ფინანსების მესამედს. აღნიშნული პროგრამის რეალიზაციის პერიოდში სამშობიარო სახლები არჭურვილ იქნა საჭირო თანამედროვე აპარატურითა და ინსტრუმენტებით.

მოსახლეობისათვის სამედიცინო დახმარების ხელმისაწვდომობის ამაღლება წარმოადგენს ჯანდაცვის თანამედროვე პოლიტიკაში უპირველეს მიმართულებას, ამავე დროს სამედიცინო მომსახურების მაღალი ხარისხის მიღწევა შეუძლებელია სამედიცინო დახმარების ხარისხის მართვის მოწესრიგებული სისტემის გარეშე.

საქართველოს ჯანდაცვის მინისტრმა 2013 წლის მაისში მნიშვნელოვანი საკითხის სახით გამოყო ჩატარებული სამედიცინო დახმარების ხარისხის კონტროლის ავტომატიზებული სისტემის შექმნა, რომლის დანერგვა მნიშვნელოვან სარგებელს მოუტანს როგორც სამკურნალო პროფილაქტიკური დაწესებულებას, ასევე პაციენტს. ჯანდაცვის სისტემის რეფორმირების პირობებში, სამკურნალო-პროფილაქტიკურ დაწესებულებებში თანამედროვე სამედიცინო ტექნიკის, ახალი სამედიცინო და ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებაში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება შრომითი და მატერიალური რესურსების რაციონალური მართვის ღონისძიებებს, რეგულირებას და ფინანსების კონტროლს.

## ლიტერატურა

1. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკვალანძე, ა. აბრალავა, „მენეჯმენტი და ადმინისტრირება“, თბილისი, 2007, 715გვ.
2. „მაღალი რისკის შემცველი სამედიცინო საქმიანობის ტექნიკური რეგლამენტის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2010 წლის 22 ნოემბრის №359 დადგენილებაში ცვლილების შეტანის თაობაზე [http://gov.ge/files/382\\_40786\\_970634\\_159130214.pdf](http://gov.ge/files/382_40786_970634_159130214.pdf)
3. შრომები, მე-12-ე ტომი, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემია, თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2015, გვ.,391.
4. საქსტატი, მოსახლეობა, [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=151&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=151&lang=geo)
5. “მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისათვის“, ჟ. სტრატეგია და ორგანიზაციები, საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, 2012, გვ, 205.
6. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., „მენეჯმენტი“ თბილისი, 2016, წიგნი 1, გვ. 606.
7. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., „მენეჯმენტი“ თბილისი, 2016, წიგნი 2. 666 გვ.
8. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., „მენეჯმენტის პრინციპები“, თბილისი, 2010, გვ. 707.
9. Andrews, S. L. QA vs QI: The Changing Role of Quality in Health Care. // J. Quality Assurance. - 1991. - Vol. 38. - P.14-15.
10. Villar J., Khan-Neelofur D. //The Cochrane Database of Systematic Reviews.— 2001. № 4.— Art. No.CD000934
11. Anderson, E. A. et al. Strategic service quality management for health care // Am. J. Med. Qual. – 1996. – Vol. 11. – P.3-10.
12. საქართველოს კანონი ჯანმრთელობის დაცვის შესახებ [http://ssa.gov.ge/files/01\\_GEO/KANON-MDEBLOBA/Sakanonmdeblo/30.pdf](http://ssa.gov.ge/files/01_GEO/KANON-MDEBLOBA/Sakanonmdeblo/30.pdf)

## **Quality control and management of medical service**

*Lela Kochlamazashvili, Associate Professor of GTTU*

*Elene Charkviani, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

In order to optimize the quality of medical service, it is necessary to analyze the dynamics of main indicators of Georgian medical institutions; Analysis of the results of quality medical examination ; Analysis with medical care of the level of patient satisfaction; Defining the role of a new medical form for the universal health care system; Elaboration of new accounting forms for medical and prophylactic institutions.

Increasing the availability of medical care for the population is the primary direction in healthcare policy, while high quality health care is impossible without the regulatory system of quality of medical care.



## ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებები, აგების პრინციპები და ფუნქციები შ.პ.ს „გლობტელის“ მაგალითზე

ლომაია ციალა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ომანაძე ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ნაშრომში გადმოცემულია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებები, აგების პრინციპები და ფუნქციები შპს „გლობტელის“ მაგალითზე.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი განიხილება ლოგიკური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული, ეთიკური თვალსაზრისით.

ინტელექტის ფლობის წყალობით ადამიანებს აქვთ მუდმივი განვითარებისა და სრულყოფის შანსი, რაც თითოეული ორგანიზაციის წარმატების გარანტია.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებების, აგების პრინციპების და ფუნქციების სწორად მუშაობა დამოკიდებულია ადამიანური რესურსის მენეჯერების კვალიფიკაციაზე, ცოდნასა და გამოცდილებაზე. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის პრინციპები მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში აუცილებელი ხდება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებების, აგების პრინციპების და ფუნქციების ახალი მიდგომების შესწავლა და გამოყენება.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სწორად აგებას მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია შპს „გლობტელის“ წარმატებულ საქმიანობაში.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსი, კანონზომიერებები, პრინციპები, ფუნქციები, ორგანიზაცია.

### ძირითადი ტექსტი

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სწორად აგებას მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის უზრუნველყოფაში. განიხილება ლოგიკური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული და ეთიკური თვალსაზრისით. ადამიანური რესურსების სფეროში სხვა სახის რესურსებისაგან განსხვავებით მოიცავს ადამიანთა სოციოკულტურულ და პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თვისებათა ერთობლიობას. ადამიანური რესურსების თავისებურებები სხვა სახის რესურსებისაგან განსხვავებით მდგომარეობს შემდეგში: „ადამიანები ფლობენ ინტელექტს, შესაბამისად, გარეგანზე მოქმედებაზე მათი რეაქცია ემოციონალურია და გააზრებული, რის გამოც მართვის სუბიექტსა და პერსონალს შორის ურთიერთობის პროცესი ორმხრივია.“<sup>1</sup>

ტრადიციული (კადრების) მართვიდან ადამიანური რესურსების მართვაზე გადასვლამ გადაზარდა პერსონალის საკადრო ფუნქცია კორპორაციის პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში. ადამიანური რესურსების მართვის ევოლუციამ გამოიწვია პერსონალის მართვის ფუნქციების ცვლილებების მნიშვნელობის ამაღლება და მათი ინტერნაციონალიზაცია. პერსონალის მართვის ფუნქციებისა და ამ პროცესში მეცნიერების როლის ზრდამ ხელი შეუწყო სტიმულირების პრინციპებისა და სისტემების ცვლილებას.

ნებისმიერი სახის ეკონომიკური საქმიანობა წარმოადგენს რთულ სისტემას, რომელშიც გაერთიანებულია ეკონომიკური, ტექნიკური, ტექნოლოგიური და ადამიანური რესურსების ქვესისტემები.

ცნობილია, რომ ყველა სისტემა მრავალი შემადგენელი ფუნქციური ელემენტის და ქვესისტემების

<sup>1</sup> ნ. პაიჭაძე. ადამიანური რესურსების მართვა. თბ. 2019 გვ 9

ერთობლიობაა. „მენეჯმენტში „სისტემა“ გულისხმობს ურთიერთდაკავშირებული შედარებით დამოუკიდებელი ელემენტების ერთობლიობას ან მათ კომბინაციას.<sup>1</sup>“

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფორმირებისათვის აუცილებელია:

- სისტემის აგების პრინციპებისა და მეთოდების არსებობა;
- მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება;
- სისტემის საკადრო, ინფორმაციული და სამართლებრივი უზრუნველყოფა.<sup>2</sup>

სისტემის აგების ბაზად გამოიყენება მეცნიერულად დასაბუთებული პრინციპები, რომლებიც აპრობირებულია პრაქტიკაში. ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპებში იგულისხმება პერსონალის მართვის პროცესში მენეჯერებსა და პერსონალს შორის „სამოქმედოდ განსაზღვრული ძირითადი წესები, დებულებები და ნორმები.“<sup>3</sup>

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეყრდნობა, როგორც ზოგადად მართვასთან დაკავშირებულ მეცნიერებათა კანონებსა და კანონზომიერებებს, ისე მხოლოდ მოცემული პროცესისათვის დამახასიათებელ კანონზომიერებებს.

შ.პ.ს. „გლობტელში“ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა შეესაბამება წარმოებული სისტემის განვითარების თავისებურებებსა და ტენდენციებს.

შ.პ.ს. „გლობტელში“ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემური ფორმირების ქვეშ პერსონალის მართვის სისტემის შიგნით, ისეთი ურთიერთკავშირების აუცილებლობას ვაწყდებით, როგორცაა ურთიერთობები სისტემებს, ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის.

საკვლევ ობიექტზე (შ.პ.ს. „გლობტელში“) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგებას საკუთარი პრინციპები განაპირობებს, რომლებიც მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებაშია.

როგორც ცნობილია, მენეჯმენტის ფუნქციები არის წარმოების ან მომსახურების მართვის განსაზღვრული, მიზანმიმართული საქმიანობა, რომელიც მართვის პროცესის ყველა ელემენტის ურთიერთგანპირობებულ და ურთიერთდამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენს. მის საფუძველზე ხდება მართვის სტრუქტურის, მენეჯერთა და დაქვემდებარებულთა უფლება-მოვალეობების დადგენა.

ორგანიზაციის - შ.პ.ს. „გლობტელის“ მართვის ფუნქციათა მთელი სისტემა გამომდინარეობს იმ დანიშნულებებისა და როლისგან, რომელსაც ასრულებს კონკრეტული ორგანიზაცია. კომპანია ფუნქციათა განხორციელებას მასში არსებული განყოფილებების მიხედვით ახორციელებს. სხვადასხვა ორგანიზაციაში არის სხვადასხვა ტიპის ფუნქციები, ესენი შეიძლება იყოს კომერციული ფუნქცია, ტექნიკური ფუნქცია, სტიმულირების ფუნქცია, ფინანსური ფუნქცია, აღრიცხვის ფუნქცია, ადმინისტრაციული ფუნქცია და კოორდინაციის ფუნქცია, რომელსაც ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უკავია მენეჯმენტში, რომლის საშუალებით ხდება შრომის დანაწილება-გადანაწილება. სტიმულირების ფუნქციით ხდება პერსონალის დაინტერესება შრომითი საქმიანობისადმი. ამ ფუნქციის შეუფასებლობა ნიშნავს უგულვებელყო სიმართლე თუ, რა მატერიალური და მორალური სიკეთე მოაქვს ადამიანის შრომას.<sup>4</sup>

შ.პ.ს.„გლობტელში“ ანალიზის შედეგად დავადგინეთ, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ყველა სპეციფიკურ ფუნქციას იყენებენ. გარკვეული ყურადღება ექცევა პერსონალის დაგეგმვას, მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრას, პერსონალის მარკეტინგს, პერსონალის შერჩევას, დაქირავებისა და განლაგების ორგანიზაციას. მაღალ დონეზეა აყვანილი მომუშავეთა სწავლება, ადაპტაცია და საქმიანი კარიერის მართვა, პერსონალის მოტივაცია, პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება, პერსონალზე დანახარჯების მართვა, შრომის ანაზღაურებისა და პერსონალის ქცევის მართვა, პერსონალის აუდიტი, ორგანიზაციული კულტურის მართვა, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა.

უნდა ავღნიშნოთ, რომ შ.პ.ს.„გლობტელში“ ფუნქციათა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი

<sup>1</sup> ე.ბარათაშვილი მ.მარიდაშვილი, ი.მახარაშვილი, ლ. ბაგრატიონი. „მენეჯმენტი.“ თ. 2016 გვ.447

<sup>2</sup> თორია მ. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, „მერიდიანი“ თბ. 2014 გვ55

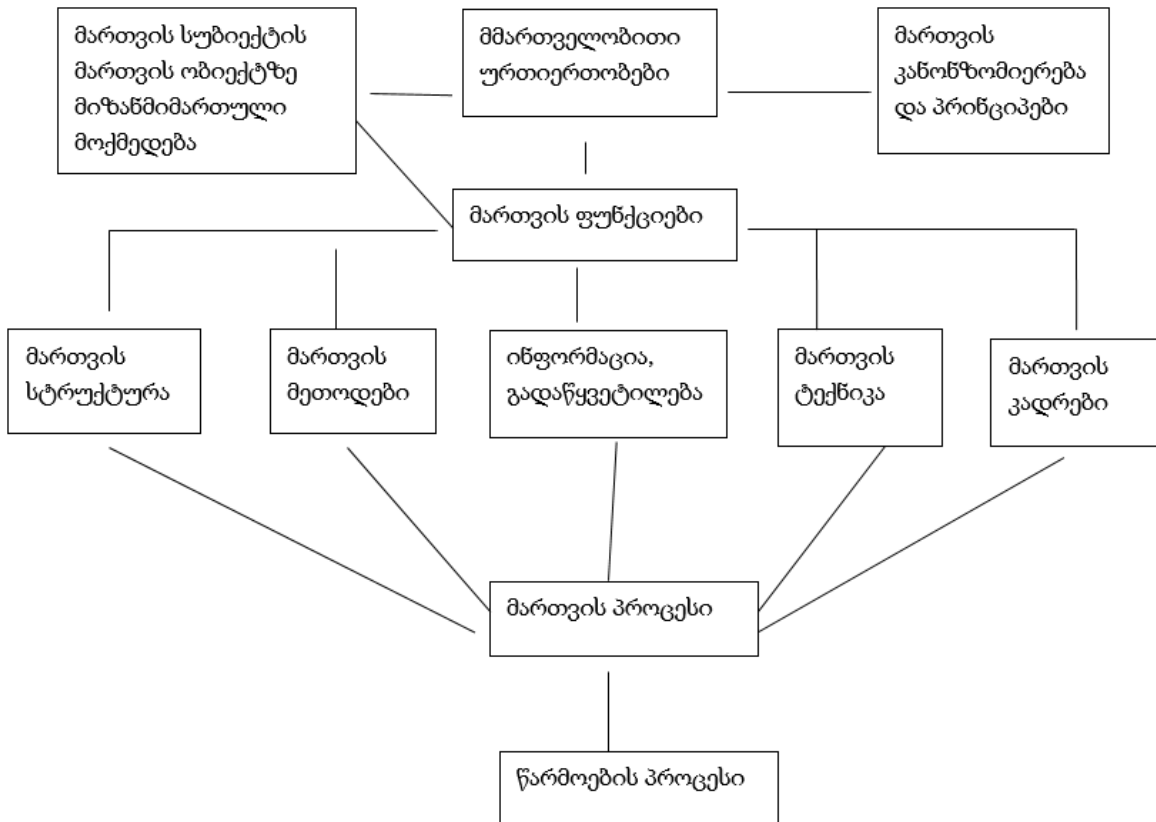
<sup>3</sup> პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. " ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი": სიტყვა". გვ36

<sup>4</sup> ე.ბარათაშვილი მ.მარიდაშვილი, ი.მახარაშვილი, ლ. ბაგრატიონი. თბ 2016. მენეჯმენტი. გვ110

ფუნქცია ადამიანური რესურსების ფუნქციაა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციაში პერსონალის მართვასთან და განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. ამ ფუნქციას ეხება ისეთი სფეროები, როგორცაა ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი განვითარება, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, დაკომპლექტება და შერჩევა, განვითარება და ტრენინგი, დაქირავებულთა სტიმულირება, ჯანდაცვა, უსაფრთხოება, ადამიანური რესურსების ადმინისტრირება, კანონიერი მოთხოვნილებების შესრულება და ა.შ.<sup>1</sup>

წარმოგიდგენთ სქემას, სადაც ნაჩვენებია მართვის ფუნქციები შემადგენელი ნაწილებით

**მართვის ფუნქციები (წარმო)2**



სქემაში კარგად ჩანს მართვის ფუნქციები და მისი განაწილება მართვის სტრუქტურაზე, მართვის მეთოდებზე, მართვის ტექნიკაზე, მართვის კადრებზე, რომელიც თავის მხრივ უკავშირდება მართვის და წარმოების პროცესს.

ჩვენი საკვლევი ობიექტია შპს „გლობტელი“, რომელიც წარმოადგენს საერთაშორისო კომპანიას. ის გვთავაზობს ავტომობილების მართვის Arventos სისტემას. Thuraya-ს სატელიტურ მობილურ გადაწყვეტილებას, მრავალარხიან სატელიტურ ინტერნეტ მომსახურებას yahsat-ის მეშვეობით. კომპანიაში ჩავატარეთ ანკეტური გამოკითხვა, სადაც მონაწილეობა მიიღო 140 რესპოდენტმა. კვლევის მიზნად დავისახეთ საკვლევი ობიექტზე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების პრინციპებისა და ფუნქციების შესწავლა მართვის სისტემის კანონზომიერებებზე დაყრდნობით.

კითხვაზე მართვის სუბიექტსა და პერსონალს შორის ურთიერთობის პროცესი ორმხრივია?

ა) დიახ - 84

ბ) არა - 16

გ) ნაწილობრივ- 40

როგორც ჩანს, მართვის სუბიექტსა და პერსონალს შორის რესპოდენტთა 60%-მა მიიჩნია, რომ ურთიერთობის პროცესი ორმხრივია, რაც მინიშნებს თანამშრომელთა ინტელექტზე, მათი რეაქცია

<sup>1</sup> ც.ლომაია. "ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი". თბ 2014 გვ 44

<sup>2</sup> ე.ბარათაშვილი მ.მარიდაშვილი, ი.მახარაშვილი, ლ. ბაგრატიონი მენეჯმენტი ,თბ.2016..

გარეგან ზემოქმედებაზე ემოციონალური და გააზრებულია.

კითხვაზე როგორ ხდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემური ფორმირება შპს „გლობტელში“? დაალაგეთ პრიორიტეტების მიხედვით

ა) ურთიერთობები პერსონალის მართვის სისტემის შიგნით; - 60

ბ) ურთიერთობები ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის; -35

გ) ურთიერთობები წარმოებრივ სისტემასა და გარე სამყაროს შორის. - 45

როგორც კვლევის შედეგებმა აჩვენა შპს „გლობტელის“ რესპოდენტების 42% პრიორიტეტს ანიჭებს ურთიერთობებს პერსონალის მართვის სისტემის შიგნით, რესპოდენტების 31%-მა აირჩია ურთიერთობები წარმოებრივ სისტემასა და გარე სამყაროს შორის, 27% -მა კი პრიორიტეტი მიანიჭა ურთიერთობებს ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის.

კითხვაზე ადამიანური რესურსების მართვის რომელ პრინციპებს ანიჭებთ უპირატესობას ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემური ფორმირებისას?

ა) მეცნიერულობა, გეგმიანობა, განკარგულების ერთიანობა; -42

ბ) პერსონალის შეკრება, შერჩევა და განლაგება; -56

გ) ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა; -28

დ) ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულებაზე კონტროლი. - 14

56-მა რესპოდენტმა (40%) უპირატესობა მიანიჭა პერსონალის შეკრება, შერჩევა და განლაგების პრინციპს, გამოკითხულთა 30%-მა აირჩია მეცნიერულობა, გეგმიანობა, განკარგულების ერთიანობის პრინციპი, ფუნქციური და მიზნობრივ მართვას მხარი დაუჭირა 20%-მა, ხოლო ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულებაზე კონტროლს მიემხრო 14 რესპოდენტი ანუ 10%. ;

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ფორმირებისას ჩამოთვლილთაგან შპს „გლობტელში“ რომელ ფუნქციას ანიჭებთ უპირატესობას?

ა) ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი განვითარება -28

ბ) ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, დაკომპლექტება, შერჩევა განვითარება, ტრენინგი; - 56

გ) დაქირავებულთა სტიმულირება; 42

დ) ადამიანური რესურსების ადმინისტრირება, კანონიერი მოთხოვნილებების შესრულება. 14

შპს „გლობტელში“ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ფორმირებისას გამოკითხულთა 40% ირჩევს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის, დაკომპლექტების, შერჩევა - განვითარების და ტრენინგის ფუნქციას, 30% უპირატესობას ანიჭებს დაქირავებულთა სტიმულირებას, 20% ორგანიზაციის სტრუქტურასა და მისი განვითარების ფუნქციას და 10% ემხრობა ადამიანური რესურსების ადმინისტრირებას, კანონიერი მოთხოვნილებების შესრულებას.

## დასკვნა

მაშასადამე, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კანონზომიერებები, აგების პრინციპები და ფუნქციები შევისწავლეთ შპს „გლობტელის“ მაგალითზე. გამოიკვეთა ლოგიკური, ფსიქოლოგიური, ეკონომიკური და ეთიკური თავისებურებები. კვლევამ აჩვენა ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ცვლილებების როლი და ინტერნაციონალიზაცია. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფორმირებისათვის გამოიყენება პრაქტიკაში აპრობირებული მეცნიერულად დასაბუთებული პრინციპები. შპს „გლობტელის“ მართვის ფუნქციათა მთელი სისტემა გამომდინარეობს იმ დანიშნულებისა და როლისგან, რომელსაც ასრულებს საკვლევი ობიექტი. გამოიკითხა 140 რესპოდენტი საკვლევ ობიექტზე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის აგების პრინციპებისა და ფუნქციების შესასწავლად მარდვის სისტემის კანონზომიერებებზე დაყრდნობით.

ორგანიზაციაში მართვის სუბიექტსა და პერსონალს შორის ურთიერთობის პროცესი ორმხრივია, რაც მიანიშნებს რესპოდენტთა ინტელექტზე, მათი რეაქცია გარეგან ზემოქმედებაზე ემოციონალური და გააზრებულია. შევისწავლეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემური ფორმირება. რესპოდენტების აზრით პრიორიტეტი მიენიჭა პერსონალის მართვის სისტემის შიგნით

ურთიერთობებს. ადამიანური რესურსების სფეციფიკური პრინციპებიდან პრიორიტეტი პერსონალის შეკრების, შერჩევის და განლაგების პრინციპს მიენიჭა.

ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა აგრეთვე დაქირავებულთა სტიმულირების, ადამიანური რესურსების ადმინისტრირების, ორგანიზაციის სტრუქტურისა და განვითარების უპირატესობა.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბარათაშვილი მ.მარიდაშვილი, ი.მახარაშვილი, ლ. ბაგრატიონი. „მენეჯმენტი.“თ. 2016 გვ.447
2. პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა. თბ.2019 გვ 9
3. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. “ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი”.: სიტყვა”.გვ36
4. ლომაია ც. “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი” თბ. 2014, გვ. 252 – გვ. 257
5. ლომაია ც. ომანაძე ნ. „სტიმულირების ზრდის ფაქტორების შესწავლა კომპანია „ტაქსი პრიუსის“ მაგალითზე“II საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული გვ.142
6. Hersey P. Blanchard K. Management of Organization Behavior 6<sup>th</sup> ed Prentice –hall 1993
7. <http://globtel.ge/index.php?a=main&pid=59&lang=geo>

### **Regulation of the Human Resource Management System, Principles of Building and Functions on the Example of “Globtel”**

*Tsiala Lomaia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Nino Omanadze, PhD sstudent  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

The paper presents the regularities of human resources management system, principles of building and functions on the example of “Globtel” LLC.

The process of human resource management is considered logical, psychological, sociological, economic, organizational, ethical.

With the intellectual ownership, people have a chance to develop and perfectly improve the success of each organization.

The correctness of the principles and functions of the Human Resource Management System regulates and builds depends on the qualification, knowledge and experience of human resource managers. Principles of human resource management are aimed at achieving the goals of the organization. Under the market economy, the process of entrepreneurial activity is necessary to study and use new approaches to the regularities, build principles and functions of the human resources management system.

The results of the study showed that the successful management of the human resource management system is an important place in successful work of “Globtel” Ltd.

Keywords: Human Resources, Regulations, Principles, Functions, Organization.

## ადამიანური კაპიტალის შერჩევის კვლევა თანამედროვე მენეჯმენტში

ლომაია ცილა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

გოგოლაძე ნიკოლოზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია ადამიანური კაპიტალის შერჩევის კვლევის შედეგები საკვლევ ობიექტებზე. შესწავლილი საკითხები საშუალებას გვაძლევს ნათლად დავინახოთ ადამიანური კაპიტალის შერჩევისა და განვითარების მიზნის საჭიროება; შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული სამუშაო ძალის განვითარება, რაც გულისხმობს განათლების, ხარისხის გაუმჯობესებას და შრომის ბაზრის საინფორმაციო სისტემის გაძლიერებას; კვლევამ საშუალება მოგვცა დაგვესახა სოციალური უზრუნველყოფის გაუმჯობესების გზები, სადაც სოციალური დახმარებების სისტემის მიზნობრიობის სრულყოფა და ეკონომიკურ პროცესებში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების ინტეგრაციის ხელშეწყობა მოიაზრება;

ნაშრომში განსაკუთრებული ადგილი აქვს დათმობილი, თუ როგორია საქართველოში ადამიანური კაპიტალის შერჩევის და განვითარების მიდგომები, რა როლი შეიძლება ჰქონდეს ადამიანურ კაპიტალს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაში და ზოგადად ეკონომიკაში, ასევე ის თანმხლები პრობლემები, რაც კვლევის შედეგად გამოვლინდა აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე შესწავლილია, რომ სამუშაოს მაძიებლებს არ აკმაყოფილებთ ის შრომის პირობები, რასაც დამსაქმებლები სთავაზობენ, რაც აიხსნება საბაზრო შერჩევის მექანიზმების დაბალი ეფექტიანობით და რთული სამუშაო პირობებით.

საკვანძო სიტყვები: შრომის ბაზარი, ადამიანური კაპიტალი, თვითგამორკვევის ასაკი, შრომის ნორმები და ნორმატივები, კვალიფიციური პერსონალი.

### ძირითადი ტექსტი

საქართველო ადამიანური კაპიტალის განვითარების მაჩვენებლებით, ბოლო სამი წლის მონაცემებით მსოფლიოს 122 ქვეყანას შორის 77-ე ადგილი დაიკავა. აღსანიშნავია, რომ “მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის” მოხსენების მიხედვით საქართველომ - 0.258 ქულა დააგროვა, რაც არც თუ ისე სახარბიელოა და ჩამორჩება (მაქსიმალური ქულა-1.455, ხოლო მინიმალური ქულა 1.153-ით განისაზღვრება.) ესტონეთის (27-ე ადგილი), ლიტვის (34-ე), ლატვიის (38-ე), ყაზახეთის (45-ე), რუსეთის (51-ე), უკრაინის (63-ე), აზერბაიჯანის (64-ე), სომხეთის (73-ე) მონაცემებს, პოსტსაბჭოთა ქვეყნებიდან მხოლოდ მოლდავეთს (83-ე) და ყირგიზეთს (92-ე) ასწრებს.[4]

გამოკვლევებით, დადგენილია, რომ ადამიანის ყველაზე მწარმოებლური ასაკი 34-35 წელია. ამავე დროს, ცნობილია ისიც, რომ 30-34 წელი შემოქმედებითი აქტიურობის ასაკად ითვლება. ამ ასაკში სამუშაო ძალის მობილურობა მაღალია, რის საფუძველზეც მიმდინარეობს ადამიანის პროფესიული ზრდისა და კომპეტენციის საბოლოოდ ჩამოყალიბების პროცესი. 35-40 წწ. კი თვითგამორკვევის ასაკადაა მიჩნეული. ამ დროს ხდება მიღებული გამოცდილების პირველი შეჯამება. ამ ასაკში ადამიანი ეკონომიკური დაპირისპირებების კრიტიკული ანალიზის შედეგად ცხოვრებას უფრო რეალური თვალთ შეყურებს. უკვე გაზრდილი პასუხისმგებლობის გამო ის უფრო ხილდება თავის კარიერას, ცდილობს არ მოხდეს მისი კონკურენტუნარიანობის დაქვეითება შრომის ბაზარზე. როცა ამ ასაკის სამუშაო ძალა დასაქმებულია თავის პროფესიისა და კვალიფიკაციის შესაბამის სამუშაოზე, ადგილი აქვს ე.წ. „ოპტიმალურ დასაქმებას“. ამ შემთხვევაში სამუშაო ძალა მაღალმწარმოებლურია. [1]

საკვლევი ობიექტების პერსონალში სპეციალისტთა უმეტესობა (52%) 31-დან 40 წლამდე ასაკისაა. საგულისხმოა ისიც, რომ ყოველი მესამე რესპოდენტი მიუთითებდა 36-დან 40 წლამდე ასაკს. უფრო ახალგაზრდულია მუშაკთა უმრავლესობის (58%) ასაკი, კერძოდ, 26-დან 40 წლამდე.

ყოველი მეოთხე რესპოდენტი მიუთითებს, რომ მათ ორგანიზაციაში საშუალოდ მუშათა ასაკი 36–დან 40 წლამდეა. შეიძლება ითქვას, რომ შვენს საკვლევ ობიექტებზე მომუშავე პერსონალის ძირითადი ნაწილი 36–დან 40 წლამდეა. [5]

უმუშევრობის დიდი მასშტაბების დამსაქმებლებს აქვთ საშუალება, პერსონალი სხვა თვისებებთან ერთად, ასაკითაც შეარჩიონ. ამიტომაც, რომ გამოკვლეულ საკვლევ ობიექტებზე არსებული ადამიანური კაპიტალი ყველაზე მწარმოებლურ ასაკშია – იმ ასაკში, რომელშიც პროფესიონალური სიმწიფე იწყება. შესაბამისად, ორგანიზაციების უმრავლესობაში (65%) კადრების დენადობის მაჩვენებელი მეტად დაბალია (0–დან 3%–მდე). მხოლოდ რესპოდენტთა 12% მიუთითებს, რომ მათ ორგანიზაციაში კადრების დენადობა 6%–ზე მეტია.

რესპოდენტთა გადანაწილება კითხვაზე: „ბოლო ორი წლის მანძილზე საშუალოდ რამდენი %-ია კადრების დენადობის მაჩვენებელი თქვენს ორგანიზაციაში?“

რესპოდენტებმა უპასუხეს, რომ უფრო დაბალი დონის მენეჯერები (41%), ვიდრე სპეციალისტები (11%). ამასთან, დამსაქმებელთა შეფასებით, მათი ორგანიზაციის სპეციალისტების განათლებით მიღებული სპეციალობა შეესაბამება იმ სამუშაო ადგილს, რომელზედაც იგი მუშაობს (41%), 44%–მა უპასუხა, რომ ნაწილობრივ შეესაბამება იმ სამუშაო ადგილს სადაც მუშაობს. შესაბამისად, რესპოდენტთა უმეტესობის აზრით (59%), პერსონალის კვალიფიკაციის დონე ნაწილობრივ აკმაყოფილებს. კითხვაზე: “კონკრეტულად რაში არ აკმაყოფილებს მათი კვალიფიკაციის დონე?“ რესპოდენტების პასუხები ასე გადანაწილდა:

1. აკლიათ პრაქტიკული უნარჩვევები და თეორიული ცოდნა (28,5%);
2. აკლიათ პროფესიული კვალიფიკაცია (16,5%);
3. არ არიან ინიციატივიანნი და აკლიათ საქმისადმი შემოქმედებითი მიდგომის უნარი და ა.შ.

არსებული მდგომარეობა მიუთითებს იმაზე, რომ გამოკვლეულ ორგანიზაციებში პერსონალის დასაქმება აბსოლუტურად ოპტიმალური არაა. კვლავამ გამოავლინა, რომ გამოკვლეულ ობიექტთა 77%–ს თავის ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილების ატესტაცია არასოდეს ჩაუტარებია. საკვლევ ობიექტების ნახევარი არ იყენებს შრომის ნორმებისა და ნორმატივების სისტემას; შესაბამისად, რესპოდენტთა 54% აღნიშნავს, რომ მათ ზოგჯერ მაინც სჭირდებათ პერსონალის ზეგანაკვეთური დროით დასაქმება, 14% კი მიუთითებს, რომ საკმაოდ ხშირად იყენებს პერსონალის შრომას ზეგანაკვეთურ სამუშაოებზე. საგულისხმოა ის ფაქტიც, რომ იმ ორგანიზაციებისგან, რომლებიც შრომის ნორმებითა და ნორმატივებით მუშაობენ, მნიშვნელოვანი ნაწილი (44%) ზოგჯერ მაინც მიმართავს მუშაკთა შრომის ზეგანაკვეთური დროით გამოყენებას. ჯერ კიდევ ერთი მაჩვენებელია არაოპტიმალური დასაქმებისა და დაქირავებულთა შრომის მაღალი ინტენსიურობისა.

სპეციალისტთა საშუალო ხელფასი უფრო მაღალი უნდა იყოს, ვიდრე ქვეყანაში არსებული საშუალო ხელფასია. ჩვენი კვლევებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციათა სპეციალისტების ხელფასი ქვეყანაში არსებული საშუალო ხელფასზე ნაკლებია. ბუნებრივია, ხელფასი, რომელიც არ ითვალისწინებს არც ბაზრის და არც მოსახლეობის მინიმალურ მოთხოვნებს, ერთი მხრივ, ამცირებს მომუშავეთა შრომით მოტივაციას, მეორეს მხრივ, გრძელვადიან პერიოდში ორგანიზაციათა მინიმალური ფუნქციონირების საკითხსაც კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს. ეს კვლევის შედეგებშიც აისახა, როცა დამსაქმებლებმა მათ წინაშე მდგარი პრობლემებიდან ყველაზე მეტად მოსახლეობის დაბალმსყიდველუნარიანობის საკითხი გამოკვეთეს. ვფიქრობთ, იმისათვის, რომ ნედლეულზე და მასალაზე ფასების მომატებით წარმოების ხარჯების ზრდისათვის თავი აერიდებინათ, დამსაქმებლებმა არჩიეს შრომაზე დანახარჯების შემცირება დაქირავებულთა დაბალი ხელფასის შენარჩუნების ხარჯზე. მოკლევადიან პერიოდში მათ შეინარჩუნეს რენტაბელობა, მაგრამ საბოლოოდ მიიღეს დაბალმსყიდველუნარიანო მოსახლეობა. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ არაეფექტური ხელფასების პოლიტიკას პერსპექტივაში დასაქმების შემცირებისკენ მივყავართ, რაც, თავის მხრივ, მძლავრი ბიძგია მოსახლეობის, განსაკუთრებით, მაღალკვალიფიციური პერსონალის ქვეყნის გარეთ გადინებისა, შესაბამისად, ქვეყნის შრომის ბაზარზე კვალიფიციური კადრების დეფიციტია.

კითხვაზე: “ყველაზე მეტად, რომელი კატეგორიის პერსონალის მოზიდვა გიჭირთ?“

რესპოდენტებმა აღნიშნეს, რომ ყველაზე ძნელია დიდი გამოცდილების მქონე სპეციალისტების მიზიდვა (23,6%), შემდეგ გამოცდილი კვალიფიციური მუშებისა (22%) და ახალგაზრდა კვალიფიციური სპეციალისტებისა (22%).

რესპოდენტთა მხოლოდ 9%-მა უპასუხა, რომ პერსონალის მოძიების სირთულე გამოწვეულია იმით, რომ მათთვის საჭირო პერსონალი საქართველოში საკმარისად, რამეთუ

სამუშაოს მაძიებლებს არ აკმაყოფილებთ ის ხელფასი და შრომის პირობები, რომელსაც დამსაქმებელი სთავაზობს(32%); გამოცდილი კვალიფიციური პერსონალის დეფიციტი, ძირითადად, განპირობებულია არა იმდენად საჭირო პერსონალის ფიზიკური ნაკლებობით, არამედ საბაზრო შერჩევის მექანიზმების დაბალი ეფექტიანობით, შრომის დაბალი ფასით და რთული სამუშაო პირობებით.

პერსონალის მოძიების მოუქნელი სისტემის არსებობას ადასტურებს ისიც, რომ, დამსაქმებლები საჭირო პერსონალს ხშირ შემთხვევაში პირადი კონტაქტებითა და რეკომენდაციებით ეძებენ(72%).

ჩვენი კვლევით დასტურდება, რომ საკვლევ ობიექტებზე პერსონალის შერჩევას უშუალოდ დამსაქმებელი ახდენს (72%). მხოლოდ რესპოდენტთა 19%-მა მიუთითა, რომ ამ ფუნქციას იმ რგოლის ხელმძღვანელი ასრულებს, რომელსაც პერსონალი სჭირდება. შეიძლება ითქვას, რომ პერსონალის სამსახურის როლი ორგანიზაციებში მეტ ნაკლებად იგნორირებულია. შესაბამისად, მხოლოდ დამსაქმებელთა უმცირესობა (0,8%) ამუშავებს კანდიდატთა პროფესიული უნარ-ჩვევების განმსაზღვრელ სტანდარტებს და ქმნის სამუშაოს მაძიებელთა და ვაკანსიების საინფორმაციო ბაზას.

გასაუბრება პერსონალის შერჩევის ყველაზე გავრცელებული მეთოდია, რესპოდენტთა 53% სწორედ ამ მეთოდს იყენებს. მხოლოდ 17%-მა აღნიშნა, რომ მუდმივად მუშაობს პერსონალის რეზერვის შექმნაზე. აქედან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კომპანიებში ძირითადად გამოიყენება პერსონალის შერჩევისა და შეფასების ის მეთოდები, რომელიც მათი დაქირავების ხარჯებს მინიმუმამდე დაიყვანს. დაქირავების არაეფექტური მეთოდების გამოყენებას კი, საბოლოოდ, კვალიფიციური პერსონალის დეფიციტამდე და პერსპექტივაში დამატებითი ხარჯების გაწევამდე მივყავართ.

კვალიფიკაციის ამაღლებასა და განვითარებაზე მიმართული ძირითადი ღონისძიება უშუალოდ სამუშაო ადგილზე სწავლება (38%), პერსონალის გაგზავნა სხვადასხვა მომზადება-გადამზადების ცენტრებში (18%) და ორგანიზაციაში მომიჯნავე პროფესიების შესწავლა (16%). კვალიფიკაციის ამაღლებაზე შესწავლილ ობიექტებზე, ჯერ კიდევ ნაკლები ფინანსებია გამოყოფილი ასევე შედარებით მეტ გადამზადებას მოითხოვს მარკეტოლოგები და გაყიდვების მენეჯერები.

### **დასკვნა**

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები გვაძლევს საშუალებას ნათლად დავინახოთ ადამიანური კაპიტალის განვითარების ტენდენციები. შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული ადამიანური რესურსის განვითარება, რაც გულისხმობს განათლებისა და შრომის ბაზრის საინფორმაციო ბაზის სრულყოფას.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე შეილება დავასკვნათ შესწავლილ ობიექტებზე პერსონალის მიგრაცია დასაქმება და კვალიფიკაციის ამაღლება ნაკლებად ოპტიმალურია, რაც განპირობებულია საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზრის ნაკლოვანებებით და ორგანიზაციული კულტურის დაბალი დონით. კვლევის შედეგებით გამოიკვეთა აგრეთვე, რომ სამუშაოს მაძიებლებს არ აკმაყოფილებთ ის შრომის პირობები, რასაც დამსაქმებლები სთავაზობენ, რაც აიხსნება საბაზრო შერჩევის მექანიზმების დაბალი ეფექტიანობით და რთული სამუშაო პირობებით.



## ლიტერატურა:

1. ნ. პაიჭაძე. ადამიანური რესურსების მართვა. თბ.2019 გვ 58-65
2. საერთაშორისო ბიზნესი, ავტორთა კოლექტივი, რედ. შენგელია თ., თბ., 2011, გვ. 494.
3. ასათიანი ა. განათლების ხარისხი, როგორც ადამიანური კაპიტალი, სამეცნიერო ჟურნალი განათლება, 2013წ, N3, გვ 8-11
4. Philip M. Rosenzweig , Nitin Nohria, Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan Journals, US,1994, P 229-230.
5. UNCTAD WORLD INVESTMENT REPORT, Transnational Corporations, Vol. 21, No. 1 (April 2012), P. 70-71.
6. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6419>

## Study on Human capital selection in modern management

*Tsiala Lomaia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Nikoloz Gogoladze, PhD sstudent  
Georgian Technical University*

### Summary

The study examines the results of research on human capital selection on research objects. The studied issues allow us to see clearly the purpose of shoring and developing human capital; Development of labor market oriented demands, which means education, quality improvement and strengthening of the labor market information system; The study enabled us to find ways to improve social security where the goal of improving the social security system and promoting the integration of persons with disabilities in economic processes; In the work there is a special place in the selection and development of human capital in Georgia, what role the human capital can have on the effectiveness of the organization and in general economy and the accompanying problems that have been revealed in the research. Based on the results of the study, the job seekers do not meet the labor conditions offered by employers that can be explained by low efficiency of market selection mechanisms and difficult working conditions.

## მოტივაციის პრობლემის კვლევა სამედიცინო სფეროში

ლომაია ცილა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ჯაფარიძე ეკა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ჯანდაცვის სისტემის ფუნქციონირების სამედიცინო, სოციალური და ეკონომიკური ეფექტურობის ამალღების და მოსახლეობისათვის სამედიცინო-პროფილაქტიკური დახმარების გაწვევის საფუძველს წარმოადგენს ახალი ორგანიზაციული ტექნოლოგიების ძიება, შემუშავება, დანერგვა და სწორი გამოყენება. ქართული მედიცინის განვითარებაში გარღვევა შეიძლება აღმოიფხვრას უპირველეს ყოვლისა, მართვის სფეროში ინოვაციების დანერგვის გზით. გატარებული საბიუჯეტო და ჯანდაცვის რეფორმებიარ იძლევა საჭირო ეფექტს იმის გამო, რომ პროფესიულ საზოგადოებებში ადგილი აქვს მათი შინაარსის არასრულ გააზრებას. ქართველი მკვლევარები აღნიშნავენ ხელმძღვანელების გაზრდილ ინტერესს შრომითი რესურსების მართვის ხარისხის სისტემების დანერგვაში. მეორე მხრივ, ამგვარი მუშაობის წარმართვის დაგროვებული დადებითი გამოცდილება არ არის ფართოდ გავრცელებული.

საკვანძო სიტყვები: მოტივაცია, ხარისხის მართვა, ჯანდაცვა.

### ძირითადი ტექსტი

„საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიულ გეგმაში 2020“ სახელმწიფოს ჯანდაცვის სფეროში გატარებული პოლიტიკის ძირითადი მიზანია ისეთი სისტემის ფორმირება, რომელიც უზრუნველყოფს სამედიცინო დახმარების ხელმისაწვდომობას და სამედიცინო მომსახურების ეფექტურობის ამალღებას, რომელთა მოცულობა, სახეობები და ხარისხი უნდა შეესაბამებოდეს ავადობისა და მოსახლეობის მოთხოვნების დონეს, სამედიცინო მეცნიერების მოწინავე მიღწევებს; ხოლო პრიორიტეტული ამოცანები კი – სამედიცინო მეცნიერების და ჯანდაცვის სფეროში ინოვაციების განვითარება, მედიცინის სფეროს მუშაკების კვალიფიკაციის ამალღება და ხარისხიანი მუშაობისათვის მოტივაციის ამალღების სისტემის შექმნა.

დღეს აქტუალურია საქმიანობა, რომელიც მიმართულია იმ ერთიანი მეთოდებისა და ოპერაციების არჩავასა და გამოყენებაზე, რომლებიც ემსახურება სამედიცინო დაწესებულების თანამშრომლებში მოტივების ფორმირებას, რაც თავის მხრივ მათში ქმნის მოტივაციას. თავის მხრივ მოტივირების პროცესი განაპირობებს მაღალ შედეგიანობას და ეფექტურობას, რომელიც წარმოადგენს საზოგადოებრივი ჯანდაცვის მნიშვნელოვან მიზანს.

საჭიროა სამედიცინო კადრების მოტივირების მართვის მოდელის სამეცნიერო დასაბუთება, რომელიც მიმართულია თანამედროვე სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში საქალაქო პოლიკლინიკის ფუნქციონირების დროს სამედიცინო დახმარების ხარისხის ხელმისაწვდომობის ამალღებაზე, ამისათვის აუცილებელია გამოცდილი პოლიკლინიკის ექიმების მოტივაციის პრობლემების კომპლექსური დიაგნოსტიკის პროგრამის შემუშავება. ექიმების შრომითი მოტივაციის ფორმირების თანამედროვე ტენდენციების გამოვლენა, ექიმების მოტივაციის მართვის კომბინაციების ოპტიმალური სტრატეგიების შერჩევა, რომელიც მიმართულია სამედიცინო დახმარების ხარისხის და ხელმისაწვდომობის ამალღებაზე; ნორმაშემქმნელი ფაქტორების გავლენის შესწავლა ექიმების სამუშაო დროის ბიუჯეტის ფორმირებაზე.

ემპირიული გამოკვლევის შედეგებმა საშუალება მოგვცა, შემოგვეტანა წინადადებები, რომლებიც ეხება ჯანდაცვის მართვის ორგანოებში, სამედიცინო დაზღვევის ორგანიზაციებში, სამედიცინო დაწესებულებებში და საგანმანათლებლო ორგანიზაციებში სამედიცინო კადრების მოტივირების პროცესის მართვის მოდელის შექმნასა და დანერგვის გამოცდილების გავრცელებას.

ექიმებისა და ხელმძღვანელების ჯგუფებში შრომითი მოტივაციის ფაქტორების შესწავლას გააჩნია მსგავსებები და განსხვავებები. შესწავლილ იქნა შემდეგი ფაქტორები.

1. მაღალი ხელფასის და მატერიალური ანაზღაურების საჭიროება, რესპოდენტის სურვილი ქონდეს სამუშაო კარგი შედეგებით და მატერიალური დანამატების ჩამონათვალით.
2. კარგი სამუშაო პირობების და კომფორტული გარემოს არსებობის აუცილებლობა
3. მკაფიოდ სტრუქტურირებული სამუშაოს აუცილებლობა, უკუკავშირის და ინფორმაციის არსებობა, რომელიც საშუალებას იძლევა შეაფასო მუშაობის შედეგები. გაურკვევლობის შემცირების აუცილებლობა.
4. სოციალური კონტაქტების აუცილებლობა: ფართე წრის ადამიანებთან ურთიერთობა, სანდოობის მსუბუქი დონე, კოლეგებთან მჭიდრო კავშირი.
5. გრძელვადიანი და სტაბილური ურთიერთობების ფორმირების და შენარჩუნების აუცილებლობა, სამუშაოში კოლეგების მცირე რაოდენობა, ურთიერთობაში სიახლოვის მნიშვნელოვანი დონე და სანდოობა.
6. სხვა ადამიანების მხრიდან აღიარების მოპოვების საჭიროება იმაში, რომ გარემოცვამ დააფასოს ინდივიდუალური დამსახურება [ღვაწლი], მიღწევები და წარმატებები.
7. საკუთარი თავისთვის რთული და ამბიციური მიზნების დასახვის აუცილებლობა და მათი მიღწევა; ეს არის თვითმოტივაციის და დასახული მიზნების გაყოლის საჭიროების მაჩვენებელი.
8. გავლენიანობის და ძალაუფლების საჭიროება, მისწრაფება სხვების ხელმძღვანელობაზე, დაჟინებული მისწრაფება კონკურენციაზე და გავლენიანობაზე.
9. მოთხოვნილება მრვალფეროვნებაზე, ცვლილებებზე, მისწრაფება რუტინისა და მოწყენილობის თავიდან აცილებაზე.
10. საჭიროებას წარმოადგენდა ახალი იდეებისადმი გახსნილი კრეატიული, ანალიტიკური და მოაზროვნე მუშაკი.
11. როგორც პიროვნების სრულყოფის, ზრდის და განვითარების საჭიროება.
12. საინტერესო და საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმეში საკუთარი საჭიროების განცდის არსებობა.

კითხვარის „წარმატებული ხელმძღვანელის პიროვნული პროფილი“ მიხედვით შესასწავლი პიროვნება 11 ქულას ანაწილებდა ჩამოთვლილი პასუხების სამ ვარიანტს შორის. ყოველ კითხვაში შეთავაზებული იყო პასუხების 3 ვარიანტი, ისინი აღწერდნენ პიროვნების თვისებებს და მათგან საჭირო იყო ამორჩეულიყო პასუხები, რომლებიც გამოკითხულის პირად წარმოდგენაში ყველაზე მეტად ახასიათებდნენ ხელმძღვანელის პიროვნულ ეტალონს („ჩემი იდეალი“).

ყველა გამოკითხული დამოუკიდებლად „წონიდა“ ხელმძღვანელისათვის აუცილებელ ხასიათის თვისებებს, რომლებიც შემდგომში გავაერთიანეთ 3 ჯგუფად (3 კომპონენტი). პასუხების არჩევა განისაზღვრებოდა რესპოდენტის პირადი გამოცდილებით და ლიტერატურული წყაროების მონაცემების ანალიზის მიხედვით.

გარდა ამისა, წარმატებული ხელმძღვანელის პირადი პროფილის შედგენის დროს, მთავარი ექიმები გამოყოფენ პირადი თვისებების უფრო ფართო სპექტრს, რომელიც საჭიროა ეფექტური საქმიანობისათვის; ექიმები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ხელმძღვანელი პიროვნების ისეთ თვისებებს, როგორცაა ტაქტის გრძნობა და თვითკრიტიკულობა.

კითხვარი „პროფესიული საქმიანობით კმაყოფილება“ არსებიათადაა სტრუქტურირებული. იდენტიფიცირებული იყო სამუშაო გარემოს სხვადასხვა მიმართულების ფაქტორთა გავლენა მოტივაციის პროცესზე. მოტივირების პროცესს აადვილებს ექიმების მიერ პოლიკლინიკის წინაშე არსებული მიზნებისა და ამოცანების გაცნობიერება, კოლექტივის მუშაობაში საკუთარი როლის მნიშვნელობის გაგება, სამუშაო ადგილის შეცვლის სურვილის არქონა, პირად ცხოვრებაზე პროფესიული საქმიანობის ნეგატიური გავლენის არარსებობა. მოტივაციის პროცესს აძნელებს შედეგების და წახალისების გადაანაწილების პროცესში ხელმძღვანელების მიმართ უნდობლობა, რწმენა, რომ არ არსებობს ურთიერთკავშირი ხელფასსა და საერთო საქმეში შეტანილ წვლილს შორის, არსებულ მოლოდინებთან მართვის სტილის შეუსაბამობა.

ამორჩეული წახალისების სტრუქტურაში პირველ სამ პოზიციას იკავებენ: პრემია (30,1%), დამატებითი სწავლება (16,5%), ინდივიდუალური მიზნობრივი წახალისება (16,5%). ყურადღებას იქცევს, რომ ექიმების ნახევარზე მეტი (რესპოდენტების 55%) მიუთითებს, რომ სპეციალობის აქტუალურ პრობლემებზე დამატებითი პროფესიული სწავლების უზრუნველყოფას ისინი განიხილავენ, როგორც წახალისების მნიშვნელოვან ფორმას.

ოთხი რესპოდენტიდან სამი მიუთითებდა მნიშვნელოვან ფიზიკურ და ფსიქო-ემოციურ დატვირთვებზე (შესაბამისად 76,3% და 77,2%).

საქმიანობის ეფექტურობის მაჩვენებლების ამორჩევასთან დაკავშირებით ექიმებისაგან შემოსული წინადადებებიდან რანჟირებული იყო ყველა. სურათიშემდეგია:

**პირველი ადგილი:** საადრიცხოვ დროის განმავლობაში ექიმთან ვიზიტების გეგმიური დავალებების გადაჭარბება სხვა ექიბთან შედარებით – 81,3% (80 ადამიანიდან 65);

**მეორე ადგილი:** საანგარიშო დროის განმავლობაში, იმავე პროფილის დანარჩენ ექიმებთან შედარებით ჩატარებული მომსახურებიდან მიღებული მაქსიმალური შემოსავალი – 63,5% (80 ადამიანიდან 50);

**მესამე ადგილი:** დანარჩენ ექიმებთან შედარებით საანგარიშო დროის განმავლობაში, ელექტრონულ ვარიანტში, დიდი რაოდენობის ოქმებისა და სხვა საანგარიშგებო დოკუმენტების შევსება – 43,7% (80 ადამიანიდან 35);

**მეოთხე ადგილი:** საშუალო სამედიცინო პერსონალის დეფიციტის პირობებში მედდის დახმარების გარეშე მომუშავე ექიმების მატერიალური წახალისება;

**მეხუთე ადგილი:** ძირითადი სამუშაო დროის განმავლობაში მომიჯნავე თერაპიულ მონაკვეთებზე საუბნო თერაპევტის მუშაობა – 22,5% (80 ადამიანიდან 18 და 92% საუბნო თერაპევტებისა, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღეს განხილვაში);

**მეექვსე ადგილი:** ექიმის აქტიური მონაწილეობა კოლექტივში კეთილგანწყობილი ფსიქოლოგიური კლიმატის მხარდაჭერაში, საწარმოო პროცესის ორგანიზაციულ საკითხებთან დაკავშირებულ კონფლიქტებში მონაწილეობის შემთხვევების არქონა – 13,7% (80 ადამიანიდან 11);

**მეშვიდე ადგილი:** დამატებითი სამუშაოების შესრულება, რომლებიც არ არის გათვალისწინებული თანამდებობრივი ინსტრუქციით და მოვალეობებით (მაგალითად სამედიცინო დახმარების ხარისხის ექსპერტად მუშაობა, საექიმო კომისიის დავალებით ამბულატორიული ავადმყოფების რუქების რეცენზირება და ა.შ.); მერვე ადგილი: სავალდებულო კონფერენციებზე და საწარმოო თათბირებზე აქტიური დასწრება – 17,5% (80 ადამიანიდან 14);

**მერვე ადგილი:** საანგარიშგებო დროის განმავლობაში, დახარჯული სამუშაო დროის გათვალისწინებით, შრომითი კოლექტივის ყველა წევრს შორის მასტიმულირებელი/პრემიალური გადახდების თანაბარი წილების გადანაწილება. ასეთ დროს არ ხდება ცალკეული ინდივიდუალური მიღწევების გათვალისწინება – 17,5% (80 ადამიანიდან 14). მეათე ადგილზე იდგა განსხვავებული მაჩვენებლები, რომლებიც ძნელია გააერთიანო თემატურ ჯგუფებში – 23,7% (80 ადამიანიდან 21). ასეთი წინადადებები იყო 29.

მიღებული შედეგები გამოყენებული იყო საბაზო პოლიკლინიკის მიზნების მიღწევისათვის პერსონალის მოტივირების სისტემის ფორმულირებაში:

- სტიმულირების ოპტიმალური ფორმების არჩევა (მატერიალური და არამატერიალური სტიმულირება);
- ყველა მუშაკის თანამდებობრივი ინსტრუქციების, თანამდებობრივი და სამსახურებრივი მოვალეობების ზუსტი ფორმულირება;
- სამუშაო ადგილზე და მთლიანად ორგანიზაციაში, სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიხედვით, მუშაკის წინაშე დასმული ყველა ამოცანების და მოვალეობების განაწილება; შედეგის შეფასება მაქსიმალური ობიექტურობით, საქმიანობის ეფექტურობის კრიტერიუმების არჩევა; დადგენილი კრიტერიუმებით „საუკეთესო შედეგი – საუკეთესო ანაზღაურება“ სამართლიანი შეფასებების გამოყენება;

- განსხვავებული მუშაობის სტაჟის მქონე ექიმების წარმატებული ხელმძღვანელის და მართვის სტილით კმაყოფილების დონის წარმოდგენების გათვალისწინებით, კადრების ხელმძღვანელობის ოპტიმალური სტრატეგიების არჩევა;
- მოტივირების სისტემის მონაწილეებს შორის ინფორმაციული გაცვლის ორგანიზება. ინფორმირების ფორმები: იდივიდუალური საუბრები, შედარების საფუძველზე „საუკეთესობის“ და „ცუდი“ მუშაკების და წახალისებების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება, აგრეთვე ინფორმაცია განკარგულებების, ბრძანებების, კონფრენციებისა და საწარმოო თათბირების შესახებ;
- მათ საქმიანობაზე საზოგადოებრივი კონტროლის მიზნით მუშაკების წინაშე დამხმარე სამსახურების ანგარიშვალდებულება ჩატარებული სამუშაოს შესახებ; კმაყოფილების მოტივირების მიზნით ბლიც-გამოკითხვების ორგანიზება.

სამედიცინო პერსონალის მოტივაციური საჭიროებების ღირებულებების მიხედვით მონიტორინგმა გვიჩვენა, რომ ექიმების და ხელმძღვანელების პროფესიული საქმიანობა, შინაარსის მიხედვით, პოლიმოტივაციურია. ძირითად მოტივაციურ მოთხოვნილებას წარმოადგენს მაღალ ანაზღაურებადი სასარგებლო და საინტერესო სამუშაოს არსებობა. ექიმებს აქვთ სტრუქტურირებული შესასრულებელი სამუშაოს მნიშვნელოვანი მოთხოვნილება, მათ ჭირდებათ ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას იძლევა იმსჯელონ საკუთრი და მათი კოლეგების საქმიანობის შესახებ. წარმატებული ხელმძღვანელის პიროვნული პორტრეტის შედარება, რომელიც შედგენილია ექიმების და მთავარი ექიმების შეხედულების შესწავლის დროს, აფართოებს კადრების მართვის ოპტიმალური კომბინაციის ამორჩევის შესაძლებლობებს და საშუალებას გვაძლევს ხელმძღვანელობის სტილი გამოვიყენოთ, როგორც მოტივაციური ფაქტორი.

### დასკვნა

დადგენილია ნორმაშემქმნელი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პოლიკლინიკის ექიმის სამუშაო დროის ბიუჯეტის ფორმირებაზე. მათ მიეკუთვნება სამუშაო ცვლების გარეგანი და შინაგანი დანაკარგები, ძირითადი საქმიანობის გარდა სამუშაო ცვლის შიგნით შესასრულებელი აუცილებელი სამუშაოები. საქალაქო პოლიკლინიკის თანამედროვე სოციალურ-ეკონომიკური პირობებში ფუნქციონირების პირობებში, სამედიცინო დახმარების ხელმისაწვდომობისა და ხარისხის ამაღლებისათვის, საექიმო კადრების მოტივირების პროცესის მართვის შემუშავებული მოდელი წარმოადგენს სამედიცინო ორგანიზაციის ინოვაციური პოლიტიკის შემადგენელ ნაწილს.

### ლიტერატურა:

1. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, „მენეჯმენტი და ადმინისტრირება“, თბილისი, 2007, 715გვ.
2. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., „მენეჯმენტი“ თბილისი, 2016, წიგნი 1, გვ. 606. წიგნი 2. 666 გვ.
3. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები.“ თბილისი, 2006. თარგმანი ინგლისურიდან. გვ. 350.
4. “მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისათვის“, ჟ. სტრატეგია და ორგანიზაციები, საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, 2012, გვ. 205.
5. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, „ორგანიზაციის თეორია“, თბილისი, 2009
6. Anderson, E. A. et al. Strategic service quality management for health care // Am. J. Med. Qual. – 1996. – Vol. 11. – P.3-10.
7. Batalden P., Buchanan E., Nelson E., Industrial models of quality improvement. In: Goldfield N., Nash D., eds. Providing quality care: the challenge to clinicians // Philadelphia: American College of Physi-

- cians. 1989. - P.133-155.
8. Harding, A. and Preker, A.S. (2001) A conceptual framework for organizational reforms of hospitals. In Preker AS and Harding A., eds. Innovations in Health Services. Vol.1. The Corporatization of Public Hospitals. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.2001.
  9. Коккер Р., Атун Р., МакКи М., Системы здравоохранения и проблемы инфекционных заболеваний. Опыт Европы и Латинской Америки. Всемирная организация здравоохранения от имени Европейской обсерватории по системам и политике здравоохранения. 2009.174с.

### **Research on motivation problem in medical field**

*Tsiala Lomaia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Eka Japaridze, PhD sstudent  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Effective functioning of the health care system is the search, development, and implementation of new organizational technologies.

Budget and health care reforms do not provide the necessary effect because their content is incorrectly understood. Georgian researchers note that there is an increased interest in managers in implementing labor resources management systems. On the other hand, the accumulated positive experience of doing such work is not widespread.

Monitoring showed that the main motivational demand is high paid and useful work. The possibility of choosing the optimal combination of management allows us to use the leadership style as a motivational factor.

## მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლებისა და სრულყოფის საკითხები

ლორთქიფანიძე რევაზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი  
ჰარვარდის საერთაშორისო აკადემიების აკადემიკოსი

### აბსტრაქტი

საკონფერენციო სტატიაში შემოთავაზებულია საკუთარ უნარებზე ორიენტირებული მაქსიმალურად კონკურენტული მენეჯმენტის იდეა, რომელიც უნდა ეფუძნებოდეს კონკურენტული გარემოს სრულფასოვან შეფასებასა და ეკონომიკური სუბიექტებისათვის ინოვაციური ბიზნესტექნოლოგიებისა და მექანიზმების არგუმენტაციას შესაძლოდ ეფექტიან ბაზრებზე გასასვლელად, რამაც საქართველოს პირობებში, მაქსიმალურად ოპერატიულ რეჟიმში უნდა უზრუნველყოს ფარული მონოპოლიების მიერ დეფორმირებული ეკონომიკის საჭირო ზრდა და უმწვავესი დემოგრაფიული პროცესების სასიკეთოდ შემობრუნება.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, საერთაშორისო ეკონომიკური კონკურენცია, ეფექტიანობა.

### ძირითადი ტექსტი

საკუთარ უნარებზე ორიენტირებული მაქსიმალურად კონკურენტული მენეჯმენტის იდეა ეფუძნება კონკურენტული გარემოს სრულფასოვან შეფასებასა და ეკონომიკური სუბიექტებისათვის ინოვაციური ბიზნესტექნოლოგიებისა შეთავაზებას, რამაც მაქსიმალურად ოპერატიულ რეჟიმში უნდა უზრუნველყოს ახალგაზრდა ქართულ ეკონომიკაში ფეხმოკიდებული ფარული მონოპოლიების გამოვლენა და უმწვავესი დემოგრაფიული პროცესების შეჩერება-გამოსწორება.

ახლახან გამოქვეყნდა ჩემი მონოგრაფია საერთაშორისო ეკონომიკური კონკურენციისა და კონკურენტული მართვის შესახებ<sup>1</sup>, რომელშიც დეტალურადაა აღწერილი ე.წ. კონკურენტული ქსელური მენეჯმენტის ბიზნესტექნოლოგია თავისი „ურთულესი“ მექანიზმებით (მ.შ. რაციონალური კონკურენტულობის შეფასება ბაზარზე მიზანშეწონილი გასვლის რეკომენდაციებისათვის; ეკონომიკური სტრუქტურის ზღვრული ეფექტიანობის შეფასება ევროკავშირის მეთოდის განვითარებით; ქსელური დელეგირება მენეჯრული ხარჯების მინიმიზებისათვის), რაც, ვფიქრობთ, გარკვეულ სამსახურს გაუწევს მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლებისა და სრულყოფის საკითხებით დაინტერესებულ მკვლევარებსა და სხვა დაინტერესებულ მრავალრიცხოვან მკითხველს.

მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლებისა და სრულყოფის თანამედროვე საერთაშორისო რეკომენდაციების გათვალისწინებით [1-10], შეიძლება დავასკვნათ, რომ განვითარებულ ქვეყნებში მეტწილად დამკვიდრებულია მიზნებზე ორიენტირებული ლიბერალური მენეჯმენტის მოდელი, რაც, ჩვენი აზრით, პოსტკრიზისული განვითარებადი ქვეყნებისათვის მისაღები ვერაფრით ვერ იქნება, შემდეგი მარტივი მიზეზების გამო:

1) პრობლემურ სიტუაციებში დასახული ოპტიმისტური მიზნები მეტწილად ვერ სრულდება ხელისშემშლელი გაუთვალისწინებელი ფაქტორების, ხშირ შემთხვევაში, ანარქიული სიჭარბის გამო;

2) ლიბერალიზმის ხიბლი, გახანგრძლივებული კრიზისების ხანაში, მეტწილად კრახით სრულდება, ვინაიდან, სუსტადგანვითარებული ადგილობრივი მეწარმეობა, გააზრებული პროტექციონიზმის გარეშე, ვერადროს ვერ გაუწევს კონკურენციას განვითარებულ ბიზნესებს. გამომდინარე, საერთაშორისო ორგანიზაციების ახალბედა კადრების რეკომენდაციებიც კი, რომლებიც, მათი აზრით, მართებულია (ვინაიდან განვითარებული ქვეყნების პირობებში აპრობირებულ და საყოველთაოდ აღიარებულ ლიბერალურ თეორიებს ეფუძნება), დიდი სიფრთხილით უნდა იქნეს შეჯერებული ადგილობრივ პრობლემურ სპეციფიკასთან;

3) საგეგმო კომიტეტიდან მართვას შეჩვეული ეკონომიკა, ჯერჯერობით მენეჯრული ბიზნესტექნოლოგიების მწვავე დეფიციტს განიცდის, რაც მაქსიმალურად ოპერატიულად უნდა

<sup>1</sup> ლორთქიფანიძე რ. საერთაშორისო ეკონომიკური კონკურენციისა და კონკურენტული მართვის თეორია. - თბ., ეკონომისტ ა. გუნის სახელობის საქველმოქმედო აკადემია, 2019: 450.

შეივსოს თანამედროვე კლასტერული მექანიზმებით (საჯარო და ბიზნეს-ადმინისტრირების შეხამებით მენეჯმენტში), მაგალითისათვის, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების აქტიური მხარდაჭერითა და საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მძლავრი ინოვაციური პოტენციალის საყოველთაო (!) ჩართულობით. შესაბამისად, ეკონომიკური კრიზისის პირობებში, ცენტრალური საკანონმდებლო სივრცეც მინიმუმ 50-70%-ით სწორედ პროფესიონალი ეკონომისტებით უნდა იყოს დაკომპლექტებული, რომლებმაც ადგილობრივი ბიზნესის სრულფასოვანი დაცვისა და გაჯანსაღებისათვის მწვავედ საჭირო კანონმდებლობით უნდა „შეგვავიარაღონ“.

ვფიქრობთ, აუცილებელია კონკურენციის შესახებ კანონმდებლობის შემდგომი სრულყოფა და შესაბამისი სააგენტოს სამტატო შემადგენლობის ოპერატიული რაციონალური გაფართოებაც. დაუშვებლად მიმაჩნია, ბაზრის კონცენტრაციის შესახებ უნიფიცირებული იმპერატიული ნორმების არსებობა კანონმდებლობაში - რატომ, მაგალითისათვის, 40% და არა 30 ან 50. ასეთი ნორმები, მიზანშეწონილია, კანონქვემდებარე ნორმატიულ აქტებში დიფერენცირებული იყოს დარგობრივ და რეგიონალურ ჭრილებში, ამასთანავე, ყოველწლიური და ყოველკვარტალური შედეგების გათვალისწინებით.

ბიზნესტექნოლოგიების თანამედროვე კვლევებში, ვფიქრობთ, საბაზრო ფაქტორებისა და მათ შორის უმთავრესად კონკურენტულობის რაოდენობრივ შეფასებას უმნიშვნელოვანესი როლი უნდა ეთმობოდეს. პირადად ჩემს კვლევებში, ფიზიკის ომის კანონის მსგავსად, ეკონომიკური კონკურენციის ძალის განსაზღვრა თუ გვეხმარებოდა, რომ ბაზრის ბირთვში მიმდინარე კონკურენტული მოვლენები შეფასებულიყო, ჩემი ახალი რეკომენდაცია კონკურენციის საშუალოშეწონილი შეფასების შესახებ, საშუალებას მოგვცემს, ბაზარი, კონკურენტულობის თვალსაზრისით, მეტად სრულყოფილად (სისტემურად) შევაფასოთ. ამ ახალი შეფასების მეთოდის საფუძველზე, სხვადასხვა კონკრეტულის განზოგადების მაგალითზე, გამოვლინდა, რომ ჩინეთის ბაზარზე კონკურენტების მნიშვნელოვანი მეტობის მიუხედავად, აშშ-სა და შვეიცარიაში კონკურენციის დონე დაახლოებით 350-360%-ით მეტია და ინვესტორის ინტერესი ჩინურ ბაზრებზე მეტწილად გამოწვეულია იაფი რესურსფაქტორების მიზეზებით, რაც საბოლოო ჯამში დაბალანსდება და გრძელვადიან სტრატეგიაში, როგორც ჩვენი გაანგარიშებები ადასტურებს, უპირატესობა მიენიჭება უფრო მაღალტექნოლოგიურ ამერიკულ და ევროპულ ბაზრებს.

ჩემი კვლევის უახლესი შედეგების მიხედვით, კონკურენციის დონე შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი ფორმულით:

**კონკურენციის დონე** = ბაზრის ეფექტიანობა/კომპანიების საშუალოშეწონილი ხვედრიწონა

აუცილებლობად მიმაჩნია, რომ ბაზრის კონკურენტუნარიანობა პირველ რიგში განისაზღვროს ბაზრის ეფექტიანობის მაჩვენებლებით, მათ შორის პროდუქტიულობის (მაგალითად, შრომის მწარმოებლურობა, კაპიტალუკულება და სხვადასხვა რესურსის გამოყენების ინტენსივობა) და რენტაბელობის (საკუთარი კაპიტალის, აქტივების და ინვესტირებული კაპიტალის მომგებიანობა და ა.შ.) სახით.

ბაზარზე შეიძლება ძალიან ბევრი კონკურენტი ოპერირებდეს, მაგრამ ბაზარი არაეფექტიანი იყოს. ეს არ ნიშნავს, რომ რაოდენობრივი მაჩვენებლები იგნორირებული უნდა იყოს - ისინი, შესაძლებელია, დამატებით გამოვიყენოთ მეტად კომპლექსური - სრულყოფილი შეფასებისათვის.

ზემოაღნიშნული კომპანიების საშუალოშეწონილი ხვედრი წონა დამოუკიდებლადაც შეიძლება გამოვიყენოთ ბაზრის კონკურენციის შეფასებისათვის:

$$\text{კომპანიების საშუალოშეწონილი ხვედრიწონა} = \sum_{i=1}^n (SiVi) / V,$$

სადაც  $n$  არის ბაზარზე არსებული კომპანიების რაოდენობა;

$S_i$  -  $i$  კომპანიის საბაზრო წონა პროცენტებში;

$V_i$  -  $i$  კომპანიის მოცულობა დოლარებში;

$V$  - ბაზრის სრული ტევადობა დოლარებში.

მაგალითად, თუ ერთგვაროვანი ბაზრის მოცულობა 200 მილიარდ დოლარს შეადგენს და 3



კომპანია წარმოდგენილია 40; 60 და 100 მილიარდი დოლარით, კომპანიების საშუალოშეწონილი ხვ. წონა 38% იქნება  $(20\% \times 40 + 30\% \times 60 + 100 \times 50\%) / 200 = 38\%$ ).

ბუნებრივია, სამივე კომპანიის საშუალო არითმეტიკული წონა იქნება  $100/3 = 33.3\%$ , მაგრამ 38%, ვფიქრობ, დამეთანხმებით, უფრო ზუსტად ასახავს რეალურ სიტუაციას.

თუ აღნიშნული 200 მილიარდიანი ბაზარი, წარმოდგენილი იქნება 3 კომპანიით - შესაბამისად, 198; 1 და 1 მილიარდი დოლარით, მათი საშუალოშეწონილი იქნება 98,015%  $(198 \times 99\% + 1 \times 0,5\% + 1 \times 0,5\%)$ , რაც, ვფიქრობ, 33,3%-ზე უკეთ და ჰერფინდალ-ჰირშმანის ინდექსზე უფრო თვალსაჩინოდ ასახავს, რომ ბაზარი მნიშვნელოვნად კონცენტრირებულია რეალური საბაზრო ძალის მქონე კომპანიის გარშემო.

### დასკვნა

სულ უფრო მზარდი და გამჭვირვალე საერთაშორისო ეკონომიკური კონკურენციის პირობებში, მენეჯერული ტექნოლოგიები მაქსიმალურად უნდა იყოს არგუმენტირებული საკუთარი უნარების შეცნობითა და მაქსიმალურად ეფექტიანი სტიმულირებით, რაც, თანამედროვე ქართული და არამხოლოდ ქართული ბიზნესებისათვის განვითარებად ქვეყნებში, ერთადერთი რეალური შესაძლებლობაა დამოუკიდებელი ოპერირების ეტაპზე გადასასვლელად, გააზრებული პროტექციონიზმის საწყისი ეტაპის აუცილებელი გათვალისწინებით.

### ლიტერატურა

1. Drucker, Peter F. 2008:54. The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization.
2. Fogel, Robert, W. 1999. "Catching Up with the Economy." American Economic Review 89 (1): 1-21. 3.
3. Jamieson, Kathleen Hall. Taussig, Doron. 2017–18. Disruption, Demonization, Deliverance, and Norm Destruction: The Rhetorical Signature of Donald J. Trump. PSQ, Volume 132 - Number 4 – Winter: 618-649.
4. Herszenhorn, David M. 2013. "Georgia Elects New President, but Real Power Will Rest With Next Premier". The [New York Times](#), Oct. 27.
5. Rodric, Dani. 2018. "What Do Trade Agreements Really Do?" Journal of Economic Perspectives 32 (2): 73-90.
6. Shertzer, Allison. 2018. "A Review Essay on Howard Bodenhorn's The Color Factor: The Economics of African-American Well-Being in the Nineteenth-Century South". Journal of Economic Literature 56 (1): 206-216.
7. Silverstein, Jason. 2017. "Trump and Putin Keep Calling Each Other for Praise, Discuss North Korea and Terrorism". Newsweek, May 5.
8. Smith, Adam. 1776. "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations". Complete, fully searchable text at the Library of Economics and Liberty. <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>
9. Snower, Dennis J., and Steven J. Bosworth. 2016. "Identity-Driven Cooperation versus Competition." American Economic Review, 106 (5): 420-24.
10. The US: Department of Justice <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/hhi.html> <https://www.justice.gov/atr/file/761131/download> <https://www.justice.gov/sites/default/files/atr/legacy/2014/04/10/305027.pdf>

### Summary

The Conference article offers an idea of the highly competitive management, which is based on own skills of business subjects, comprehensive assessments of the competitive business-environment and reasonable market technologies and mechanisms to achievement of marginal (maximal) effective conditions. In the conditions of Georgia it should be in the best possible mode of operation overcoming of the economic deformation and demographic processes caused by hidden monopolies. According to research results:

**Competition Level**=Market efficiency/Weighted average share of companies

The market competitiveness should be primarily determined by Market efficiency, including productivity (or capital and different materials intensities) and profitability (ROE, ROA, ROIC, etc) indexes. There may be many competitors in the market, but not effectively in general. This does not mean that quantitative indicators should be ignored. We should also use them for a comprehensive assessment.

The weighted average share of companies can also independently assess market competition and concentration, but due to efficiency, it is a more exact criterion. The weighted average share of companies can be determined by also author's formula:

$$\text{Weighted average share of companies} = \sum_{i=1}^n (S_i V_i) / V,$$

where  $n$  - number of companies in the market;

$S_i$  – market share of  $i$  company in percent;

$V_i$  –  $i$  company volume in dollars;

$V$  – total market volume in dollars.

## მასშტაბური მიდგომა მენეჯმენტში ანუ კლასტერული ანალიზის სპეციფიკაციები

მახარაშვილი ირმა  
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

XXI საუკუნის დასაწყისში მსოფლიო შევიდა სწრაფი ცვლილებების ეპოქაში, რომლის გამოც, საზოგადოების ყოველდღიური ცხოვრების ყველა მხარე და დინამიკა რადიკალურად შეიცვალა. დროის ასეთმა „აჩქარებულმა“ რიტმმა გარკვეული კვალი დაამჩნია სასწავლო და სამუშაო პროცესებს და შემოიტანა დღის წესრიგში ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორცაა - დროის მენეჯმენტი, საქმიანობის თანმიმდევრული დაგეგმარება, ადამიანური რესურსების მართვის უახლესი ტენდენციები და ა.შ. ამ ყოველივეს დაემატა ტექნოლოგიური განვითარება, რომელმაც ზოგიერთი პროფესია წარსულში ჩატოვა და ახალ პროფესიებს ჩაუყარა საფუძველი. დამსაქმებლები გამალებით ეძებენ კადრებს, რომელთა უნარ-ჩვევები ახალი მოთხოვნების შესაბამისია. ასეთ კადრებს კი „თანამედროვე განათლება“ ესაჭიროებათ, რაზეც სახელმწიფო აგებს პასუხს. იმისათვის, რომ ქვეყანას ჰქონდეს წამყვანი ადგილი საერთაშორისო ასპარეზზე, აუცილებელია იზრუნოს, როგორც საკუთარი მოსახლეობის მდგომარეობაზე, ისე საბაზრო ეკონომიკაზე, რომელიც თავის მხრივ გლობალიზაციის შედეგად უფრო და უფრო ფართო მასშტაბებს მოიცავს.

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე თვალსაჩინო გახდა სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკის რადიკალური ტრანსფორმაცია. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, გლობალიზაციის შედეგად წარმოების ფაქტორები უფრო მობილური გახდნენ, გაძლიერდა კონკურენცია, გაქრა ბევრი ტრადიციული დარგი და გაჩნდა დარგთაშორისი სტრუქტურები, რამაც დასაბამი მისცა ახალ ქსელურ სტრუქტურებსა და კლასტერებს. ე.წ. „ჰიბრიდული“ დარგები მეტად მოთხოვნადია, რადგან მოიცავს ისეთ ორგანიზაციულ ჯაჭვებსა და კავშირებს, რომელიც გვაძლევს საშუალებას, რომ ჩვენს მიერ კვალიფიცირებული კადრი იყოს გათვითცნობიერებული, როგორც მენეჯერულ საქმიანობაში, ისე მის მომიჯნავე სფეროებში.

მიმდინარე სტატია მიმოიხილავს კლასტერულ ანალიზს, როგორც მენეჯმენტში არსებულ მასშტაბური ხასიათის ანალიზურ მიდგომას, რაც თავის მხრივ გვაძლევს საშუალებას დარგთაშორისი კუთხით განვიხილოთ საკითხი და გავერკვეთ თანამედროვე გამოწვევებში, რასაც საბაზრო ეკონომიკა გვაკისრებს დღესდღეობით.

საკვანძო სიტყვები: კლასტერი, თანამედროვე მენეჯმენტი, განვითარება, ტრანსფორმაცია

### ძირითადი ტექსტი

XXI საუკუნის დასაწყისში მსოფლიო შევიდა სწრაფი ცვლილებების ეპოქაში, რომლის გამოც, საზოგადოების ყოველდღიური ცხოვრების ყველა მხარე და დინამიკა რადიკალურად შეიცვალა. დროის ასეთმა „აჩქარებულმა“ რიტმმა გარკვეული კვალი დაამჩნია სასწავლო და სამუშაო პროცესებს და შემოიტანა დღის წესრიგში ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორცაა - დროის მენეჯმენტი, საქმიანობის თანმიმდევრული დაგეგმვა, ადამიანური რესურსების მართვის უახლესი ტენდენციები და ა.შ. ამ ყოველივეს დაემატა ტექნოლოგიური განვითარება, რომელმაც ზოგიერთი პროფესია წარსულში ჩატოვა და ახალ პროფესიებს ჩაუყარა საფუძველი. დამსაქმებლები გამალებით ეძებენ კადრებს, რომელთა უნარ-ჩვევები ახალი მოთხოვნების შესაბამისია. ასეთ კადრებს კი „თანამედროვე განათლება“ ესაჭიროებათ, რაზეც სახელმწიფო აგებს პასუხს. იმისათვის, რომ ქვეყანას ჰქონდეს წამყვანი ადგილი საერთაშორისო ასპარეზზე, აუცილებელია იზრუნოს, როგორც საკუთარი მოსახლეობის მდგომარეობაზე, ისე საბაზრო ეკონომიკაზე, რომელიც თავის მხრივ გლობალიზაციის შედეგად უფრო და უფრო ფართო მასშტაბებს მოიცავს.

ასე მაგალითად, განვითარების თანამედროვე ეტაპზე თვალსაჩინო გახდა სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკის რადიკალური ტრანსფორმაცია. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, გლობალიზაციის შედეგად წარმოების ფაქტორები უფრო მობილური გახდნენ, გაძლიერდა კონკურენცია, გაქრა ბევრი

ტრადიციული დარგი და გაჩნდა დარგთაშორისი სტრუქტურები, რამაც დასაბამი მისცა ახალ ქსელურ სტრუქტურებსა და კლასტერებს. ე.წ. „ჰიბრიდული“ დარგები მეტად მოთხოვნადია, რადგან მოიცავს ისეთ ორგანიზაციულ ჯგუფებსა და კავშირებს, რომელიც გვაძლევს საშუალებას, რომ ჩვენს მიერ კვალიფიცირებული კადრი იყოს გათვითცნობიერებული, როგორც მენეჯერულ საქმიანობაში, ისე მის მომიჯნავე სფეროებში.

კლასტერი ესაა - „გეოგრაფიულად მოსაზღვრე ურთიერთდაკავშირებული კომპანიების ჯგუფი და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციები, რომლებიც მოქმედებენ გარკვეულ სფეროში და ხასიათდებიან საქმიანობის ერთიანობით და ამასთანავე ავსებენ ერთმანეთს“.

იგი, როგორც მეთოდი თავდაპირველად 1939 წელს რ. ტრიონმა აღწერა. მანვე უწოდა ამ მეთოდს „კლასტერული ანალიზი“.

საწარმოთა კლასტერები ცარიელ ადგილზე არ წარმოქმნილა. ბიზნესის ორგანიზაციის არატრადიციული ფორმების უპირატესობების შესახებ იდეები საკმაოდ დიდი ხნის წინ წარმოიშვა. ამ სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე ადრეული გამოკვლევა ალფრედ მარშალის ნაშრომში - „ეკონომიკის პრინციპები“ გახლდათ. მარშალმა შეისწავლა დიდი ბრიტანეთის სამრეწველო რაიონები. თავის კვლევაში მას სპეციალური ტერმინები, როგორცაა - „ლოკალიზებული წარმოებისათვის“ ან „სამრეწველო ზონებისათვის“, არ შემოაქვს, თუმცა კი აღწერილიდან გამომდინარეობს, რომ იგულისხმება კლასტერი, საკმაოდ ღრმა ფორმათაშორისი შრომის განაწილებით.

ქვეყნის კონკურენტუნარიანობისა და საწარმოთა კლასტერების განვითარების ხარისხის ურთიერთკავშირის დაწვრილებითი ანალიზი მოგვცა მ. პორტერმა. მის განსაზღვრებაში აქცენტი კეთდება საწარმოთა კლასტერების სამ ძირითად თვისებაზე:

1. **გეოგრაფიული ლოკალიზაცია.** პორტერის მიხედვით, კლასტერის მასშტაბი შეიძლება კური-რებდეს ერთი ქალაქიდან ან რეგიონიდან ქვეყნამდე, ან რამდენიმე ქვეყნამდეც კი.

2. **ურთიერთკავშირი საწარმოებს შორის.** პორტერი აღნიშნავდა, რომ კლასტერი არის ურთი-ერთდაკავშირებული საწარმოების ქსელის ფორმა და კავშირის უფრო ღრმა განვითარება მოწმობს თავად კლასტერის განვითარების ხარისხზე.

3. **დარგების ტექნოლოგიური ურთიერთკავშირი.** კლასტერში არსებობს ტექნოლოგიურად ურთი-ერთდაკავშირებული სხვადასხვა დარგის საწარმოები; ჩვეულებრივ ეს მზა პროდუქტის კომპანიებია. წარმოების სპეციალიზებული ფაქტორების კომპონენტების, მანქანების მომწოდებლები, აგრეთვე სერვისული მომსახურების ფინანსური ინსტიტუტები, თანმხლები პროდუქტების მწარმოებლები და სხვ.

რაც შეეხება მცირე ქვეყნებში კლასტერიზაციის პრობლემების კვლევათა მიმოხილვისას, შეიძლება გამოვყოთ 4 ტიპის კლასტერი თავისი გეოგრაფიული დახასიათებით:

- ეროვნული კლასტერები - სივრცის გარეშე მომიჯნავე კონკურენტუნარიანი დარგები, რომლებიც ძირითადად გამოყოფილია ლოკალიზაციის კოეფიციენტისა და საუწყებათშორისო ბალანსის მეთოდიკით.
- რეგიონული კლასტერები, რომლებიც მდებარებს რეგიონის ფარგლებში და გამოყოფილია გამოკითხვების ან საექსპერტო შეფასებების დახმარებით.
- ტრანსსასაზღვრო კლასტერები ვითარდება ორი ან მეტი ქვეყნის რეგიონებში.
- ლოკალური კლასტერები მდებარეობს ერთ ქალაქში, მათ აგრეთვე მიეკუთვნება ნორვეგიაში გამოყოფილი „სამრეწველო რაიონები“.

სამრეწველო საწარმოთა განთავსებაზე ლიომმა წარმოადგინა რაიონების ოპტიმალური კონფი-გურაციის იდეა და ააგო ტერიტორიისა და რაიონების აბსტრაქტული მოდელი. ე.ი. მან შემოგვთავაზა ეკონომიკური „ლანდშაფტის“ ახალი კონცეფცია. ქართველი მეცნიერი მიხაკო წერეთელი თავის ნაშრომში „ერი და კაცობრიობა“, ერის სამშობლოს სივრცეზე, ტერიტორიებისა და კუთხეების მნიშვნელობაზე ამახვილებდა ყურადღებას.

მ. პორტერი მსოფლიოში ყველაზე ცნობილი მკვლევარია ქვეყნებისა და რეგიონების კონკუ-რენტუნარიანობის დარგში. თავის კონცეფციაში მან სცადა ერთმანეთისთვის შეეხამებინა ა. მარშალის

ნეოკლასიკური ეკონომიკური თეორია ფირმათა საქმიანობის საგარეო-ეკონომიკურ თეორიასთან.

პორტერმა ამოცანად დაისახა იმ სიღრმისეული ძალების გამოვლენა, რომლებიც გავლენას ახდენდნენ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობაზე. მისი თეორიის მთავარი პოსტულატი იყო მტკიცებები: „ეროვნული აყვავება მემკვიდრეობით არ გადადის - იგი იქმნება“ და „ეროვნულ დონეზე კონკურენტუნარიანობის ერთადერთი გონივრული კონცეფცია - ეს შრომის მწარმოებლურობაა“. ამგვარად, პორტერმა ქვეყანაში შრომის მაღალი მწარმოებლურობა გაუტოლა მის მაღალ კონკურენტუნარიანობას. მოგეხსენებათ, რომ კონკურენცია ოცდამეერთე საუკუნის ერთ-ერთი წამყვანი სტიმულია ორგანიზაციებისთვის და მისი არსებობა თავის მხრივ საბაზრო ეკონომიკის მრავალფეროვნებას განაპირობებს.

კლასტერების გამოყოფის შემდეგ, შეიძლება დავიწყოთ კლასტერული პოლიტიკის გატარება ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. დღესდღეობით გამოყოფენ ორი თაობის კლასტერულ პოლიტიკას, ესენია:

პირველი თაობის კლასტერული პოლიტიკა - იგი თავისთავად ზომების კომპლექსია, რომელსაც ახორციელებს სახელმწიფო კლასტერის იდენტიფიკაციისთვის.

მეორე თაობის კლასტერული პოლიტიკა - იგი ეფუძნება უკვე კარგ ცოდნას ქვეყანაში არსებულ კლასტერებზე. მასში მოიაზრება ინდივიდუალური მიდგომა თითოეული კლასტერის განვითარების პრობლემის მიმართ.

კლასტერული პოლიტიკის გატარების ინიციატორებად შეიძლება გამოვიდნენ არა მარტო მართვის ცენტრალური ორგანოები, რომლებიც ატარებენ კლასტერულ პოლიტიკას „ზემოდან“, არამედ რეგიონული ხელისუფლებაც ან მეწარმეთა ადგილობრივი გაერთიანებები, რომლებიც „ქვემოდან“ წარმოგვიდგენენ კლასტერების განვითარების სტიმულირების პროგრამათა რეალიზაციას. ასეთ პროგრამებს ეწოდება კლასტერული ინიციატივა.

შესაბამისად, კლასტერულ ინიციატივათა განვითარებასთან დაკავშირებით განვითარება იწყოს კლასტერულმა კონსალტინგმა, რაც გულისხმობს მომსახურეობის გაწევას რეგიონის ტერიტორიაზე რომელიმე კლასტერის გამოყოფის პროექტთან დაკავშირებით. აგრეთვე, აქ იგულისხმება - კლასტერული ინიციატივების მართვის თეორიული საფუძვლების სწავლება წარმატებული კლასტერული პროექტების გასაღებათა მეთოდის გამოყენებით და კლასტერული მენეჯმენტი, როგორც კლასტერების მართვის ცოდნათა სისტემა.

კლასტერი დროსა და სივრცეში პარალელურად ვითარდება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, მისი სივრცითი შეფასება და ის, თუ როგორია სივრცითი მოცულობა. სწორედ ამის საფუძველზე შესაძლებელია მოხდეს კლასტერის სელექცია რეგიონულ და რაიონულ კლასტერებად.

ანალიტიკოსმა ახალზელანდიელმა ფუკს უილიამსმა წარმოადგინა კლასტერული ინიციატივის მენეჯერის მოქმედების სქემა, რომელიც შედგება 12 ეტაპისგან:

1. რეგიონში კლასტერის არსებობის მართებულობის ახსნა;
2. კლასტერის იდენტიფიკაცია;
3. საწყისის ანალიზი;
4. გუნდის ფორმირება;
5. სასურველი შედეგების განსაზღვრა;
6. სასურველი შედეგების მისაღწევად გეგმის შედგენა;
7. გადაუდებელი მოქმედებისათვის გეგმის შედგენა;
8. კლასტერული ინიციატივის დაწყება და ა.შ.

როგორც სქემიდან ჩანს, საქმე გვაქვს მენეჯმენტური საქმიანობის ფართო გამოხატულებასთან, რომელიც კლასტერებს, როგორც კომპანიების ჯგუფს და ორგანიზაციულ გაერთიანებებს, მთლიანობად აღიქვამს და მუშაობს მის ანალიზსა და სასურველი შედეგების მასშტაბური დონით მიღწევაზე. თანამედროვე მიდგომა საჭიროებს ჯგუფურ და დარგთაშორის ანალიზს, რაც კლასტერული მენეჯმენტის საშუალებით არის შესაძლებელი.

უნდა აღინიშნოს, რომ კლასტერი დროსა და სივრცეში პარალელურად ვითარდება. განსაკუთ-

რებით მნიშვნელოვანია, მისი სივრცითი შეფასება და ის, თუ როგორია მისი სივრცითი მოცულობა. სწორედ ამის საფუძველზე შესაძლებელია მოხდეს კლასტერის სელექცია რეგიონულ და რაიონულ კლასტერებად. თავად მისი დაჯგუფება რეგიონულ და რაიონულ დონეზე ცხადია ცვლის მის მიმართ მიდგომებს.

ეკონომიკის განვითარებაზე ასეთი კომპლექსური და შედეგზე ორიენტირებული მიდგომა პრაქტიკაში კარგადაა აპრობირებული და მას, როგორც განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, სხვა ალტერნატივა არ გააჩნია.

ის აზრი, რომ საბაზრო ეკონომიკა სტრატეგიულ დაგეგმვას არ საჭიროებს და ბაზარი ყველაფერს თვითონ დაარეგულირებს, არის მცდარი, ან გათვლილია იმაზე, რომ მოსახლეობა გამიზნულად შეიყვანონ შეცდომაში. ლიბერალური ეკონომიკა სულაც არ ნიშნავს მიზნების, ამოცანების, ხედვებისა და გეგმების გარეშე ცხოვრებას და სახელმწიფოს მიერ ეკონომიკის თავის ნებაზე მიშვებას. დგას საშიშროება იმისა, რომ კონკურენციაში მყოფი გაყიდვების ბაზარმა შეიძლება ეკონომიკა ბოლოს და ბოლოს სოციალურად ეფექტიან წონასწორობამდე მიიყვანოს, ეს პროცესი კი შეიძლება ძალიან გაიწელოს და რესურსების არასწორი ხარჯვის გამო მეტისმეტად უყარათო გამოდგეს.

ნობელის პრემიის ლაურეატის ვასილი ლეონტიევის აზრით, ეროვნულ ეკონომიკურ პოლიტიკაში შეიძლება არსებობდეს 2 მიდგომა: პირველი ესაა - მოსინჯვისა და შეცდომების მიდგომა, ხოლო მეორე - სტრატეგიული (ანუ გეგმიური) მიდგომა.

პირველი მიდგომა განწირულია კრახისთვის, იმის გამო, რომ რომელიმე კერძო მიმართულებისაკენ „პედალირებული“ პოლიტიკა, არა მარტო მოახდენს ზემოქმედებას იმ სფეროებზე, რომლისკენაც იგი უშუალოდაა მიმართული, არამედ, გამოიწვევს წინასწარ განზრახულ და ნეგატიურ გამოვლინებებს ასევე სხვა სფეროებშიც, რაც სერიოზულ პრობლემებამდე მიგვიყვანს.

რაც შეეხება მეორეს, ვ. ლეონტიევის აზრით, „კერძო დაინტერესების გარეშე მაღალი მწარმოებლობის მიღწევა შეუძლებელია და სულ ცოტა, „რბილი“ (Indicative) დაგეგმვით ცივილიზებული საზოგადოება არსებობას ვერ შეძლებს“. ჩვენც ამ შეხედულებებს ვიზიარებთ.

თანამედროვე გამოწვევები ნათლად გვიბიძგებენ ისეთი ანალიზური მეთოდების შემუშავებისკენ, რომელიც ფართო მასშტაბებს მოიცავს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., გრძელიშვილი ნ. „ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება“, თბილისი, 2010, 393 გვ.
2. ბარათაშვილი ე., ოთინაშვილი რ., ბერიკაშვილი ლ., აბრალავა ა. „ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია: კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფრთხოება“, თბილისი, 2013, 208 გვ.
3. ბარათაშვილი ე., ფარესაშვილი ნ., აბრალავა თ. „ბიზნესის მართვის კლასტერული პოლიტიკა“, თბილისი, 2012, 303 გვ.
4. ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ღამბაშიძე თ. „შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“, თბილისი, 2016, 574 გვ.
5. ბარათაშვილი ე., ყურაშვილი გ., მახარაშვილი ი. კონკურენტუნარიანი მენეჯმენტი ქართული მეღვინეობის კლასტერის ჩამოყალიბებაში, შრომების კრებული „გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში“, III, 2018, გვ: 51-53.
6. ღაღანიძე გ., რამიშვილი ბ. საქართველოში კლასტერულ ფასეულობათა ჯაჭვების ფორმირების პრობლემები და პერსპექტივები, შრომების კრებული „გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში“, 2018, III, გვ. 435-440
7. Развитие кластеров: сущность, актуальные подходы, зарубежный опыт/ авт.-сост. С. Ф. Пятинкин, Т. П. Быкова . Минск: Тесей , 2008, 72 с .
8. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Укр. контекст.-К.: Логос, 2002, 647с.

## **A large-scale approach to the management as a specification of the cluster analysis**

*Irma Makharashvili, Associate Professor  
Caucasus International University*

### **Summary**

World in XXI century approached the epoch of quick changes, this became a reason of radical changes in the life of society. This accelerated rhythm of the life caused serious changes in studying and working activities. All these brought to the agenda questions such as Time Management, making of the “todolists”, creation of new tendencies in the Human Resource Management, etc. In addition to this development of new technologies lead to the establishment of new professions and some of older professions have been left in the past. Employers try hard to find qualified employees whose back ground will be in accordance with the contemporary demands and necessities. Such specialists need to have “modern Education”, this should be the main goal for the government. To gain a competitive position on international level, government should take care on the living and working conditions of country citizens, also on market economy, which develops faster due to globalization processes.

For example, on the modern stage of development it became obvious the radical economic transformation of number of countries. As we have mentioned above, due to globalization, manufacturing factors became more mobile, increased competition, disappeared many traditional fields and have been established new interindustry structures what lead to establishment of new organizational network structures and clusters. These so called “Hybrid Fields” are very demanded, because include organizational networks and connections which gives opportunity to qualified employee to have knowledge not only in management, but also in other fields.

The main goal of the article is to overview of cluster analysis, as an large-scale analytic approach in Management, this gives us opportunity to clear up new tendencies of modern market economy.

## მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება სხვადსხვა ტიპის ორგანიზაციებში

*მახარაშვილი ირმა  
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ბაბუნაშვილი თეიმურაზი  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ჯინჯიხაძე ლაშა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და განხორციელების პრობლემები. ავტორი ანალიზებს ორგანიზაციის სხვადსხვა ტიპებს, რომლებიც განაპირობებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის სპეციფიკას და, გარდა ამისა, გუნდური მუშაობის ორგანიზების სოციალური ტექნოლოგიების შერჩევას.

სტატიაში განხილულია გადაწყვეტილებები ხარისხის პარამეტრებისა და მისაღებობის მიხედვით, აგრეთვე შემოთავაზებულია მატრიცა, რომელიც შემდეგში შეიძლება გამოყენებულ იქნას მმართველობითი გადაწყვეტილების ტიპის დასადგენი ინსტრუმენტის სახით.

საკვანძო სიტყვები: მმართველობითი გადაწყვეტილება, ხარისხი, მისაღებობა, ორგანიზაციის ტიპი.

### ძირითადი ტექსტი

მმართველობითი გადაწყვეტილების აღსრულება და პრაქტიკული რეალიზება უამრავ ფაქტორზეა დამოკიდებული. პირველ რიგში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების თეორიული და პრაქტიკული შესწავლისადმი მიდგომებზე შევჩერდეთ.

მეცნიერული მიდგომებიდან აუცილებელია აღინიშნოს ყველაზე პირველი მიმართულება, რომელიც ჩამოყალიბდა გასული საუკუნის ბოლო წლებში და მიეკუთვნება სოციალური ორგანიზაციების რაციონალური მართვის კონცეფციას, ანუ მეცნიერულ მართვის სკოლას (ფ. ტელიორი, ა. ფაიოლი, ჰ. ფორდი, ა. სლოუნი). ამ მიდგომის ჩარჩოებში მეცნიერების მიერ გამოკვლეულ იქნა რაციონალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, რომელიც წარმოადგენდა რამდენიმე ალტერნატივიდან არჩევას. საუბარია იმაზე, რომ გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება მიმდინარეობდეს რამდენიმე ტრაექტორიით, რომელთა განსაზღვრა ხისტი პარამეტრებით ხდება. რაციონალური მიდგომის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მთავარ არგუმენტს წარმოადგენს ვარიანტების სიმრავლიდან საუკეთესო გადაწყვეტილების შეგნებულად არჩევა, რომლის დროსაც გადაწყვეტილების მიმღები პირი (გმპ) ეყრდნობა ლოგიკურ დასაბუთებას და რაოდენობრივ მონაცემებს.

მოცემული მიდგომის ჩარჩოებში აუცილებელია ვისაუბროთ გადაწყვეტილების ხარისხისა და ეფექტიანობის შეფასებაზე, აგრეთვე კრიტერიუმების შემუშავებაზე. ხოლო მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისა და რეალიზების პროცესი გულისხმობს განსაზღვრული სტანდარტული ეტაპებისა და ასტადიების გავლას. ასე მაგალითად:

- გადაწყვეტილების აუცილებლობის აღიარება;
- გადაწყვეტილების შემუშავება, რაც ალტერნატივებისა და კრიტერიუმების შემუშავებას გულისხმობს;
- მმართველობითი გადაწყვეტილების უშუალო არჩევა;
- მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაცია, რაც დაკავშირებულია არჩეული ალტერნატივის იმპლემენტაციის ორგანიზების, ანალიზისა და შესრულების კონტროლის პროცესს;
- უკუკავშირის ორგანიზება მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესის ყველა მონაწილესთან;



– მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების შემდგომი კორექტირება.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისა და მთლიანად მართვისადმი სისტემური მიდგომა განიხილება, როგორც მეთოდოლოგიური ინსტრუმენტების რთული ნაკრები, რომელიც გულისხმობს მართვის სისტემის მთლიანობაში განხილვასა და მართვის ქვესისტემების, როგორც რთული დინამიური მდგენელების ანალიზს, რომელიც მოიცავს უამრავ ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ელემენტს. მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილება ზემოქმედებს როგორც ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებზე (მაგალითად, განყოფილებებზე), ისე ორგანიზაციაზე მთლიანად. ეს მიდგომა იძლევა საშუალებას, გამოვლინდეს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები მათი ერთმანეთზე ზემოქმედების გათვალისწინებით, სისტემის მთლიანობა და კომპლექსურობა. იღებს რა მხედველობაში სისტემურ მიდგომას, მმართველმა უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის გარემომცველი სოციალური გარემო და არ დაავიწყდეს შიდა გარემოს ისეთი ელემენტების მხედველობაში მიღება, რომლებიც იქნება ჩართული შემუშავების, რეალიზაციისა და კონტროლის ეტაპზე.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების, მიღებისა და რეალიზაციის შესწავლის კიდევ ერთ მიმართულებას წარმოადგენს სოციალურ-ფსიქოლოგიური მიდგომა, რომელიც განიხილავს ინდივიდის ქცევას და ჯგუფურ ურთიერთქმედებას, ორიენტირდება რა კონკრეტულ სიტუაციაზე. მკვლევარები აღწერენ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების სიმრავლეს, რომელნიც მოქმედებენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე (რ. ლაიკერტი, დ. მაკ-გრეგორი და სხვანი). აქ შეიძლება ვისაუბროთ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მონაქილეთა მოტივებზე და საჭიროებებზე, მათ ატრიბუციებზე, მოთხოვნილებებზე და სოციალური შემეცნების პროცესზე. ამ შემთხვევაში მკვლევარები აღნიშნავენ იმ ფაქტს, რომ განსხვავებულ სიტუაციებში, სადაც ემოციური მდგენელი დომინირებს, მიღებული გადაწყვეტილებები და მათი იმპლემენტაციის პროცესი არ განეკუთვნება რაციონალურ ტიპს, არამედ ბევრად არის განსაზღვრული სიტუაციითა და ინდივიდუალური აღქმით.

მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა განვიხილოთ სიტუაციური მიდგომის პოზიციიდან, რომელიც, თავის მხრივ, გამომდინარეობს სოციალური ფსიქოლოგიის დებულებებიდან, ვინაიდან გადაწყვეტილების მიღება და რეალიზება ბევრადაა დამოკიდებული იმ სიტუაციაზე, დროსა და ადგილზე, რომელშიც მიმდინარეობს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი; იმ ფაქტორებზე, რომლებიც დროით და სივრცით კონტექსტში ზემოქმედებს გადაწყვეტილების ტიპზე და მისი მიმღების სუბიექტებზე. გარდა ამისა, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასა და რეალიზაციაზე ზემოქმედებს მართვის სტილი, ორგანიზაციის ტიპი და ორგანიზაციული კულტურის დონე. კორპორაციული კულტურა ზემოქმედებს კომპანიის თანამშრომელთა ორგანიზაციულ ქცევაზე, განსაზღვრავს კომუნიკაციის პროცესსა და მის რეგლამენტს. ორგანიზაციული კულტურის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის იმ ქცევით ნორმათა კომპლექსი, ის ფილოსოფია, იდეოლოგია და ღირებულებათა ორიენტირები, რომლებიც უპირობოდ არის მიღებული კომპანიის ყველა თანამშრომლის მიერ. კორპორაციული კულტურა ახდენს თანამშრომელთა ქცევების რეგლამენტაციას და იძლევა ამ ქცევების კრიტიკული სიტუაციებისთვის პროგნოზირების საშუალებას. გარდა ამისა, კორპორატიულ კულტურა ადგენს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზების სტანდარტებს.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესი შეიძლება განვიხილოთ სტრუქტურულ-ფუნქციური მიდგომის პოზიციიდანაც (ტ. პარსონსი, რ. მორტონი და სხვა). ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილებების მიღება განიხილება როგორც მმართველობითი ფუნქცია და ავსებს ისეთ ფუნქციათა ჩამონათვალს, როგორებიცაა: დაგეგმვა, პროგნოზირება და კონტროლი. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში ხდება საკითხთა მთელი კომპლექსის გაანალიზება, რომლებიც მმართველი და მართული ქვესისტემების ანალიზთან არის დაკავშირებული. მმართველობითი გადაწყვეტილებების ხარისხი და რეალიზაცია ბევრადაა დაკავშირებული ორგანიზაციის ტიპთან და პიროვნებათა შორის ჩამოყალიბებული ურთიერთკავშირების თავისებურებებთან. განვიხილოთ საკმაოდ საინტერესო ტიპოლოგია,

რომელსაც გვთავაზობს ფრედერიკ ლალუ, გამოყოფს რა იმ ტიპებს, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის ცნობიერების ევოლუციისა და სოციალურ გარემოსთან ურთიერთქმედების ეტაპებს:

1. რეაქტიული (ინფრაწითელი) ორგანიზაციები;
2. მაგიური (მეწამული) ორგანიზაციები;
3. იმპულსური (წითელი) ორგანიზაციები;
4. კონფორმისტული (ქარვისფერი) ორგანიზაციები;
5. კონკურენტული (ნარინჯისფერი) ორგანიზაციები;
6. პლურალისტული (მწვანე) ორგანიზაციები;
7. მომავლის (ფირუზისფერი) ორგანიზაციები.

თანამედროვე საზოგადოებაში ჩვენ ვხვდებით წითელ, ქარვისფერ, ნარინჯისფერ და მწვანე ორგანიზაციებს. ნაკლებადაა გავრცელებული ფირუზისფერი ორგანიზაციები. მათში, ლალუს აზრით, უდიდესი პოტენციალი თვლემს და იგი მიმართულია კომპანიის კონსტრუქციულობისა და ეფექტიანობის განვითარებაზე.

წითელი ორგანიზაციები გულისხმობენ ორიენტაციას მიმდინარე, აწმყო მომენტზე, ამიტომაც მათ სუსტ მხარეს სტრატეგიული დაგეგმვა და პროგნოზირება წარმოადგენს, ხოლო ძლიერს - ინოვაციებზე და პრობლემებზე საკმაოდ სხარტი რეაგირება. ასეთი ტიპის ორგანიზაციის მაგალითს წარმოადგენს შეიარაღებული ფორმირება, ანდა ქუჩური ბანდები. მათში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება ავტორიტარულად ხდება.

ქარვისფერი ორგანიზაციები განსხვავდება ორი მიღწევით: საშუალო და გრძელვადიანი დაგეგმვის შესაძლებლობა, აგრეთვე სტაბილური ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნა, რომლებიც გამოირჩევა მდგრადობით შემდგომი განვითარებისადმი მიდრეკილებით. აქ ხაზგასმით გვინდა აღვნიშნოთ სტაბილურობა და ფორმალური იერარქია. ქარვისფერი ორგანიზაციების თანამშრომელთათვის მნიშვნელოვანია სოციალური დაჯგუფებისადმი კუთნილება, სოციალური და ინდივიდუალური იდენტურობა. მსგავს ორგანიზაციებში არსებობს გარკვეული მოთხოვნები, საზღვრები და წესები, რომელთა დარღვევაც არ ღირს. ქარვისფერი ორგანიზაციების მაგალითს წარმოადგენს ჯარი, სკოლა და ეკლესია. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება აქ ხდება ავტორიტარულად, მმართველი გასცემს განკარგულებას და აკონტროლებს მის შესრულებას.

ნარინჯისფერი ორგანიზაციები განვითარების დონით აღემატება ქარვისფერს და ამის მიზეზს შემდეგი მიღწევები წარმოადგენს: ნოვატორობა, პასუხისმგებლობა და მერიტოკრატია. თუ ქარვისფერი ორგანიზაციის ასამოქმედებლად საჭიროა პროცესები, ნარინჯისფერში სტიმულს პროცესები და პროექტები წარმოადგენს. ამ ორგანიზაციის საბაზისო სტრუქტურას წარმოადგენს პირამიდა, რომელშიც შესაძლებელია კომუნიკაცია პროექტის რეალიზაციაში მონაწილე განყოფილებებსა და ქვედანაყოფებს შორის. აქ ჩვენ შეგვიძლია საუბარი ჯგუფური მმართველობითი გადაწყვეტილებების შესახებ, რაც ზრდის შედეგების ხარისხს. ნარინჯისფერ ორგანიზაციებში წინასწარმეტყველებენ ცვლილებებს და აკონტროლებენ სიტუაციას. ფ. ლალუმ შემოიყვანა მერიტოკრატის ცნება, რომელშიც გულისხმობდა სისტემას, რომელშიც ადამიანები განსხვავებულ სტატუსს ღებულობენ საკუთარი შესაძლებლობებისა და ნიჭის წყალობით, რაც ხელს უწყობს მათ კარიერულ ზრდას. ნარინჯისფერ ორგანიზაციებს ხშირად ადრიან მანქანას და აღნიშნავენ მექანისტურ მიდგომას. ასეთი ორგანიზაციების მაგალითს წარმოადგენენ ისეთი საერთაშორისო კომპანიები, როგორებიცაა Coca-Cola და Nike.

მწვანე ორგანიზაციებში ცენტრალური მნიშვნელობა აქვს სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მდგენელს, კერძოდ იმას, როგორ გრძნობებსა და ემოციებს განიცდიან თანამშრომლები, რამდენად კომფორტულია მათთვის კომპანიაში მუშაობა. აქ ყველა აზრი იმსახურებს პატივისცემას, აქ ეძებენ სამართლიანობას, ჭეშმარიტ თანამშრომლობას. მწვანე ორგანიზაციებში იგულისხმება, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება კონსენსუსის საფუძველზე ხდება. კორპორაციული კულტურის საფუძველს წარმოადგენს ორგანიზაციის ღირებულებები, რომლებიც ითვლება საერთოდ როგორც მმართველების, ისე მართულთათვის. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების

დროს თანამშრომლები პირველ რიგში ხელმძღვანელობენ კომპანიის, და არა მისი ცალკეული თანამშრომლის ღირებულებებით. საკვანძო ფაქტორს წარმოადგენს აგრეთვე დაინტერესებულ პირთა რაოდენობის გაზრდა. ასეთ შემთხვევაში კონსენსუსის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილების სინონიმს ინტერგრაციული გადაწყვეტილება წარმოადგენს, რომლის ქვეშ იგულისხმება მმართველობითი გადაწყვეტილების ისეთი ჯგუფური ტიპი, რომლის შემუშავებაში ჯგუფის ყველა წევრს აქვს მონაწილეობა მიღებული, საიდანაც გამომდინარეობს ბუნებრივი მდგომარეობა: ჯგუფის თითოეული წევრი გადაწყვეტილებას თავისად მიიჩნევს.

„ფირუზისფერი ორგანიზაციები“ ეწოდებათ ევოლუციურ კომპანიებს, რომელთან ეკუთნით მომავალი, მაგრამ ეს მოითხოვს ორგანიზაციისა და საზოგადოების მენტალიტეტის საფუძვლიან გარდაქმნას. ფირუზისფერ ორგანიზაციებს ხშირად ადარებენ ცოცხალ ორგანიზმს, უწოდებენ რა მათ „ცოცხალ სისტემებს“. ასეთ ორგანიზაციებს ახასიათებს სამი ძირითადი თვისება:

1. თვითმმართველობა, რომელსაც მოაქვს ნებისმიერი სირთულის გადაწყვეტილების ეფექტიანი მიღება, კოლეგების თანასწორუფლებიანი ურთიერთქმედება და იერარქიის არარსებობა;
2. მთლიანობა, რომელიც გულისხმობს თანამშრომელთა პიროვნული და პროფესიული თვისებების შეთანხმებულ გამოყენებას;
3. კომპანიის ევოლუციური მიზანი, რომელიც ითვალისწინებს არა კომპანიის მომავლის განჭვრეტასა და პროგნოზირებას, არამედ იმის ჩაწვდომას, თუ რისკენ მიისწრაფის კომპანია მომავალში, რა სტრატეგიას უნდა, მისდოს.

ფირუზისფერ კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დაფუძნებულია კონსულტაციებზე, თითოეულ თანამშრომელს შეუძლია ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღება, მაგრამ მანამდე მისთვის აუცილებელია თანამშრომლებთან და ამ სფეროს ექსპერტებთან მოთათბირება. ფირუზისფერ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი განიხილება, როგორც შიდა კონსულტაციები, რომელთა საშუალებით თანამშრომლები ღებულობენ ინფორმაციას; როგორც ნდობით განმსჭვალული ურთიერთობების აგება, რომლებშიც ადამიანები აღიქვამენ სხვისი პოზიციების მნიშვნელობას. ორგანიზაციების მსგავსი ტიპი საკმაოდ ახალია და ინოვაციური და მოითხოვს თანამედროვე პირობებთან ადაპტირებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში ფირუზისფერი ორგანიზაციები ყველა სფეროში არ გამოდგება. თავდაპირველად საჭიროა მენეჯერებისა და მმართველების ყურადღების კონცენტრირება გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის დამოკიდებულებაზე ორგანიზაციის ტიპსა და ორგანიზაციაში გუნდური მუშაობის ტექნოლოგიებზე.

როგორც ჯგუფური, ასევე ინდივიდუალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უშუალოდ ზემოქმედებს მის რეალიზაციაზე. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილება შეიძლება იქნას შეფასებული მისი ხარისხისა და მისაღებობის პოზიციებიდან. მისაღებობა - ეს არის ხარისხი, რომლითაც მისაღები გადაწყვეტილება პასუხობს ინდივიდებისა და ჯგუფების ინტერესებს, მოლოდინებსა და მიზნებს (ცხრილი 1).

**ცხრილი 1. მმართველობითი გადაწყვეტილებების ხარისხი და მისაღებობა**

	ხარისხი	Max	Min
მისაღებობა			
Max		1	2
Min		3	4

ცხრილის მიხედვით, პოზიცია 1 (გადაწყვეტილების პირველი ტიპი, რომელიც მაქსიმალურად აკმაყოფილებს ხარისხისა და მისაღებობის პოზიციებს) განეკუთნება ინტეგრირებული გადაწყვეტილებების რიცხვს. შესაბამისად, ამ შემთხვევაში, პროცესის ყველა მონაწილე იქნება დაინტერესებული მის რეალიზაციაში და ამაში მაქსიმალურ ძალისხმევას ჩადებს.

მოცემული მატრიცის გამოყენება შეიძლება მმართველობითი გადაწყვეტილების ტიპის

დასადგენად ხარისხისა და მისაღებობის პოზიციიდან. მისი გამოყენება შესაძლებელია აგრეთვე მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციის თავისებურებათა პროგნოზირების ინსტრუმენტის სახით და ამ პროცესში თანამშრომელთა მონაწილეობის დასადგენად.

### **დასკვნა**

ავტორიტარული და დემოკრატიული მმართველობათა გადაწყვეტილებების ხარისხისა და მისაღებობის პოზიციიდან ანალიზის დროს შეგვიძლია დავაკვნათ, რომ ერთპიროვნულისგან განსხვავებით, ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის სწორედ ჯგუფური გადაწყვეტილებები გვევლინება ყველაზე მისაღებადა, ამენად, გასაგებია, რომ მუშაკთა მაქსიმალური ძალისხმევა სწორედ მათ შესრულებაზე იქნება მიმართული.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. Laloux Frederic. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness / Frederic Laloux. – M.: Mann, Ivanov, Ferber, 2017. – 432 p.
2. Shanteau, J., Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science (3rd ed). Craighead, W. E., & Nemeroff, C. B. (Eds). NY: Wiley. 2011
3. Wilson S.R, Arvai L.J, Structured Decision Making. Using decision research to improve stakeholder participation and results. Oregon State University. 2011. <http://seagrant.oregonstate.edu/sgpubs/onlinepubs/h11001.pdf>
4. Carlson A. K., et al A Theoretical Framework for Goal-Based Choice and for Prescriptive Analysis. September 14, 2017. <http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/2007-hk,Russo,etal-TheoreticalGBC.pdf>

### **Management Decision-Making in Organizations of Different Types**

*Irma Makharashvili, Associate Professor  
Caucasus International University*

*Babunashvili Teimuraz  
Professor of Tbilisi State University*

*Jinjikhadze Lasha  
Doctor of Technical University of Georgia*

### **Summary**

The article discusses the problems of adoption and implementation of management decisions. The author analyzes the different types of organization that specifies the specificity of the management decision making process and, in addition, the selection of social technologies for organization of team work.

The article reviews solutions according to the quality parameters and acceptability, as well as the matrix, which can be used as a tool to determine the type of management decision.

**მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენება ადამიანური  
რესურსების მენეჯმენტში**  
(დამქირავებელის ბრენდირება პოტენციური კადრების მოზიდვისა და არსებული  
პერსონალის შენარჩუნების მიზნებისათვის)

*მიქაელ მარიამი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

**აბსტრაქტი**

გლობალიზაციის ეპოქაში ადამიანური რესურსების მართვის თეორიები განიცდიან სწრაფ ევოლუციას და ტრანსფორმაციას, რაც ხალი მოთხოვნებისა და გამოწვევების წინაშეაყენებს კომპანიებს, რომელთა წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია სათანადოდ შერჩეულ პერსონალზე. თანამედროვე ეპოქაში პერსონალის დაკომპლექტებაზე პასუხისმგებელ პირებს მოეთხოვებათ არა მხოლოდ პერსონალის მოზიდვისა და დასაქმების კლასიკური, ტრადიციული მეთოდის ცოდნა, არამედ ალტერნატიული გზებისა და სტრატეგიების მოძიება კომპანიაში მაღალკვალიფიციური პერსონალის ხანგრძლივი ვადით დასაქმების მიზნით. თანამედროვე პრაქტიკაში ინერგება მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენება ადამიანის რესურსების მენეჯმენტში. საქართველოში მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენება ადამიანის რესურსების მენეჯმენტში საწყის ეტაპზეა. მიგვაჩნია, რომ მიზანშეწონილია მარკეტინგის შესაბამისი ინსტრუმენტების კვლევა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ჭრილში, რათა მომზადდეს ერთგვარი რეკომენდაციები აღნიშნული ინსტრუმენტების მეშვეობით ქართული კომპანიების მიმზიდველობისა და იმიჯის ასამაღლებლად, რათა ისინი გახდნენ მიმზიდველნი როგორც ბაზარზე არსებული მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალისათვის, ასევე მომხმარებლისათვის, უკვე დასაქმებული მაღალკვალიფიციური პერსონალის მეშვეობით.

საკვანძო სიტყვები: დამსაქმებლის ბრენდირება; მარკეტინგის ინსტრუმენტები; მარკეტინგი; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი; ტალანტის მოზიდვა და შენარჩუნება.

**ძირითადი ტექსტი**

გლობალიზაციის ეპოქაში კომპანიისათვის მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსების მოზიდვა და შენარჩუნება ერთგვარ გამოწვევად იქცა, ვინაიდან ადგილობრივ ბაზარზე ერთი მხრივ გაიზარდა კომპანიების რაოდენობა და შესაბამისად გამძაფრდა კონკურენცია მათ შორის, ხოლო მეორე მხრივ საზღვრების გახსნამ ხელი შეუწყო შრომით მიგრაციას, რის გამოც შემცირდა სათანადო კომპეტენციების მქონე სამუშაო ძალა ადგილობრივ ბაზარზე. თანამედროვე ეპოქაში დასაქმებული პერსონალი განიხილება როგორც გრძელვადიანი ინვესტიცია კომპანიის მომავალში, ვინაიდან სწორედ მათ პროფესიულ უნარ-ჩვევებზე, ცოდნასა და გამოცდილებაზე არის დამოკიდებული ნებისმიერი კონკრეტული ინოვაციის შექმნა ჯერ აბსტრაქტული იდეის დონეზე, ხოლო შემდეგ ეტაპზე აღნიშნული ინოვაციების განხორციელება და დანერგვა პრაქტიკაში. შესაბამისად ადამიანის რესურსების მართვის მენეჯერები ახალი მოთხოვნებისა და გამოწვევების წინაშე დგანან მოზიდონ ტალანტები საკუთარ ორგანიზაციაში და მოახდინონ მათი ხანგრძლივი ვადით დასაქმება. მოცემულ ვითარებაში ცხადია, რომ მხოლოდ ტრადიციული მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოყენება სათანადო კადრების მოსაზიდად საკმარისი აღარ არის და მიზანშეწონილია ინტერდისციპლინური მიდგომის გამოყენება, რომელიც გულისხმობს მენეჯმენტის, მარკეტინგისა და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის ინსტრუმენტების ერთობლივ გამოყენებას ადგილობრივი კომპანიების ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად და გრძელვადიანი შედეგის მისაღებად. წინამდებარე ნაშრომში განხილული იქნება ადამიანის რესურსების მენეჯმენტში მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენება, კერძოდ კომპანიის მიერ დამქირავებლის ბრენდის შექმნა, რომელიც კომპანიაში საჭირო ადამიანური რესურსების მოზიდვისა და დასაქმების ერთ-ერთ გარანტად გვევლინება.

თანამედროვე ეპოქაში მარკეტინგი განმარტებულია არა მხოლოდ როგორც დისციპლინა,

რომელიც შეისწავლის მომხმარებლისთვის საჭირო პროდუქტის შექმნისა და მისთვის ამ პროდუქტის შესაბამისი არხებით მიწოდების სტრატეგიებს, არამედ როგორც მომხმარებელთან ორმხრივად სასარგებლო ურთიერთობების ჩამოყალიბების ხელოვნება. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების ჭრილშიც თითოეული კომპანია მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენებისას უნდა ისწრაფვოდეს პოტენციურ თუ არსებულ თანამშრომლებთან ურთიერთმომგებიანი, გრძელვადიანი და პროზოტიური ურთიერთობების ჩამოყალიბებისკენ. ადამიანური რესურსების მენეჯერმა, რომელიც დაკავებულია კონპანიისათვის შესაბამისი ტალანტების მოძიებითა და დასაქმებით, მიზანშეწონილია ჩაატაროს მიზნობრივი ბაზრის მარკეტინგული კვლევა, რათა შეიმუშავოს საკუთარი კომპანიის ბაზარზე ბრენდირებისა და პოზიციონირებისათვის საჭირო სტრატეგია, რომელიც აღნიშნულ კომპანიას სასურველსა და მიმზიდველს გახდის მაღალკვალიფიციური შრომითი რესურსებისათვის. ამ მხრივ, საჭიროა დამქირავებლის ბრენდირება რამოდენიმე მიმართულებით;

ა. კომპანიის ბრენდის შექმნა, რომელიც მიზანმიმართული იქნება უკვე გამოცდილი კადრებზე.

ბ. კომპანიის ბრენდის შექმნა, რომელიც გათვლილი იქნება ახალგაზრდა, ჯერ გამოუცდელ, მაგრამ მაღალი პოტენციალის მქონე კადრებზე.

გ. კომპანიის ბრენდის შექმნა, რომელიც ორიენტირებული იქნება უკვე არსებული თანამშრომლების შენარჩუნებაზე.

ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა თუ როგორ უნდა მოხდეს ძლიერი დამქირავებლის ბრენდის ჩამოყალიბება, დადებითი ასოციაციებისა და ბრენდის იმიჯის შექმნა სამიზნე ადამიანური რესურსების ცნობიერებაში? აღნიშნული მიზნებისათვის კომპანიები მიმართავენ ბაზრის კვლევას და ადგენენ სამიზნე ჯგუფში შემავალი ადამიანური რესურსების სურვილებს, მათ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ადამიანური კაპიტალის ბაზარის მონაწილეების ძირითად სურვილები, მოთხოვნები და საჭიროებები უკავშირდება ფინანსურ სარგებელს, უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის შეგრძნებას, და ზოგიერთ შემთხვევაში თვითრეალიზაციითა და წარმატებით მიღწეული სარგებლის მიღებას. ამდენად, დამსაქმებლის ბრენდი შეიძლება წარმოდგენილ იქნას როგორც ერთგვარი პორტფელი, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურად და ფსიქოლოგიურად ხელსაყრელ შეთავაზებას, რომელიც ასოცირდება ამა თუ იმ კონკრეტულ კომპანიასთან და გამოარჩევს მას კონკურენტებისაგან. აღსანიშნავია, რომ დამსაქმებლის ბრენდირებისას შერჩეული პოზიციონირების სტრატეგია განსხვავებულია, თუმცა ნებისმიერი სტრატეგიის ამორჩევისას ძალიან მნიშვნელოვანია კომპანიის ბრენდის დადებითი რეპუტაციის შექმნა, მკაფიოდ განსაზღვრული მისიისა და ხედვის ჩამოყალიბება, კომპანიისათვის ისეთი უნიკალური პერსონალური ხასიათის შექმნა, რომელიც პასუხობს არსებული გარემოს მოთხოვნებს და მომხმარებლის გონებაში ქმნის კომპანიასთან დაკავშირებულ დადებით ბრენდის ასოციაციებსა და ბრენდის იმიჯს.

დამქირავებლის ბრენდის რეპუტაცია და იმიჯი ყალიბდება მის მიერ მიწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე აღნიშნული ინფორმაციის მიწოდებისათვის შესაბამისად შერჩეული არხების მეშვეობით. კომპანიის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია უნდა იყოს სანდო, საიმედო და მკაფიო. კომპანიები, რომელთაც აქვთ საკუთარ საიტზე ვაკანსიების გვერდი, სადაც განთავსებულია დეტალური ინფორმაცია არსებული ვაკანსიების შესახებ, კომპანიაში დასაქმებული კადრების წარმატებების ისტორიები, მარტივად შესავსები აპლიკაციის ფორმები, ქმნიან სანდო და საიმედო დამქირავებლის იმიჯს. კომპანიები, რომლებიც აქტიურობენ სოციალურ ქსელზე, აქვთ მობილური აპლიკაციები, თანამშრომლობენ დასაქმების ონლაინ სააგენტოებთან, რომელთა საიტებზეც მათ ენიჭებათ მაღალი რეიტინგი ქმნიან დადებით იმიჯს შესაძლო და უკვე არსებული დამქირავებელი პირების გონებაში. კომპანიებს, რომლებიც ესწრებიან მოწინავე კონფერენციებს, სიმპოზიუმებს, ფორუმებს, სამეცნიერო შეხვედრებს ან ახდენენ აღნიშნული ღონისძიებების დაფინანსებას უკეთესი შანსი აქვთ იპოვონ საჭირო მაღალკვალიფიციური კანდიდატები ვაკანტური პოზიციებისათვის.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ცხადია, რომ საჭიროა კომპანიამ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის დროს უნდა მოახდინოს კომპანიის ბიზნესის განვითარების გეგმის დეტალური ანალიზი და

შეუსაბამოს კომპანიის სამომავლო მიზნებს საკადრო პოლიტიკის წარმართვა, მათ შორის მოახდინოს იმ მარკეტინგული ინსტრუმენტებისა და არხების შერჩევა, რომელიც შეესაბამება აღნიშნულ მიზნებს. მაგალითად, თუ კომპანია აპირებს ელექტრონულ მმართველობაზე გადასვლას, ბუნებრივია, მას სჭირდება თანამშრომლები, რომლებიც სრულყოფილად ფლობენ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს და შესაბამისად კომპანიამ უნდა იაქტიუროს ინტერნეტ-სივრცეში, რათა ცნობადი გახდეს ინტერნეტისა და ციფრული ტექნოლოგიების აქტიური მომხმარებლებისათვის.

დამქირავებლის ბრენდირებამდე კომპანიამ უნდა შეისწავლოს საკუთარი მოთხოვნილებები, საჭიროებები ადამიანურ რესურსებზე, რისთვისაც კომპანიაში უნდა ხდებოდეს საკადრო დაგეგმვა. ადამიანური რესურსების ეფექტური დაგეგმვა მნიშვნელოვანია დამქირავებლის ბრენდირებისათვის, ვინაიდან დაგეგმვის მეშვეობით ბრენდირებაზე პასუხისმგებელი პირები იღებენ ინფორმაციას პერსონალზე სამომავლო მოთხოვნის შესახებ, რაც თავის მხრივ მათ ეხმარებათ მოახდინონ დამქირავებელი კომპანიის შესაბამისად პოზიციონირება ბაზარზე, რათა მოხდეს საჭირო ადამიანებისათვის დამქირავებლის შესახებ ინფორმაციის მისწოდება შესაბამის დროს და ადგილზე შესაბამისი არხებით. საკადრო დაგეგმვის ფარგლებში შესრულებული პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა, რომელიც ეფუძნება მომავალი სამუშაო ადგილების, სამტატო განრიგისა და ვაკანტური თანამდებობების შევსების გეგმას ხელს უწყობს დამქირავებლის ბრენდის პერსონიფიკაციის განსაზღვრას, რაც გულისხმობს დამქირავებლის შრომითი რესურსების მიერ საკუთარი თავის კონკრეტულ დამქირავებელთან ასოცირებას, იდენტიფიკაციას.

ამდენად ცხადია, რომ ბრენდის იდენტურობის განსაზღვრისათვის საჭიროა ინფორმაცია ორგანიზაციაში იმ სამუშაოებისა და თანამდებობების ჩამონათვალზე, რომელიც შეიძლება გაჩნდეს, განიცადოს გარკვეული ცვლილებები ან საერთოდ იქნას გაუქმებული უახლოეს მომავალში, ასევე ინფორმაციის მოპოვება დემოგრაფიულ ტენდენციებზე, შრომის ბაზრის მდგომარეობასა და სტუქტურაზე, სამუშაოს პროდუქტიულობის ცვლილებებზე, სახელფასო განაკვეთებზე და ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. აღნიშნული ინფორმაციის შეგროვება საშუალებას იძლევა დადგინდეს თუ რა ინტელექტის, განათლებისა და უნარ-ჩვევების მატარებლები იქნებიან ადამიანები, რომელთაგანაც მომავალში დაკომპლექტდება შრომის ბაზარი, იქნება თუ არა კვალიფიციურ კადრებზე მოთხოვნა დეფიციტური, შესაბამისად რამდენად კონკურენტულია ბაზარი, რომელზეც მოუწევს დამქირავებელს პოზიციონირება და როგორი იმიჯი უნდა მოირგოს კომპანიამ, რათა განსაზღვროს საკუთარი ბრენდი და მისი უნიკალურობა, ბრენდის არსი და ბრენდის დაპირება.

დამქირავებლის ბრენდირების დაგეგმვისას მნიშვნელოვანია კომპანიამ შეისწავლოს სიტუაცია შრომის ბაზარზე წარმოდგენილ სხვა დამქირავებლებთან მიმართებაში, ჩაატაროს კვლევა მათ მიერ დასაქმებულებისათვის შეთავაზებული სარგებლის, სახელფასო განაკვეთების, სამუშაო პირობების თუ სამუშაო საათების შესახებ და მოახდინოს საკუთარი მატერიალური და ფინანსური რესურსების ანალიზი, რათა შეძლოს კონკურენტუნარიანი ბრენდის იმიჯის შექმნა. მაგალითისთვის, თუ კომპანიის კონკურენტი საწარმო სთავაზობს საკუთარ თანამშრომლებს კომპანიის კუთვნილ აუზს უფასოდ, რაც მიიჩნევა დადებითად შრომითი კაპიტალის ბაზარის მონაწილეების მიერ, კომპანიას საკუთარი ბიუჯეტის ფარგლებში შეუძლია აწარმოოს მოლაპარაკებები ქალაქში არსებულ აუზებთან და შესთავაზოს საკუთარ თანამშრომლებს კორპორატიული ფასდაკლება აღნიშნულ აუზებზე. გლობალიზაციის ეპოქაში, როდესაც მაღალი კვალიფიკაციის, დახელოვნებულ კადრზე მოთხოვნა დღითიდღე იზრდება დამსაქმებელი შრომით ბაზარზე უკვე აღიქმება, როგორც ერთ-ერთი კანდიდატი, რომელსაც დასაქმების მსურველი ირჩევს, ამიტომ დამსაქმებელმა ფასეული შეთავაზების (EVP) მიწოდება უნდა მოახდინოს. აღნიშნული შეთავაზება აერთიანებს: კომპანიის ატრიბუტებს, როგორცაა ორგანიზაციის მოცულობა, მისი საქმიანობის დარგი და პოზიცია ბაზარზე, კომპანიის მიერ შექმნილი პროდუქციისა და სერვისის ხარისხი, ტექნოლოგიური განვითარება, საქმიანი ეთიკა; კომპანიის პერსონალს, რომელიც მოიცავს კარდების რაოდენობას, ადამიანური რესურსების მართვის სტილს, კომპანიაში დამკვიდრებულ ურთიერთობებს; სამუშაო საქმიანობებს, როგორცაა საქმიანობის მასშტაბები, ინოვაციების გამოყენება, ტექნოლოგიები, პროფესიულ

და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის შენარჩუნების შესაძლებლობა; ანაზღაურების ფორმები, როგორცაა ხელფასი, პრემიები, ბონუსები და ა.შ; განვითარების შესაძლებლობები: კარიერული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები, ტრენინგები, პროფესიული განვითარების პროგრამები, სამუშაო პირობები, როგორცაა სამუშაო განრიგი, სამუშაო ადგილზე შექმნილი სანიტარული პირობები და ა.შ. კომპანიები, რომლებიც ითვალისწინებენ აღნიშნულ კომპონენტებს, ქმნიან ძლიერ ბრენდს დასაქმების კანდიდატების გონებაში და მიიჩნევიან სასურველ დასაქმების ადგილად.

კომპანიები ბრენდირების გამოყენებით ქმნიან პოზიტიურ ასოციაციებს მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოსაზიდად, თუმცა მნიშვნელოვანია გავიაზროთ ისიც, რომ კომპანიაში დასაქმებისას აღნიშნული გზით მოზიდულ პერსონალს აქვს წინასწარი განწყობა კომპანიის მიმართ და აქვს ერთგვარი მოლოდინი, რაც შესაძლოა წარმოვიდგინოთ როგორც ფსიქოლოგიური კონტრაქტი დამსაქმებელთან. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი ასახავს ერთგვარ წარმოდგენას თანამშრომლის გონებაში დამქირავებლის პასუხისმგებლობის შესახებ მის მიმართ და უკავშირდება თანამშრომლის გეგმებს ორგანიზაციაში პროფესიული განვითარების, სამუშაოთი კმაყოფილების და კარიერული წინსვლის შესახებ. ამდენად, კომპანიამ დამქირავებლის ბრენდირებისას უნდა გაითვალისწინოს ის შედეგები, რომელიც კომპანიის ბრენდის პოზიციონირებას შეიძლება მოჰყვეს. თუკი კომპანიის იმიჯი, რომელიც შეიქმნა პოტენციური თანამშრომლების მოსაზიდად განსხვავებულია კომპანიაში არსებული შიდა პოლიტიკისაგან და გარემოსგან, უკვე დასაქმებული ბრენდირებით მოზიდული თანამშრომელი რჩება იმედგაცრუებული, მის აღქმაში ირღვევა ფსიქოლოგიური კონტრაქტი, ინგრევა ბრენდის რეპუტაცია, ვინაიდან კომპანია არ პასუხობს შეპირებულ სტანდარტს, ხოლო აღნიშნულის შედეგადაც კომპანიის მიმართ ნდობა იკლებს და მისადმი ერთგულება მცირდება.

მნიშვნელოვანია, კომპანიამ ბრენდირებისას გაითვალისწინოს არსებული თანამშრომლების შენარჩუნების პოლიტიკა და არ შექმნას ილუზია შრომითი კაპიტალის მოსაზიდად მხოლოდ. დამქირავებელი უნდა აღიარებდეს საკუთარ კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას ყველა დაინტერესებული პირის, ასევე კომპანიაში დასაქმებულთა მიმართ. კომპანიაში დასაქმებულ პირთა მოლოდინის გამართლება მნიშვნელოვანია კომპანიის მიზნებისათვის კომპანიის ბრენდის შექმნის მიზნებიდან გამომდინარეც, ვინაიდან სწორედ კომპანიაში დასაქმებულები წარმოადგენენ კომპანიის საუკეთესო ადვოკატებს ე.წ. ბრენდის დესპანებს. თანამშრომელი, რომელიც კმაყოფილია კომპანიის მისადმი დამოკიდებულებით ყველა ისტორიებს კომპანიაში მისი წარმატებული მუშაობის შესახებ, აზიარებს კომპანიის წარმატებული პროექტების შესახებ ინფორმაციას საკუთარ და თანამშრომლების ვებ-გვერდებზე; მისი ისტორიები გულრფელია, წარმოადგენს სანდო წყაროს მომავალი კანდიდატებისთვის, რომელთაც უჩნდებათ მოტივაცია გახდნენ ე.წ. 'საოცნებო გუნდის' წევრები და დასაქმდნენ წარმატებულ კომპანიაში, სადაც მათთვის სასიამოვნო და სასიკეთო გარემოა შექმნილი.

## **დასკვნა**

გლობალიზაციის ეპოქაში შრომის ბაზარზე წარმოდგენილი კომპანიები ისწრაფვიან მოზიდონ მაღალკვალიფიციური კადრები საკუთარ ორგანიზაციაში, ვინაიდან პროფესიონალი თანამშრომლები წარმოადგენენ კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ გარანტს. თანამედროვე ეპოქაში მაღალკვალიფიციური კადრები დეფიციტურია, ამდენად კომპანიებს უწევთ მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენება ბაზარზე საკუთარი დამქირავებლის ბრენდის წარმატებულად პოზიციონირებისათვის, რაც ხელს შეუწყობს კომპანიის შესახებ ცნობადობის ამაღლებას, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას და შესაბამისი ადამიანური რესურსების მოზიდვას, დასაქმებასა და შენარჩუნებას კომპანიაში.



## გამოყენებული ლიტერატურა

1. Armstrong M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th ed.). London: Replica Press LTD;
2. Dessler G. (2011). Human Resource Management (12th ed.). Boston: Pearson Education.
3. Gatewood R, Feild H. (2007). Human Resource Selection. (6th ed.). Boston: South-Western College Pub.
4. Richard Mosle (2014). Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers Hardcover
5. Richard Evans (2016). The Talent Magnet: Employer Branding & Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent Paperback – July 6, 2016
6. Tim Ambler, Simon Barrow. (1996) The employer brand

### **The Application of Marketing Instruments in Human Resource Management**

*Mariam Mikadze, PhD Student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

In the era globalization the theories of Human Resource Management are undergoing rapid changes and transformation; the field of Human Resource Management is evolving and the companies are facing challenges in attracting and retaining talents. At present, HR managers are required to possess not only the knowledge of conventional methods of hiring and recruiting, but also to find alternative ways of attracting highly-qualified candidates. Job market has become highly competitive and they are perceived as candidates who are in need of achieving competitive advantage to attract and trigger talents by using different marketing tools such as creating a strong employer brand and unique Employee Value Proposition.

## ინდუსტრიული პარკების მნიშვნელობა საქართველოს ახალი ინდუსტრიალიზაციისათვის

ნადარეიშვილი ნანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ბიბიკაშვილი ნოდარი  
„სტრატეგიული ინიციატივების სააგენტო“-ს დირექტორი.

### აბსტრაქტი

საქართველოში ახალი ინდუსტრიალიზაციის განხორციელების კარგ პერსპექტივებს სახავს ინდუსტრიული პარკების ფორმირება. ნაშრომში წარმოდგენილია ინდუსტრიული და ტექნოლოგიური პარკის არსი, მათი განმასხვავებელი და საერთო ნიშნები, დახასიათებულია ჩვენს ქვეყანაში ამჟამად არსებული ტექნოპარკისა და თავისუფალი ინდუსტრიული ზონების (თიზ) მდგომარეობა, საკანონმდებლო ბაზა და მათი პრობლემები;

მსოფლიოში, თანამედროვე ინდუსტრიული პარკების ისტორია იწყება 1896 წლიდან, როდესაც ქ.მანჩესტერში (ინგლისი) შეიქმნა პირველი ინდუსტრიული პარკი. მას შემდეგ დადგინდა, რომ ინდუსტრიული პარკის მუშაობისთვის საჭიროა რეზიდენტ კომპანიებისთვის იჯარით ან საკუთრებაში გასაცემი ტერიტორია, რომელიც მოწყობილი იქნება მრეწველობისთვის საჭირო ადმინისტრაციული და საწარმოო შენობა-ნაგებობებით, ენერჯო და წყალმომარაგების სისტემებით, სასაწყობო და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურით.

ინდუსტრიული პარკის მენეჯმენტის თავისებურებები მდგომარეობს facility management-ში, რაც ნიშნავს ობიექტების მართვას აუტოსონინგის სპეციალური ფორმის მეშვეობით.

საქართველოში თიზ-ების წარუმატებლობა განპირობებულია მოძველებული საკანონმდებლო ბაზით, რომელიც მიუხედავად მასში დაწესებული საგადასახადო შეღავათებისა, საშუალებას არ აძლევს რეზიდენტ კომპანიას ხანგრძლივი დროით (მაგალითად 49 წლით) აიღოს იჯარით ან შეიძინოს მისთვის განკუთვნილი ტერიტორია.

ახალი ინდუსტრიალიზაციის პირობები გულისხმობს საბჭოურ ინდუსტრიალიზაციის მოდელზე უარის თქმას და ნ. კონდრატიევის ნახევარსაუკუნოვანი ციკლის მეექვსე ტექნოლოგიური წყობის შესაბამის მიმართულებებზე აქცენტის გაკეთებას.

ინდუსტრიული პარკების სავარაუდო ტერიტორიებად მოიაზრება: ქ. რუსთავი (მეტალურგიული ქარხნის თავისუფალ ტერიტორია), ქ. ქუთაისი (ავტოქარხნისა და ყოფილი პარლამენტის მიმდებარე ტერიტორია), ქ. დედოფლისწყარო (ყოფილი სამხედრო აეროდრომის ტერიტორია), ქ. გორი (ყოფილი ბამბულის კომბინატის ტერიტორია), თბილისი (ლილოს და კუმისის ტბის დამლაშებული მიწების ტერიტორიები).

საკვანძო სიტყვები: ინდუსტრიული პარკი, ტექნოლოგიური პარკი (ტექნოპარკი), თავისუფალი ინდუსტრიული ზონა, თავისუფალი ეკონომიკური ზონა, ინდუსტრიალიზაცია.

### ძირითადი ტექსტი

უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში საქართველო ინდუსტრიულ-აგრარულიდან გადაიქცამომხმარებელ და მომსახურე სახელმწიფოდ. ამასთან, პრიორიტეტული გახდა ტურიზმის, სოფლის მეურნეობის, ენერჯეტიკის და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარება. რეალური სექტორის განადგურებამ ქვეყანა გახადა არა ექსპორტიორი, არამედ იმპორტიორი. უარყოფითმა სალდომ 2018 წელს მიაღწია -5766.4 მლნ. აშშ დოლარს[1]. რაც დრო გადის, საქართველო უფრო მეტად ხდება სხვა ქვეყნების ეკონომიკაზე და ფინანსებზე დამოკიდებული, ეს კი, დიდი საფრთხის შემცველია ქვეყნის ეკონომიკური უსაფრთხოებისა და რეალური სუვერენიტეტის დაკარგვის კონტექსტში. ნათელია, რომ სწრაფადააგადასადგმელი ნაბიჯები ახალი ინდუსტრიალიზაციის განსახორციელებლად.

ახალი წარმოების ან ინდუსტრიალიზაციის განხორციელებისთვის არსებობს მსოფლიოში

აპრობირებული გამოცდილება (მხედველობაში გვაქვს ინდუსტრიული პარკები). ამისათვის, შესაბამის ტერიტორიაზე, სადაც წინასწარ უკვე მოწყობილია ინფრასტრუქტურა და ენერგოსისტემა, აყალიბებენ ინდუსტრიულ (სამრეწველო) პარკს. მისი არსებობა ეფუძნება შესაბამის ადმინისტრაციულ და სამართლებრივ პირობებს. ინდუსტრიული პარკის მთელ ტერიტორიაზე ზედამხედველობს სპეციალიზებული მმართველი კომპანია, რომელიც უზრუნველყოფს აღნიშნულ პირობებს.

**ინდუსტრიული პარკის** ტერმინის ქვეშ იგულისხმება ცალკეული ტერიტორია, სადაც იგეგმება წარმოების ორგანიზაცია ან უკვე მთელი ძალით მიმდინარეობს საწარმოო პროცესი. უფრო ზუსტად, ინდუსტრიული პარკი შეიძლება განვიხილოთ როგორც **სამრეწველო მოედანი-პლატფორმა**, სადაც მოქმედებს რამდენიმე სამრეწველო მოიჯარე კომპანია. ასეთ კომპანიებს ინდუსტრიულ პარკში უწოდებენ რეზიდენტებს. პარკში მოქმედი საწარმოები შეიძლება იყვნენ წარმოდგენილი ერთი დარგიდან ან სხვადასხვა სექტორებიდან. ეს საწარმოები ერთმანეთთან დაკავშირებული არიან საერთო დამატებული ღირებულების ჯაჭვით, ასევე ერთობლივი ინფრასტრუქტურით (კომუნიკაციით, ელექტრომომარაგებით, ტრანსპორტით, საწარმოო, სასაწყობო და ადმინისტრაციული შენობებით) და საერთო მართვის სამსახურით. ინდუსტრიული პარკის **მმართველი კომპანია** შეიძლება იყოს საჯარო ან კერძო. ინდუსტრიული პარკი შეიძლება შექმნას სახელმწიფომ (მუნიციპალიტეტმა) ან კერძო კომპანიამ.

ინდუსტრიული პარკების ისტორია იწყება 1896 წლიდან, როდესაც ცნობილმა ფინანსისტმა ერნესტ ჰოულმა იყიდა მანჩესტერის არხის პირას (ინგლისი) 10 ჰექტარი მიწა და შემდეგ, დაიწყო ფიქრი, თუ როგორ გამოეყენებინა ეს მიწა სარფიანად. მიუხედავად იმისა, რომ მას წარმოების არაფერი გაეგებოდა, მან, მაინც ააგო იქ სამრეწველო და სასაწყობო დანიშნულების შენობები, გაიყვანა გზა, მოამარაგა აღნიშნული ტერიტორია დენით და წყლით. ამის შემდეგ, ფინანსისტმა გადაწყვიტა იჯარით გაეცა დანაწევრებული, მაგრამ ინფრასტრუქტურით მოწყობილი მიწის ნაკვეთები მწარმოებლებისთვის. საქმე მკვდარი წერტილიდან დაიძრა მაშინ, როდესაც ჰოულმა დაიწყო ამ დაქუცმაცებული მიწის ნაკვეთების გაყიდვაც მწარმოებლებზე. ამით მწარმოებლებს მიეცათ სტაბილურობის შეგრძნება და აღნიშნულ მიწაზე გრძელვადიანი საქმიანობის გარანტიები. ასე წარმოიშვა მსოფლიო პრაქტიკაში პირველი ინდუსტრიული პარკი – ტრაფორდ პარკი. 1910 წელს სწორედ იქ, ჰენრი ფორდმა გადმოიტანა ამერიკიდან თავისი საავტომობილო ქარხანა, ხოლო ათი წლის შემდეგ, 300-მდე კომპანიამ მიბაძა ფორდს და ამერიკიდან მანჩესტერში განათავსეს თავიანთი საწარმოები. ასე აითვისეს მოხერხებულმა ადამიანებმა სამრეწველო მიწები მანჩესტერში. აღნიშნული ბიზნეს-მოდელი, შემდეგ, წარმატებით გავრცელდა მთელს მსოფლიოში.

მსოფლიო პრაქტიკაში განასხვავებენ **სამრეწველო** – წარმოებაზე ორიენტირებულ, და **ტექნოლოგიურ** – სამეცნიერო-ტექნიკურ კვლევებზე და ტექნოლოგიების განვითარებაზე ორიენტირებულ პარკებს. მაგრამ, გაუთვითცნობიერებელ ადამიანებს ისინი ხშირად ერევათ ერთმანეთში. თუმცა, არსებობს მათ მოდელელებში როგორც განსხვავებები, ისე საერთოც.

მაინც, **რით განსხვავდება ინდუსტრიული პარკი ტექნოლოგიური (ტექნო) პარკისგან?**

- ინდუსტრიულ პარკს უნდა ჰქონდეს **მიწა საწარმოო სიმძლავრეების განსათავსებლად**. ტერიტორიაზე უნდა იყოს ლოკალიზებული შესაბამისი კაპიტალური ნაგებობები და თანამედროვე საინჟინრო ინფრასტრუქტურა. ეს ყველაფერი, უნდა იმართებოდეს სპეციალიზებული მმართველი კომპანიის მიერ. ტექნოპარკი, თავის მხრივ, უპირველეს ყოვლისა, იმ ადამიანთა გუნდებია, რომლებიც მუშაობენ ინოვაციური ტექნოლოგიების შესაქმნელად, კერძოდ, ესენი არიან პროფესიონალი მენეჯერები, რომლებიც საერთაშორისო ბაზარს ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს ან ინოვაციურ პროდუქტებს აწვდიან[2].
- ინდუსტრიული პარკი მუშაობს საკუთარი პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლებით. აქედან გამომდინარე, მათი შექმნისას გასათვალისწინებელია გაყიდვების ბაზრის გეოგრაფიული სიახლოვე და ტერიტორიაზე კვალიფიციური შრომითი რესურსების მოზიდვის შესაძლებლობა. ტექნოპარკშიც ყიდიან საკუთარ პროდუქტს, მაგრამ ეს პროდუქტი ინოვაციაა და მის გაყიდვას არ სჭირდება გეოგრაფიაზე ორიენტირება. და თუ პროდუქციის

საწარმოებლად ინდუსტრიული პარკში მუშაობენ, არა მარტო “ხელმძღვანელი ტვინები”, არამედ მუშებიც — ტექნოპარკში ძირითადად მუშაობენ მხოლოდ “ტვინები”.

- ინოვაციური კვლევა-შემუშავებისთვის ტექნოპარკში ხშირად დაკავებულნი არიანსაუნივერსიტეტო გუნდები და სხვადასხვა სამეცნიერო დაწესებულებები. ინდუსტრიული პარკისგან განსხვავებით, რომელიც მუშაობს მის ტერიტორიაზე წარმოებული პროდუქციის გაყიდვაზე, ტექნოპარკი მუშაობს ყველა საწარმოო პროცესში ახალი ინოვაციური ტექნოლოგიის დანერგვაზე.
- ინდუსტრიულ პარკში ყოველთვის ცდილობენ უზრუნველყონ ტერიტორია უახლესი საწარმოო ობიექტებით და მმართველი პერსონალით (მენეჯერებით), ტექნოპარკში კი, იწვევენ ყველა მიმართულების მეცნიერებსა და მკვლევარებს.
- ტექნოპარკის საქმიანობის შედეგი არ ჩანს დაუყოვნებლივ (ზოგჯერ კი არარეალურია მისი გამოთვლა), ხოლო ინდუსტრიული პარკის საქმიანობის შედეგი შეიძლება გათვლილ იქნას როგორც მოკლევადიან, ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში შესაბამისი ბიზნეს-გეგმის შემდეგობით. ამიტომ, გაცილებით ადვილია ინდუსტრიული პარკის გასავითარებლად ინვესტიციების მოძიება, ვიდრე ტექნოპარკის განვითარებისთვის. ტექნოპარკის სპეციალისტებს ხშირად, არაერთხელ უწევთ პოტენციური ინვესტორისთვის ინოვაციური კვლევის ან შემუშავების მიზანშეწონილობის დამტკიცება. ამიტომ, ტექნოპარკებს, დიდი რისკის გამო, სახელმწიფო ან ვენჩურული ფონდები აფინანსებენ[3].

ინდუსტრიულ და ტექნო პარკებს საერთო აქვთ:

- ინდუსტრიული პარკებისთვის ყოველთვის დამახასიათებელია მოწინავე საინჟინრო გადაწყვეტილებები, რომელთა შემუშავებაც ხშირად ტექნოპარკებში ხდება. ყველა სფეროში წარმოების ობიექტების შექმნას სჭირდება “ხელმძღვანელი ტვინები”. ხოლო ყველაზე ნათელი „გონების“ ხალხი ტექნოპარკებშია[4];
- დამხმარე ინფრასტრუქტურა ტიპიურია როგორც სამრეწველო პარკისთვის, ისე ტექნოპარკისთვის. ეს არის ადმინისტრაციული შენობა-ნაგებობები, ოფისები, სადაც განთავსებულია იურიდიული და საბუღალტრო სამსახურები;
- მარკეტინგული მხარდაჭერა დამახასიათებელია როგორც სამრეწველო პარკის მიერ წარმოებული პროდუქციის წინ წასაწევად, ისე ყველა ინოვაციების პრომოუშენისთვის.

ინდუსტრიული პარკის მენეჯმენტი არის facility management — ობიექტების მართვა აუტოსორსინგის სპეციალური ფორმის მეშვეობით, როდესაც მონაწილე კომპანიებს შეუძლიათ საკუთარი ძირითადი საქმიანობის კონცენტრაციით მიიღონ სარგებელი და სხვადასხვა ფორმით დაამარცხონ კონკურენტები. აქ მუშაობს როგორც სინერგია, ისე ეკონომიკის მასშტაბის ეფექტი, როდესაც ინფრასტრუქტურა არის კაპიტალტევადი და ვინაიდან საწარმოები კომპაქტურადაა განლაგებული, მცირდება ხარჯები სხვადასხვა მომსახურებაზე.

დეველოპერული ან მმართველი კომპანია ახორციელებს facility management-ს, ანუ ინდუსტრიულ პარკს სახანძრო დაცვაც კი აქვს საკუთარი. გამოიყენება ყველა დადებითი ფაქტორი, მათ შორის, ინდუსტრიული პარკის ადგილმდებარეობა და განლაგება, რომელიც ზრდის მის მიმზიდველობას და ამცირებს საკუთარი ხარჯების წარმოებას პროდუქციის შენარჩუნებაზე. შესაძლებელია ბიზნესის გაფართოება ახალი საწარმოების გახსნით, რადგან პარკის ტერიტორიაზე სამრეწველო ნაგებობების იჯარა-გაქირავება გაცილებით დაბალია.

ინდუსტრიული პარკების კლასიკური გაგებით და სტანდარტებით საქართველოში ჯერ-ჯერობით არც ერთი ინდუსტრიული პარკი არ არსებობს. შესაბამისად, არ არსებობს საკანონმდებლო ბაზაც. რაც შეეხება ტექნოპარკებს, 2014 წლის 12 თებერვალს საქართველოში შეიქმნა ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA) და პირველი ტექნოპარკი „თბილისი“ [5]. 2016 წლის 22 ივნისს საქართველოს პარლამენტმა მიიღო კანონი ინოვაციების შესახებ. ასევე, არსებობს საქართველოს კანონი ინდუსტრიული ზონების შესახებ, მაგრამ ეგ, უფრო ეკონომიკური ზონების კონტექსტში ჯდება[6].

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, **ინდუსტრიული პარკებისგან და ტექნოპარკებისგან** განსხვავებით საქართველოში არსებობენ თავისუფალი ინდუსტრიული ზონებიც (თიზ-ი), რომლებიც თავისუფალი ეკონომიკური ზონების ნაირსახეობას მიეკუთვნებიან და მისი კანონმდებლობით ფუნქციონირებენ.

საქართველოში თიზ-ების შექმნა წინა ხელისუფლების იდეა იყო. მთავრობას ქონდა მოლოდინი, რომ თიზ-ები ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ითამაშებდა და ერთგვარი „ეკონომიკური სასწაული“ იქნებოდა. 2009 წელს შეიქმნა ქუთაისისა და ფოთის თიზ-ები. 2011-2012 წლებში კი მთავრობის წევრები ღიად აცხადებდნენ, რომ თიზ-ები აღმოჩნდაწარუმატებელი პროექტი. ნეგატიური გამოცდილების მიუხედავად, თავისუფალ ინდუსტრიულ ზონებზე დიდ იმედებს ამყარებს მოქმედი ხელისუფლებაც.

საქართველოში ამჟამად არსებობს **ფოთის თავისუფალი ინდუსტრიული ზონა**[7], **ქუთაისის თავისუფალი ინდუსტრიული ზონა**, **ქუთაისის ჰუალინგის თიზ-ი**[8], **თბილისის ტექნოლოგიური პარკის თიზ-ი** [9].

ეკონომიკაზე თიზ-ების გავლენასთან დაკავშირებით ხელისუფლების (როგორც მოქმედი, ასევე წინა ხელისუფლების) წარმომადგენლებს გადაჭარბებული მოლოდინი აქვთ. თიზი ქვეყნის ტერიტორიისა და ეკონომიკის ნაწილია, ეკონომიკის პროპორციულად ვითარდება. **ინვესტორის მოსაზიდად მხოლოდ შეღავათიანი საგადასახადო სისტემა არ არის საკმარისი. მნიშვნელოვანია ეკონომიკურად და პოლიტიკურად სტაბილური გარემო.** ამასთან, მსოფლიოში ათასობით წარმატებული თიზი ფუნქციონირებს, მათ შორის ჩვენს მეზობელ თურქეთში და, შესაბამისად, კონკურენციის გაწევაც რთულია.

თიზ-ის ტერიტორიაზე მოქმედებს საგადასახადო და სხვა დამატებითი შეღავათები, სწორედ ამაშია მისი მომხიბვლელობაც. თიზის შექმნის მიზანი ინვესტორებისა და კაპიტალის მოზიდვაა. როგორც წესი, სპეციალური ეკონომიკური ზონები ქვეყნის ეკონომიკის ზრდის ტემპს აჩქარებენ. თუმცა თიზ-მა რომ ქვეყნის ეკონომიკაზე გავლენა იქონიოს, ჯერ მისი განვითარებაა საჭირო. **თიზ-ები წარმატებულია განვითარებულ (ძლიერი ეკონომიკის მქონე) ქვეყნებში.** სპეციალური ეკონომიკური ზონები განსაკუთრებით წარმატებულია ჩინეთში (ჰონკონგი, შანხაი), არაბთა გაერთიანებულ საემიროებში (დუბაი). თავისუფალმა ეკონომიკურმა ზონებმა აღნიშნული ქვეყნების ეკონომიკის განვითარებაში უდიდესი როლი ითამაშეს. თიზ-ის წარუმატებლობის მაგალითებიც ბევრი მოიძებნება, განსაკუთრებით – განვითარებად ქვეყნებში.

**საქართველოში „თავისუფალი ინდუსტრიული ზონის შესახებ“ კანონი 2007 წელს მიიღო.** თავისუფალი ინდუსტრიული ზონა შეიძლება შეიქმნას საქართველოს ნებისმიერ ტერიტორიაზე (გარდა დაცული ტერიტორიებისა), რომლის ფართობიც მინიმუმ 10 ჰა უნდა იყოს. თიზ-ი შეიძლება შეიქმნას მთავრობის ინიციატივით ან ორგანიზატორის (ფიზიკური ან იურიდიული პირის) მოთხოვნით, თუმცა **თიზ-ის შექმნის შესახებ გადაწყვეტილებას მთავრობა იღებს.** თავისუფალი ინდუსტრიული ზონის საწარმო გათავისუფლებულია:

- მოგების გადასახადისგან;
- ქონების გადასახადისგან;
- დამატებითი ღირებულების გადასახადისგან;
- უცხოური ან თავისუფალ ინდუსტრიულ ზონაში წარმოებული საქონლის იმპორტის გადასახადისგან.

თუმცა, თიზ-ში წარმოებული საქონლის საქართველოს ტერიტორიაზე გატანის შემთხვევაში იმპორტის 4%-იანი გადასახადია დაწესებული. კანონმდებლობით, თიზ-ის ტერიტორიაზე ინვესტორი იჯარით იღებს ობიექტს. რადგან **ინვესტორს არა აქვს უფლება საკუთრებაში (იმ ვადით, რა ვადითაც თიზი შექმნილია) მიიღოს ობიექტი, ეს მის ინტერესს ამცირებს.**

არსებობს რამდენიმე ფაქტორი, თუ რატომ არ არის საქართველოში თიზ-ები იმ დონეზე წარმატებული, რა მოლოდინიც მმართველ ორგანოებს ჰქონდათ. **პირველი, საქართველოში საგადასახადო სისტემა ისედაც ლიბერალურია, ასევე მარტივად გაიცემა სამეწარმეო ლიცენზიები**

და ნებართვები, შესაბამისად, თიზ-ი განსაკუთრებულად მიმზიდველი ვერ იქნება. ამასთან უკვე არსებობს წარმატებული თავისუფალი ეკონომიკური ზონები ჩვენს რეგიონში, მათ შორის ზემოთ ნახსენებ მეზობელ თურქეთში, რომელთანაც კონკურენციის გაწევა რთულია. აქვე აღსანიშნავია, რომ საქართველოში პირველი თიზ-ების ამოქმედება 2008 წლის აგვისტოს ომის შემდგომ პერიოდსა და მსოფლიო ფინანსური კრიზისის პერიოდს დაემთხვა, რაც მათი განვითარების ერთ-ერთი დამაბრკოლებელი გარემოება იყო.

საქართველოში თიზ-ების მუშაობას და განვითარებას, ხელს უშლისკანონმდებლობა, რომელიც (საქართველოს კანონი თავისუფალი ინდუსტრიული ზონების შესახებ) 2007 წლის 3 ივლისს მიიღეს. საქართველოს მთავრობის 2008 წლის 3 ივნისის №131 დადგენილებით დამტკიცდა „თავისუფალი ინდუსტრიული ზონის შექმნის, მოწყობისა და ფუნქციონირების წესები“.

კანონმდებლობის ხარვეზია, რომ თიზ-ში დარეგისტრირებულ კომპანიებს სარაქვითუფლება, ადგილობრივი კომპანიებთან უშუალო კავშირი და ამყარონ გარკვეული სერვისის მისაღებად.

თიზ-ში არსებული უძრავი ქონება ადმინისტრაციის საკუთრებაა, რაც ინვესტორებს აფრთხობთ. ააშენონ და ფულადი ინვესტირება განახორციელონ ობიექტში, რომელიც მათი საკუთრება არასდროს იქნება, ინტერესს უკარგავთ მათ. კარგი იქნება, თუ კანონით შესაძლებელი გახდება, იჯარისუფლებით იწაკომპანიებს გადავცეთ, მაგალითად, 49 წლით, ანუ ვადით, რომლითაც ეკონომიკის სამინისტრომ მარ-თველ კომპანიას აძლევს ტერიტორიას. არსებული კანონმდებლობა აიძულებს მმართველ კომპანიას, მაქსიმალურად დიდი ინვესტირება განახორციელოს შენობა-ნაგებობებში, თან, ამავედროს, გასათვალისწინებელია, რომ ყველა რეზიდენტს ინდივიდუალური მოთხოვნები აქვს. გამოდის რომ, მმართველი კომპანიის ძირითადი მოქმედების სფერო, სამშენებლო საქმიანობაა და არა მრეწველობის ხელშეწყობა [10].

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ამჟამად ახალი ინდუსტრიალიზაციის გარეშე საქართველო ვერასდროს გახდება განვითარებული სახელმწიფო, ცხადია, რომ ინდუსტრიალიზაციის ძველი საბჭოური მოდელი დიდი ხანია უკვე დრომოჭმულია და ის, მოძველებულ მეოთხე ტექნოლოგიურ წყობას პასუხობს. ახალი ინდუსტრიალიზაცია უნდა განხორციელდეს მსოფლიოში აღიარებული ნ. კონდრატიევის თეორიის გათვალისწინებით, რაც მდგომარეობს 50-წლიანი ციკლის მეექვსე ტექნოლოგიური წყობის (2010-2060 წწ) ფარგლებში განვითარებას. ასევე, უნდა მოიაზრებდეს მეოთხე ინდუსტრიული რევოლუციის ნაკადშიც მოხვედრას. ეს არის ცოდნაზე დაფუძნებული, ციფრული ეკონომიკა, რომელიც პრიორიტეტულად განვითარებს ყველა იმ ტექნოლოგიურ მიმართულებას, რაც ადამიანის ჯანმრთელობას და კეთილდღეობას შეუწყობს ხელს. პირველ რიგში ეს ინტერნეტ ნივთებია, მეხუთე თაობის ინტერნეტია, ნანო-ტექნოლოგიებია, რობოტო-ტექნიკაა, ხელოვნური ინტელექტია, ადამიანის ბიოტექნოლოგიები და გენური ინჟინერიაა, ახალი მედიცინა, ტრანსპორტი, ენერჯეტიკა და მასალებია. შესაბამისად, ინდუსტრიალიზაციის პარალელურად, უნდა დაიწყოს ზემოთ აღნიშნული მიმართულებების სპეციალობის კადრების მომზადებაც.

ახალი ინდუსტრიალიზაციის განსახორციელებლად აუცილებელია საქართველოს რეგიონებში გამოინახოს ტერიტორიები ინდუსტრიული პარკების ფორმირებისთვის. ჩვენი ხედვით, ინდუსტრიული პარკები შეიძლება მოიაზრებოდეს ქ. რუსთავში (მეტალურგიული ქარხნის თავისუფალ ტერიტორიაზე, დაახლოებით 700 ჰა), ქ. ქუთაისში (ავტოქარხნისა და ყოფილი პარლამენტის მიმდებარე ტერიტორია 150 ჰა-ზე მეტი), ქ. დედოფლისწყაროში (ყოფილი სამხედრო აეროდრომის ტერიტორია), ქ. გორში (ყოფილი ბამბეულის კომბინატის ტერიტორია), თბილისში (ლილოს და კუმისის ტბის დამლაშებული მიწების ტერიტორია) და სოფლის მეურნეობისთვის გამოუყენებელ, დამლაშებულ, ეროზიულ ან გაუდაზნოებული მიწების ლოკაციებზე. ამასთან, იქ უნდა იყოს ელექტროენერჯისა და წყლის საკმაო მარაგები საგზაო ინფრასტრუქტურასთან ერთად.

ახალი ინდუსტრიალიზაცია უნდა გახდეს ქვეყნის განვითარების ერთ-ერთი პრიორიტეტული სახელმწიფო პროგრამა, რომელიც თავის დადებით შედეგს აუცილებლად მოიტანს მოსახლეობის დასაქმებით, საშუალო ფენის შექმნითა და კეთილდღეობის ამაღლებით.

## დასკვნა

1. საქართველოში ახალი ინდუსტრიალიზაციის განსახორციელებლად ყველაზე კარგი ინსტრუმენტი - ინდუსტრიული პარკების ფორმირება ქვეყნის გარკვეულ რეგიონებში და ქალაქებში;
2. ინდუსტრიული პარკების მოსაწყობად საჭიროა მინიმუმ 10 ჰა ტერიტორია, რომელიც ნაწილდება უფრო წვრილ მონაკვეთებად და მათზე ინფრასტრუქტურის მოწყობის შემდეგ იჯარით გაიცემა რეზიდენტ კომპანიებზე;
3. არსებობს როგორც მნიშვნელოვანი განსხვავება ინდუსტრიულ პარკსა და ტექნოლოგიურ პარკს შორის, ისე მსგავსებაც;
4. საქართველოში, განვითარებული ქვეყნებისგან განსხვავებით, მოქმედმა თავისუფალმა ინდუსტრიულმა ზონებმა ჯერ ვერ გაამართლეს, მოძველებული საკანონმდებლო ბაზისა და მყარი, სტაბილური პირობების უქონლობის გამო. ეს არასტაბილურობა გაცილებით უარყოფითად მოქმედებს და სჭარბობს იმ შეღავათიან პირობებს, რომლებიც აღნიშნულ ზონაშია. მთავარი მიზეზი ის არის, რომ რეზიდენტ კომპანიებს არა აქვთ უფლება მიწა იმავე პირობებით იყიდონ ან იჯარით აიღონ, რა პირობებითაც მმართველ კომპანიას აქვს სახელმწიფოსგან გაცემული ეს ტერიტორია;
5. შესაბამისი სახელისუფლო ნების შემთხვევაში, საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში წარმატებით შეიძლება შეიქმნას ინდუსტრიული პარკები, რომლებიც თავის მხრივ, საფუძველს ჩაუყრიან ახალ ინდუსტრიალიზაციას ქვეყანაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქსტატი [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=133&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=133&lang=geo)
2. ე. ბარათაშვილი, ნ. ნადარეიშვილი, ნ. ძიძიკაშვილი. ტექნოპარკი – ინოვაციების სტიმულიატორი. “ბიზნესი და მენეჯმენტი” №2. 2010. გვ. 43-47.
3. ე. ბარათაშვილი, ნ. ნადარეიშვილი, ნ. ძიძიკაშვილი. ტექნოპარკების ფორმირების პერსპექტივები საქართველოს საგანმანათლებლო სისტემაში. “საქართველოს ეკონომიკა” №11. 2010. გვ. 68-74.
4. ე. ბარათაშვილი, ნ. ნადარეიშვილი, ნ. ძიძიკაშვილი. კიდევ ერთხელ ტექნოპარკების განვითარების საკითხისადმი. “ეკონომიკა” 2011. №1-2. გვ. 164-181.
5. GITA <https://gita.gov.ge/>
6. საქართველოს კანონი თავისუფალი ინდუსტრიული ზონების შესახებ – <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/21994?publication=7>
7. ფოთის თავისუფალი ინდუსტრიული ზონა <http://www.potifreezone.ge/ru/news/>
8. ჰუალინგი. ქუთაისის თავისუფალი ინდუსტრიული ზონა – [hualing.ge/language/ka/ჰუალინგის-თავისუფალი-ინდ/](http://hualing.ge/language/ka/ჰუალინგის-თავისუფალი-ინდ/)
9. TBILISI FREE ZONE - <https://www.tfz.ge/ka>
10. თავისუფალი ეკონომიკური ზონების განვითარებას საქართველოში ხელს კანონმდებლობა უშლის - Europe for Georgia. 2016 წლის 19 მაისი <http://eugeorgia.info/ka/latestarticle/102/tavisufali-ekonomikuri-zonebis-ganvitarebas-saqartveloshi-xels-kanonmdebloba-ushlis/>

## Significance of industrial parks for new industrialization of Georgia

*Nana Nadareishvili, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Nodar Dzidzikhvili,  
Agency for Strategic Initiatives, Director.*

### Summary

Formation of new industrial parks presents good prospects for industrialization in Georgia. The work presents the essence of an industrial and technological park, as well as distinguishing and common signs. In addition, the state of existing technological park and free industrial zones (FIZ) in our country, the legislative base and their problems are characterized as well.

The world history of modern industrial parks began in 1896, when the first industrial park was founded in Manchester (England). Later, it was determined that for the operation of industrial parks, territories should be leased or owned by resident companies, which will be arranged with administrative and industrial buildings, energy and water supply systems, warehousing and transport infrastructure that are necessary for the industry.

Facility management represents a peculiar feature of industrial park management, which means the management of objects through a special form of outsourcing.

The failure of FIZ in Georgia is due to outdated legislative basis, which, despite the established tax benefits, does not allow the resident companies to conclude long lease (49 years) or to buy territories.

The terms of new industrialization require the denial of the Soviet models and the focus on the relevant directions of the sixth technological structure of a half-century cycle by N. Kondratiev.

The following territories are considered as industrial parks: territories in Rustavi (a free field of metallurgical plant), territories in Kutaisi (the territory of the car factory and the former parliament), territories in Dedoplistskaro (former military aerodrome area), territories in Gori (former cotton industrial complex), territories in Tbilisi (Lilo and Kumisi lake territories).



## ინოვაციური პროცესების მართვის ძირითადი ასპექტები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში

ნინუა ნანო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ინოვაციები და ტექნოლოგიების ათვისება ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილს წარმოადგენს და წარმატების მისაღწევად ინოვაციური საქმიანობა ადამიანური რესურსების მართვის საქმეში უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის თავისებურებების, გარემოსა და დროის გათვალისწინებით.

მრავალრიცხოვანი კვლევები ცხადყოფენ ინოვაციური პროცესების სირთულესა და დინამიურ ბუნებას, ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ორგანიზაციებისა და დარგების ფარგლებში მათ არაერთგვაროვან სტრუქტურას; არ არსებობს ინოვაციური საქმიანობის ერთიანი რეცეპტი სხვადასხვა ორგანიზაციებისთვის.

ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური ტექნოლოგიების პრაქტიკული გამოყენების შედეგები, მიკრორეგულაცია საკადრო მენეჯმენტში უკანასკნელ წლებში თითქმის ყველა ქვეყანაში სწრაფად ვითარდება და ეს მიკრორეგულაცია ახალ მოთხოვნებს უყენებს კომპანიათა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების ინოვაციურ განახლებას.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემისათვის დამახასიათებელია, რომ მუდმივი ზრდისა და განვითარების წყაროდ გვევლინება შემოქმედებითი საქმიანობა, სიახლეების შექმნა და დანერგვა. ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური მოდელის აგებისას ვეყრდნობით სიახლის, ინოვაციის ფართო ცნებას, მაშინ როცა ინოვაციური პროცესი მოიცავს ყველაფერს ახალი პროცესების დაწყებიდან დამთავრებამდე. კადრების მართვის სისტემის ინოვაციურ განახლებაზე ვიწრო შეხედულება ერთ-ერთი ყველაზე დიდი წინააღმდეგობაა ორგანიზაციის ინოვაციური საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების გზაზე.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციები, ინოვაციური საზოგადოება, ტრანსფორმაციული ლიდერები, იდენტიფიკაციის ხარისხი, სტრატეგია, მმართველობითი ტექნოლოგიები.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე პირობებში ინოვაციური საზოგადოება პოზიტიური ფაქტორების ინოვაციურ ჭრილში, ორგანიზაციული განვითარების ერთ-ერთი ახალი ფორმა ხდება. ჩვენ ინოვაციურ საზოგადოებას განვმარტავთ, როგორც ადამიანთა ორგანიზაციულ-პროფესიულ გაერთიანებას, რომლებიც ერთობლივ პრაქტიკულ საქმიანობას ახორციელებენ, იმისათვის რომ შექმნან ან დანერგონ ინოვაციები სამეცნიერო წარმოებით სფეროში, ეფექტური ბრძანებითი და ჯგუფური სოციალურ-მმართველობითი ტექნოლოგიების გამოყენებით.

ცვლილებების განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ტრანსფორმაციულ ლიდერებს ან ხელმძღვანელ-გარდამქმნელებს მიეკუთვნება, რომლებიც სისტემის „ნოვატორი“-ის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენენ. ანუ მენეჯერებს, რომლებიც აკეთებენ ორგანიზაციის სტრატეგიული ცვლილებების ინიცირებას, მიმართულს ორგანიზაციის პოზიციის გამყარებისა და განვითარებისაკენ. ისინი მუდმივად მიისწრაფიან გადამზადებული ორგანიზაციისა და თანამშრომლებისაკენ, რომლებიც მზად არიან გადაწყვიტონ რთული ამოცანები. შემთხვევითი არ არის რომ ი. შუმპეტერი აღნიშნავდა, რომ ინოვაციური პროცესები წარმოადგენს საწარმოო ფაქტორების „ახალ სამეცნიერო-ორგანიზაციულ კომბინაციებს, რომლებიც მეწარმეობის სულით არის მოტივირებული

ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც სიახლის წარმატებით დანერგვის დეტერმინირებას ახდენს, წარმოადგენს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის დამოკიდებულება ამ სიახლისადმი, ინოვაციურ პროცესში მისი პოზიციის ხასიათი. ერთ-ერთი მკვლევარი ი.ლ. ნეიმერი განიხილავს ინოვაციური პროცესის ინიციატივის 3 სახეს და მათზე ხელმძღვანელების რეაქციას: ინიციატივა ზევიდან, პირადი ინიციატივა და ინიციატივა ქვევიდან. ზევიდან ინიციატივას შეიძლება ჰქონდეს ორმაგი ხასიათი:

დირექტივები და რჩევები.

ინოვაციური დირექტივის შემთხვევაში ხელმძღვანელის ქვევის ტიპი, ძირითადად, მკაცრად განსაზღვრულია. თუმცა სასიამოვნო გარემოების გამო შესაძლებელია ზოგიერთი თავისუფალი ქმედების განხორციელება. იმ შემთხვევაში თუ ზევიდან დირექტივა სათათბირო ხასიათს ატარებს, ხელმძღვანელი იღებს თავისუფალი არჩევანის და მოქმედების უფლებას ექსპერტიზაში, სიახლის დანერგვის და მისი რეალიზაციის გადაწყვეტილების მიღებაში.

ქვევიდან ინიციატივა წარმოადგენს ინოვაციურ წინადადებებს, რომლებიც მოდის თვით ორგანიზაციის თანამშრომლებიდან. იმ შემთხვევაში თუ სიახლის დანერგვა მოდის „ზევიდან“, ჯგუფები გარე სტრატეგიის რეალიზებას ახდენენ; იმ შემთხვევაში, როცა სიახლე შემუშავდება კოლექტივში, რელიზდება შიგა სტრატეგია; დადგენილია, რომ თანამშრომელთა დაინტერესება, სიახლის დანერგვის მხარდაჭერა მაღალია შიგა სტრატეგიის შემთხვევაში, და პირიქით, ორჭოფობა, თავშეკავება წინააღმდეგობა მეტწილად გარე სტრატეგიას ახლავს თან. ამ ორი სტრატეგიის პირობებში ჩნდება განსხვავებული სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფენომენი.

ინოვაციურ პროცესებს თან ახლავს სხვადასხვა სოციალური მოვლენები, რომლებიც ფაქტორების როლში გამოდიან და მთლიანობაში სპეციფიკურ მასტიმულირებელ და შემაჯავებელ მოქმედებას ახდენენ მასზე. ამ ფაქტორებიდან არც თუ უმნიშვნელოა ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა ასაკი, ორგანიზაციასთან იდენტიფიკაციის ხარისხი, კვალიფიკაცია და საერთო კულტურის დონე, ავტორიტეტი შიგა და გარე გარემოში და ა.შ.

ზემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლებიდან აუცილებელია გამოვყოთ ორი მნიშვნელოვანი: პირველი-ხელმძღვანელის ორგანიზაციასთან იდენტიფიკაციის ხასიათი და ხარისხი. განსხვავებენ ალტრუისტულ და ეგოისტურ იდენტიფიკაციას: პირველ შემთხვევაში ხელმძღვანელი თავის პირად ინტერესებს ორგანიზაციის აყვავების ინიციატივას უქვემდებარებს; მეორე შემთხვევაში- ცდილობს ორგანიზაციის საქმიანობა თავისი პირადი მიზნების რეალიზაციისათვის გამოიყენოს. მეორე მნიშვნელოვან ფაქტორს უდავოდ წარმოადგენს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის საერთო კულტურის დონე და კვალიფიკაცია, მჭიდროდ დაკავშირებული ინოვაციის უკანასკნელი მიღწევების ინფორმირებულობასთან.

ი.ლ. ნეიმერი სოციოლოგიურ კვლევებზე დაყრდნობით ინოვაციური პროცესებისადმი მიდგომის მიხედვით ხელმძღვანელის 5 ტიპს გამოყოფს: 1. „კონსერვატიული“; 2. „დეკლარაციული“; 3. „მერყევი“; 4. „პროგრესული“; 5. „თავდაჯერებული“.

1. „კონსერვატიული“. მოცემული ტიპის ხელმძღვანელი სიახლეს უდგება სიფრთხილით, ორიენტირებულია მუშაობის ტრადიციულ საშუალებებზე. ზევიდან ინიციატივის გავლენის ქვეშ ცდილობს ღირსეულად დაუსხლტეს ან გაჭიმოს ვადები;

2. „დეკლარაციული“. სიტყვიერად მარს უჭერს ნებისმიერ სიახლეს, საქმით, კი ცდილობს თავი აარიდოს იმ სიახლის ცხოვრებაში გატარებას, რომელიც საჭიროებს ძირეულ ცვლილებებს და დიდ დანახარჯებს;

3. „მერყევი“. ზოგჯერ გვაცვიფრებს მისი წინააღმდეგობრივი გადაწყვეტილებები, ხშირად ექცევა უახლესი დამხმარე თანამშრომლების გავლენის ქვეშ, წარუმატებლობის შემთხვევაში ცდილობს მიღებულ გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებლობა მათ მხრებზე გადაიტანოს. სიახლის დანერგვის ემინია;

4. „პროგრესული“. დაკავებულია მიზნის მიღწევის ახალი გზების ძიებით, ახალი მოწინავე ტექნოლოგიის ძიებით;

5. „თავდაჯერებული“. ხელმძღვანელის მოცემული ტიპი მუდმივად თავისი ორგანიზაციის გარდაქმნითი სამუშაოებით არის დაკავებული. თავს არ იწუხებს მიახლოებითი გაანგარიშებებით, მოქმედებს დევიზით „გარდაქმნა გარდაქმნისათვის“

ცხადია ზუსტად ასეთი სახით აღნიშნული ხელმძღვანელის ტიპები იშვიათად გვხვდებიან. მიუხედავად ხელმძღვანელის ტიპისა, ინოვაციური პროცესის წარმატებით განხორციელებისათვის მიზანშეწონილია ხელმძღვანელის ის სტილი, რომელიც არ ახშობს ორგანიზაციის თანამშრომელთა

შემოქმედებით ინიციატივას ხელმძღვანელის დირექტივებით, პირიქით ასტიმულირებს მათ.

მკვლევართა აზრით, ინოვაციურ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვას შემდეგი თავისებურებები ახასიათებს: სირთულე, სიახლე და ინოვაციური პროცესის მონაწილეთა მიერ შესრულებულ სამუშაოთა განუმეორებადობა; ინვესტირების მაღალი რისკი და საქმიანობის საბოლოო შედეგების განუსაზღვრელობა; ინოვაციური პროცესის სუსტი ინფორმაციული უზრუნველყოფა; შრომის ორგანიზაციის პარამეტრების განუსაზღვრელობა; მეცნიერ თანამშრომელთა და სპეციალისტთა შორის კადრების დიდი ცვალებადობა; დიდი შემოსავლის მიღების შესაძლებლობა; მაღალი დონის მოთხოვნილებების რეალიზაციის შესაძლებლობა-სოციალური მოთხოვნილების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილების და ა.შ.

უცხოელი მკვლევარები გამოყოფენ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გაწევის ოთხ ძირითად მიზეზს: კერძო მესაკუთრული ინტერესი, სიტუაციის არასწორი გაგება, სიტუაციის განსხვავებული შეფასება, ცვლილებებისადმი დაბალი მოთმინება.

კერძო მესაკუთრული ინტერესი - ეს ცვლილებების შედეგად ცალკეული ადამიანების მიერ რაღაც ფასეულის (ფულის, სტატუსის და ა.შ.) დაკარგვის მოლოდინია. მსგავსი მოლოდინები ყოველთვის არ არის გამართლებული და მენეჯერს ძალუძს ახსნას ცვლილებების რეალური შედეგები და ურჩიოს სხვადასხვა კომპენსაციური ზომები.

სიტუაციის არასწორი გაგება - ჩვეულებრივ დაკავშირებულია ხელმძღვანელობის მოსაზრებების არასწორ გადმოცემაშია, მისადმი ნაკლებ ნდობაში და ნდობის არარსებობაში. მენეჯერს ხელეწიფება ეფექტურად იბრძოლოს სიტუაციის არასწორად გაგებასთან, აქტიურად ახსნას ინოვაციის რეალური არსი როგორც შეკრებებზე, ასევე ინდივიდუალურად.

სიტუაციის განსხვავებულ შეფასებას თანამშრომელთა მხრიდან ხელმძღვანელობისაგან განსხვავებით მივყავართ ინოვაციის არასასურველ აღქმამდე. ჩვეულებრივ ის დაფუძნებულია მნიშვნელოვანი ინფორმაციის არსებობაზე, რომელიც მათი აზრით ხელმძღვანელობისათვის უცნობია. თუ ასეთი თანამშრომლები ღიად გამოხატავენ უკმაყოფილებას, მათი ინოვაციისადმი წინააღმდეგობა შეიძლება მოიხსნას დისკუსიის გზით. მათთვის ცნობილი ინფორმაცია დაყვანილი იქნება ხელმძღვანელობამდე და ზედმიწევნით განხილული. შედეგად ან ისინი დარწმუნდებიან თავიანთი ორჭოფობის უსაფუძვლობაში, ან ინოვაციურ გეგმაში შეტანილი იქნება ცვლილებები ახლად შემოსული ინფორმაციის საფუძველზე, ან დადგენილი იქნება პოზიციათა პრინციპული განსხვავება, თანამშრომელს მოუწევს ან თანამდებობის შეცვლა ან კომპანიიდან წასვლა.

ყველაზე ცუდია, თუ თანამშრომელთა მიერ სიტუაციის განსხვავებული შეფასება ღია უთანხმოებაში არ გამოვლინდება. ასეთ სიტუაციაში მენეჯერს მოუწევს თავისი „დიპლომატიური“ ცოდნის გამოყენება, იმისათვის, რომ პირველ რიგში, აღმოაჩინოს წინააღმდეგობრივი ქმედებები, მეორეს მხრივ გაიგოს მისი მიზეზები.

ცვლილებებისადმი დაბალი მოთმინება შეიძლება დაფუძნებული იყოს ადამიანთა კონსერვატიზმზე, რაღაცის შეცვლის სურვილის არქონა, შიშზე, რომ ინოვაციის დანერგვის დროს გამომჟღავნდება მათი არასაკმარისი ცოდნა, ჩვევები, უნარი და შესაძლებლობები. მენეჯერს უნარი შესწევს აამაღლოს ცვლილებისადმი მოთმინების უნარი, ახსნას რა მისი სარგებლიანობა ორგანიზაციისათვის და თითოეული კონკრეტული თანამშრომლისათვის, კერძოდ, სიახლის დანერგვის შემდეგ განმარტოს თანამშრომელთა თანამდებობრივი ვალდებულებები.

მხოლოდ ორგანიზაციული მართვის არსებული ფორმის წინააღმდეგობის გადალახვის და ამ დროს წარმოშობილი კონფლიქტების გადაჭრის გზით არის შესაძლებელი ახლის დანერგვა. ამრიგად, ინოვაციური პროცესების მართვა - ეს უპირველეს ყოვლისა არის ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვა.

## დასკვნა

დღეს, ფინანსურ-ეკონომიკური კრიზისის პირობებში, ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს ორგანიზაციის შიდა რესურსების მობილიზაცია, ინოვაციური პროცესების განვითარება,

ადამიანური რესურსების მართვის ახალი სოციალური ტექნოლოგიების შექმნა და დანერგვა, რომელიც მიმართული იქნება მინიმალური მატერიალური დანახარჯებით შესაძლო მაქსიმალური ეფექტის მიღწევისაკენ. სიახლის შემოღება წარმოადგენს ინოვაციური პროცესის შედეგს, რომელიც ახორციელებს მეცნიერული ცოდნის ტრანსფორმაციას ინოვაციაში.

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციისას უნდა ამოვიდეთ იქიდან, რომ თანამედროვე ორგანიზაცია წარმოადგენს დინამიურ, ცოდნაზე დამყარებულ, განმანათლებელ სისტემას, რომელიც ისწრაფვის მუდმივი ინოვაციებისკენ, ამიტომაც ორგანიზაციის ინოვაციური პოლიტიკის პრინციპულად უმნიშვნელოვანესი ელემენტები ხდება მუდმივი ცვლილებები და სწავლება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Taylor F.W. Shop Management, N.Y., 1903; FW. Taylor. Principles of Scientific Management, 1911.
2. Banyard P., A. Grayson, Introducing Psychological Research, NY, 2008, - p. 324
3. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. N.Y., Basic Books, Inc., 1973.

### **Main aspects of management of innovative processes in human resources management**

*Nano Ninua, PhD Student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

Innovations and technologies are part of the strategy of the organization and innovative activities in the management of human resources should be carried out with consideration of the peculiarities, environment and time of the organization. Numerous surveys demonstrate the complexity and dynamic nature of innovative processes in the field of human resources management within the organizations and sectors, with their unmatched structure; There is no unified recipe for various organizations.

The results of practical application of innovative technologies for human resource management, the micro-revolution in personnel management developed in almost every country in the last few years, and This microrevolution puts new demands on innovative renewal of human resources management systems

The human resource management system is characterized by the fact that it is the source of permanent growth and development of creative activity, creation of innovations and introduction.

While building innovative model of human resource we are based on the innovative idea of innovation, while the innovative process involves everything from the beginning of the new processes to the end. The narrow view of innovative updating of the HR management system is one of the biggest challenges on the way to enhance the efficiency of the organization's innovative activities.

## მარკეტინგული დაზვერვის სისტემის გამოყენება საცალო ვაჭრობაში

*ოთინაშვილი რამაზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ჩიკვილაძე ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ზავრაშვილი ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვამ ბიზნესში გამოიწვია სამომხმარებლო ურთიერთქმედების ცვლილება. შესაბამისი მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მისაღებად კომპანიის მენეჯმენტს უნდა გააჩნდეს საჭირო მონაცემები. ასეთ პირობებში მნიშვნელოვანია მიზანმიმართული მარკეტინგული კვლევები და მისი შესაბამისი ინფორმაციული უზრუნველყოფა. ამისათვის ეფექტურად გამოიყენება მარკეტინგული დაზვერვის სისტემა. კომპანიის მიერ ამ კუთხით გადასადგმელია შემდეგი ნაბიჯები: გაყიდვების ჯგუფის მოტივირება და ტრენინგი; დისტრიბუტორების, საცალო მოვაჭრეების, მომწოდებლების და სხვა შუამავლების დაინტერესება; კონკურენტების შესწავლა; მომხმარებლის საკონსულტაციო მოდელის შექმნა; სამთავრობო მონაცემთა რესურსების გამოყენება; ინფორმაციის მიღება გარე მომწოდებლებისგან; მომხმარებელთა უკუკავშირების მექანიზმი. აღნიშნული წყაროდან შეგროვილი მონაცემები დახარისხდება მნიშვნელობის მიხედვით, რაც ხელს უწყობს კომპანიის მენეჯმენტის მიერ ეფექტური მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მიღებას.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, მარკეტინგი, დაზვერვა, კვლევა, კომპანია, ინფორმაცია, საცალო ვაჭრობა, მომხმარებელი.

### ძირითადი ტექსტი

მარკეტინგული კვლევებისა და მისი შესაბამისი ინფორმაციული უზრუნველყოფის გამართული სისტემა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კონკურირებად ბაზარზე. თანამედროვე პირობებში სტრატეგიის განსაზღვრა შეუძლებელია სწორი გავლენების და დაგეგმვის გარეშე. დღევანდელი ბიზნეს-გარემოს პირობებში ზუსტი, რელევანტური და დროული ინფორმაცია აუციელებელია საჭირო გადაწყვეტილების მისაღებად.

მარკეტინგული საქმიანობა მიმართულია იქითკენ, რომ მაქსიმალურად მართვადი გახდეს მომსახურების წარმოების და რეალიზაციის პროცესი. აქედან გამომდინარე, მარკეტინგის მთავარი ფუნქციაა კომპლექსური საქმიანობა მომსახურების წარმოების და გასაღების მიზნით. ეფექტური მარკეტინგისთვის საჭირო ინფორმაციული მონაცემები არის უპირველესი, რომელიც შემდგომ კომპანიამ უნდა გარდაქმნას მარკეტინგულ ქმედებაში. ამის წინაპირობა კი არის მარკეტინგული კვლევა, რომელიც ბიზნეს-ობიექტებმა უნდა ჩაატარონ ბაზრის შესაძლებლობების განსაზღვრისთვის, რათა მიიღონ არსებული მდგომარეობის შესახებ მოსაზრებები იმ შესაძლებლობების შესახებ, რაც განსაზღვრავს კომპანიის მიზნობრიობას და წარმატებას.

თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებამ გამოიწვია კომპანიებთან სამომხმარებლო ურთიერთქმედების მუდმივი ცვლილება. იმისათვის, რომ მათ ფეხი აუწყონ მიმდინარე ცვლილებებს, საჭიროა მომხმარებლის შესწავლა ანალიტიკური მეთოდების გამოყენებით. სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად მენეჯმენტს უნდა ჰქონდეს ზუსტი და რელევანტური მონაცემები, რომლებიც ემყარება გარემოს და დაკავშირებულია სხვადასხვა ფაქტორებთან, როგორც არის მიმდინარე ტენდენციები, მომხმარებლის მსყიდველობითი ქცევა, კონკურენტები, აქტივობების დაგეგმვა, სამომავლო სტრატეგიის განსაზღვრა, ფასწარმოქმნა და ა.შ. ამის განსახორციელებლად საჭიროა გამართული მარკეტინგული კვლევები და შესაბამისი ინფორმაციული უზრუნველყოფის

სისტემა.

მარკეტინგული დაზვერვა არის მარკეტინგულ გარემოში არსებულ კონკურენტებისა და მათი მიღწევების შესახებ, საჯაროდ გავრცელებული, ინფორმაციის სისტემური შეგროვება და ანალიზი.<sup>1</sup> მარკეტინგული დაზვერვის სისტემა ფოკუსირდება ინფორმაციის ორგანიზებულ შეგროვებასა და დამუშავებაზე, რათა განსაზღვროს მარკეტინგის გარემოში არსებული ცვალებადი ტენდენციები.

მარტივად რომ ვთქვათ, მარკეტერი აგროვებს მონაცემებს ყველა არსებული წყაროდან და ამუშავებს საჭირო ინფორმაციას, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას შესაბამისი ბიზნეს-გადაწყვეტილებების მისაღებად. ამისათვის გამოყენებული ტექნოლოგიები მრავალფერვანია. შესაბამისი ინფორმაციის მისაღებად მარკეტერები იყენებენ რამდენიმე წყაროს: ინტერნეტი, პერიოდული პრესა - გაზეთები, ჟურნალები, წიგნები, სავაჭრო პუბლიკაციები, სოციალური მედია საშუალებები და მომხმარებელთა შენიშვნები. ასევე მომწოდებლებს, დისტრიბუტორებს. ხდება კონკურენტების ინტერნეტ და ფეისბუქ გვერდების შესწავლა, თანამშრომლების გამოკითხვა. კონკურენტების პროდუქციის ბენჩმარკინგი. რაც მეტი ინფორმაცია შეიკრიბება საბაზრო გარემოს შესახებ, მით უფრო ზუსტი ბიზნეს გადაწყვეტილებები იქნება მიღებული. აღნიშნული კი ხელს შეუწყობს ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობას.<sup>2</sup>

კომპანიის მიერ მარკეტინგული დაზვერვის გასაუმჯობესებლად გადასადგმელია შემდეგი ნაბიჯები:



ნახ.1 მარკეტინგული დაზვერვის სისტემა

**1. გაყიდვების ჯგუფის მოტივირება და ტრენინგი:** კომპანიის გაყიდვების ჯგუფი არის შესანიშნავი ინფორმაციის წყარო ბაზარზე არსებული ტენდენციების მოსაპოვებლად. მათ მიერ მოძიებული ინფორმაცია შეიძლება ეხებოდეს კონკურენტი კომპანიების საბაზრო შეთავაზებებს - საჭიროა თუ არა რაიმეს გაუმჯობესება, ან თუ არსებობს ახალი შესაძლებლობები პროდუქციისთვის

<sup>1</sup> Kotler, Keller, Koshy and Jha (2009). "Marketing Management, 13th Edition", Chapter 3, Page 64 to 67

<sup>2</sup> <https://businessjargons.com/market-intelligence-system.html>

და ა.შ. მათ ასევე შეუძლიათ იყენონ სანდო წყაროები ინფორმაციის მოძიების კუთხით კონკურენტების საქმიანობის, მომხმარებლების და დისტრიბუტორებისა შესახებ.

**2. დისტრიბუტორების, საცალო მოვაჭრეების, მომწოდებლების და სხვა შუამავლების დაინტერესება.** კომპანიების მიერ ხდება სპეციალისტების დაქირავება რათა მოიპოვონ მარკეტინგული დაზვერვის კუთხით არსებული საჭირო ინფორმაცია. ამისათვის იყენებენ ე.წ. „ცრუმაგიერ“ მომხმარებლებს, რომლებიც ამოწმებენ მომსახურე პერსონალის მხრიდან მომხმარებლებისადმი გაწეული მომსახურების ხარისხს.

**3. კონკურენტების შესწავლა.** იმისათვის რომ კომპანიამ შეინარჩუნოს საბაზრო წილი, მას უნდა გააჩნდეს კონკურენტების შესახებ სრული ინფორმაცია. ყველაზე გავრცელებული საშუალება ინფორმაციის მოპოვებისთვის არის ინტერნეტი, სადაც შესაძლებელია მოიძიო ყოველგვარი ინფორმაცია კონკურენტების პროდუქტებზე, ფასებსა და მომსახურებებზე. კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მიღება ასევე შესაძლებელია დისტრიბუტორების, საცალო მოვაჭრეების და სხვა შუამავლების დახმარებითაც, რომლებმაც იციან ბაზარზე არსებული თითოეული კომპანიის მდგომარეობა.

**4. მომხმარებლის საკონსულტაციო მოდელის შექმნა:** კომპანიები შიდა ბაზრის დაზვერვის გამოყენებით ქმნიან მომხმარებელთა სიას, რომლებიც ხშირად ახორციელებენ შესყიდვებს და მათ ირგვლივ ქმნიან ე.წ. მოდელს, რომელსაც უზიარებენ ახალ მომხმარებლებს, სასარგებლო რჩევების სახით, ნაწარმთან მიმართებაში. ეს მეთოდი კარგად ამართლებს, რადგან ხალხი ენდობა სხვების გამოცდილებებს და ცდილობს პროდუქტის ან მომსახურების ერთხელ მაინც გამოიყენებას. ყველაზე ხშირად აღნიშნული მეთოდი გამოიყენება სკოლებსა და უმაღლეს სასწავლებლებში, სადაც იქმნება კურსდამთავრებულთა ჯგუფები, რომლებიც უზიარებენ დაინტერესებულთ საკუთარ გამოცდილებასა და შეხედულებებს სწავლების ხარისხსა და კონკრეტულ საგანმანათლებლო ინსტიტუტში გამოსაყენებელ კურსებთან დაკავშირებით.

**5. სამთავრობო მონაცემთა რესურსების გამოყენება:** ბაზრის დაზვერვის ერთ-ერთი საშუალებაა საჯარო სტრუქტურების რესურსების გამოყენება. მაგალითად, მოსახლეობის აღწერის მონაცემები უმნიშვნელოვანეს ინფორმაციად ითვლება, რომლითაც განისაზღვრება მოსახლეობის სიმჭიდროვე, ტენდენციები და სხვა დემოგრაფიული მახასიათებლები. ასევე, განათლების დონის, სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის, ინფლაციისა და რეცესიის შესახებ მონაცემები მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად შეიძლება იქცეს ბიზნესისთვის. ამდენად, სახელმწიფო მართვის სტრუქტურების მონაცემთა რესურსები სასარგებლოა ბაზრის მიმდინარე ტენდენციების შესახებ ინფორმაციის შესაგროვებლად.

**6. ინფორმაციის მიღება გარე მომწოდებლებისგან:** კომპანიას შეუძლია შეიძინოს ინფორმაცია სხვა საკონსულტაციო კომპანიებისგან, რომლებიც სპეციალიზირდებიან შესაბამის კვლევების ჩატარებაში და ამზადებენ ანგარიშებს ბაზრის ძირითად „მოთამაშეებზე“. აღნიშნულმა კომპანიებმა შეიძლება მიაწოდონ დეტალური ინფორმაცია კონკურენტის პროდუქტისა და მომსახურების კონკრეტულ დეტალებზე, რომელიც მნიშვნელოვან ნიუანსად იქცევა გადაწყვეტილებების მიღებაში.

**7. მომხმარებელთა უკუკავშირის მექანიზმი:** ყველაზე გავრცელებული და მარტივი გზა სადაზვერვო ინფორმაციის მოსაპოვებლად არის მომხმარებელთა უკუკავშირის სისტემის გამოყენება. ზოგადად, ეს არის ონლაინ შეფასების სისტემა, სადაც მომხმარებელი ვალდებულია, გაუზიაროს თავისი შეხედულება ან რჩევა კომპანიის ვებსაიტზე იმ საქონელსა და მომსახურებასთან დაკავშირებით, რომელიც მან გამოიყენა. ასევე, რჩევის ან რეკომენდაციის გაზიარება მომხმარებლის მხრიდან შესაძლებელია პირადად, მყიდველის მიერ მოთხოვნის ფორმის შევსებით მომსახურების მიღების შემდგომ. აღნიშნული არის ინფორმაციის უფრო საიმედო ფორმა, რადგან ამ შემთხვევაში პირდაპირი გზით არის მომხმარებელი პროცესში ჩართული.

## **დასკვნა**

მას შემდეგ, რაც ყველა შესაძლო წყაროდან შეგროვდება მონაცემები და დახარისხდება

მნიშვნელობის მიხედვით, მისი გამოყენება ღირებულ ეფექტს იძლევა კომპანიის მენეჯმენტის მიერ სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. კოტლერი ფ., არმსტრონგი გ., მარკეტინგის საფუძვ., მე-14 გამოც., თბ., 2015, გვ. 4-34,;
2. Kotler, Keller, Koshy and Jha (2009). “Marketing Management, 13th Edition”, Chapter 3, Page 64 to 67.
3. Burke, Raymond R. (2005): Retail Shoppability: A measure of the World’s Best Stores in Future Retail Now: 40 of the World’s Best Stores, The Retail Industry Leaders Association: Washington, DC
4. Berson, Alex, Stephen J. Smith and Kurt Thearling (2000): Building Data Mining Applications for CRM, McGraw-Hill Professional Book Group.
5. Blattberg, Robert C., and Scott A. Nelsin (1990): Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
6. Lam, Shunyin, Mak Vandebosch, John Hulland and Michael Pearce (2001): Evaluating promotions and Shopping Environments: Decomposing Sales Response into Attraction, Conversion and Spending Effects, Marketing Science, 20(2), 194-215.
7. <https://businessjargons.com/market-intelligence-system.html>
8. <https://www.shopify.com/encyclopedia/cross-selling>;
9. <http://act-global.com/2016/02/04/eye-tracking-technology>.

#### **Use of marketing intelligence system in retail**

*Ramaz Otinashvili , Professor  
Georgian Technical University*

*Nino Chikviladze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Nino Zavrashvili, Assistant  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

Implementation of modern IT technologies has resulted in a change of consumer interaction in the business. Company management should have the necessary data to get relevant marketing decisions. Under such conditions it is important to target marketing research and its relevant information provision. This is effectively used by the marketing intelligence system. The following steps will be taken by the company: motivation and training of sales group; Interest to distributors, retailers, suppliers and other intermediaries; Study of competitors; Creating a consultant model; Use of government data resources; Getting information from external suppliers; Consumer return mechanism. The data collected from this source is sorted by importance, which facilitates effective management decisions by the company management.



## ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების თავისებურებები და განვითარების პერსპექტივები

*სადუნიშვილი თორნიკე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები სტრატეგიული ბიზნეს პროცესია რომელიც გამოიყენება მომხმარებლებთან, მყიდველებთან, პოტენციურ მყიდველებთან, დასაქმებულებთან, პარტნიორებთან და სხვა შიდა და გარე ჯგუფებთან ბრენდის დაკავშირებული, კოორდინირებული, დამაჯერებელი კომუნიკაციების პროგრამების დასაგეგმად, ჩამოსაყალიბებლად და შესაფასებლად. მისი მიზანი როგორც მოკლევადიანი ფინანსური ამონაგების მიღება, ისე ბრენდის ფასეულობის ჩამოყალიბება. მარკეტინგი და მარკეტინგული კომუნიკაცია ბიზნეს სისტემის ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტია, რომელიც ეფექტურად გამოიყენება სტიმულირებისთვის, სტიმულირება წარმოადგენს რამდენიმე მეთოდის ერთობლიობას. ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის კონცეფცია გულისხმობს კომპანიის მიერ სტიმულირების ელემენტების გამოყენებას, რომლის საბოლოო მიზანია გაავრცელოს გასაგები, თანმიმდევრული და გამორჩეული შეტყობინება ორგანიზაციისა და მის პროდუქტებზე ამგვარად ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაცია ბიზნესისთვის არის საშუალება გაზარდოს გაყიდვები და ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის საშუალებების სწორად გამოყენებით ხელი შეუწყოს თავისი შემოსავლების გაზრდას. რაც შეეხება ინტეგრირებული კომუნიკაციების ტრადიციულ საშუალებებს ესენია: რეკლამირება, გაყიდვების სტიმულირება, საზოგადოებრივი ურთიერთობა, პერსონალური გაყიდვები და პირდაპირი მარკეტინგი, რომელსაც კომპანია იყენებს თავისი სარეკლამო და მარკეტინგული მიზნების განსახორციელებლად

### საკვანძო სიტყვები

მარკეტინგული კომუნიკაციები, რეკლამა, გაყიდვების სტიმულირება, პირდაპირი მარკეტინგი, საზოგადოებასთან ურთიერთობა

მარკეტინგმა და მარკეტინგულმა კომუნიკაციებმა განვითარების რთული გზა განვლო და დღეისათვის განვითარების ახალ ეტაპზე გადავიდა. მწარმოებლებს საშუალება მიეცათ გამოიყენონ მარკეტინგული კომუნიკაციის ის საშუალებები, რომელთაც წლების წინ მხოლოდ ვიწრო სეგმენტი - რამდენიმე კომპანია იყენებდა.

კომუნიკაციის ელექტრონული ფორმების გამოყენება საგრძნობლად ამცირებს ორგანიზაციულ ხარჯებს, ონლაინ მარკეტინგისთვის დამახასიათებელია ფორუმების, სოციალური ქსელებისა და სხვა საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენებით მომხმარებელთან პირდაპირი ურთიერთობის ჩამოყალიბება. როცა მომხმარებელს მიეწოდება ურთიერთგამომრიცხავი ინფორმაცია მარკეტინგული კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალებების მიერ, როცა რეკლამას, საზოგადოებასთან ურთიერთობას, პერსონალურ გაყიდვებსა და გასაღების სტიმულირებას სხვადასხვა მესიჯები აქვს, რომლებიც მომხმარებლის მისამართით სხვადასხვა დროს იგზავნება, ცხადია, მომხმარებელი კარგავს ნდობას პროდუქტის მიმართ. ამიტომ, პროდუქტის შეფუთვისას, კომპანიის მარკეტინგის სამსახური უნდა ეცადოს ერთიანი კომუნიკაციის კომპლექსის გამოყენებას, რათა პროდუქტის გაყიდვა ეფექტურად განხორციელდეს. კომპანიამ უნდა გააერთიანოს სტიმულირების საშუალებები და შექმნას კოორდინირებული მასტიმულირებელი კომპლექსი.

კოორდინირებული მასტიმულირებელი კომპლექსის შექმნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განვითარებადი ქვეყნისთვის, სადაც ერთი კონკრეტული მიმართულების გამოყენებამ შესაძლოა კომპანიის ეფექტურობა ეჭვქვეშ დააყენოს. ხოლო იმისთვის, რომ ნეგატიური შედეგი არ გამოიღოს, ბევრი ასპექტია გასათვალისწინებელი. მიუხედავად იმისა, რომ განსხვავებები რეკლამას, მარკეტინგსა და პიარს შორის კარგად არის განსაზღვრული, მაინც არსებობს უამრავი მოსაზრება, რომ ორგანიზაციებში მიზნების მიღწევა უკეთ იქნება შესაძლებელი ინტეგრირებული მიდგომების

მეშვეობით. ეს მიდგომა სათავეს 1990-იანი წლების დასაწყისიდან იღებს, ამავე პერიოდში ჩნდება ტერმინი “ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაცია“. დონ შულცი, სტენლი ტანენბაუმი, რობერტ ლაუტერბორნი, ავტორები წიგნისა „ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები“, ამგვარად ხსნიან წიგნის დასახელებას: „მარკეტინგული საკომუნიკაციო დაგეგმვის ცნება მნიშვნელობას მატებს იმ ყოვლისმომცველ გეგმას, რომელიც აფასებს სხვადასხვაგვარი საკომუნიკაციო დისციპლინის, მაგალითად, ზოგადი რეკლამის, უშუალო გამოხმაურების, გაყიდვების ხელშეწყობისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობების, სტრატეგიულ როლს და აჯვარებს ამ დისციპლინებს მკაფიო, თანმიმდევრული და მაქსიმალური საკომუნიკაციო ეფექტის უზრუნველსაყოფად.[1]

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის არსი საერთაშორისო მარკეტინგის შემთხვევაში. თანამედროვე გლობალური ეკონომიკის პირობებში სულ უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა ინტეგრირებულ მარკეტინგულ კომუნიკაციას და მის გავლენას მომხმარებელზე, აქციონერებზე, სხვადასხვა დაინტერესებულ ჯგუფსა და კომპანიის ფინანსურ ეფექტიანობაზე. ხშირად გვხვდება კომუნიკაციის პრობლემა საერთაშორისო მარკეტინგში. კომუნიკაცია არის მთავარი პრობლემა იმ კომპანიებისთვის, რომლებსაც თავიანთი პროდუქტი ან მომსახურება საზღვარგარეთის ბაზრებზე გააქვთ. ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის მთავარი ბარიერი არის ენა, რადგან ერთი ქვეყნის ფარგლებში შეიძლება არსებობდეს სხვადასხვა ენა და დიალექტი, ისევე, როგორც ლინგვისტურ ნიუანსებთან და ყოველდღიურ ენასთან დაკავშირებული ფაქიზი პრობლემები. მაგალითად, ჩინეთში ერთმანეთისგან განსხვავებული იმდენი ენა და დიალექტია, რომ ადამიანები სხვადასხვა რეგიონიდან ხშირად ერთმანეთს ვერ უგებენ. კანადის მოსახლეობის 40% ინგლისურ ენას უპირატესობას არ ანიჭებს, იმ ადამიანების 60%, რომლებმაც ინგლისური არ იციან, ლაპარაკობენ ფრანგულად და დაახლოებით თორმეტ ან ცოტა მეტ სხვა ენაზე. მცდარი თარგმანი და არასწორად შერჩეული სიტყვები კომპანიებს უცხო ქვეყნის ბაზარზე ხშირად უქმნის პრობლემებს. საერთაშორისო ბაზარზე მომუშავე მარკეტერი უნდა აცნობიერებდეს იმ სიტყვების, ნიშნების, სიმბოლოებისა და ფრაზების დამატებით მნიშვნელობებს, რომელთაც იყენებენ ბრენდის სახელებად, ლოგოებად ან პრომოციის სხვადასხვა ფორმაში. რეკლამის ასლები, სლოგანები და სიმბოლოებიც კი დენის ლ. უილკოქსი, საზოგადოებასთან ურთიერთობა სტრატეგია და ტაქტიკა, ყოველთვის კარგად ვერ გადადის სხვა ენაზე. ეს არა მარტო ხელს უშლის კომუნიკაციას, არამედ ზოგჯერ ისეთ უხერხულ შეცდომას ბადებს, რომ კომპანიის ან ბრენდის სანდოობასა თუ იმიჯს აზიანებს, რასაც მომხმარებლის დაკარგვა მოჰყვება.[2]

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაცია ორგანიზაციათა ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ხელმძღვანელები (მენეჯერები) თავიანთი სამუშაო დროის 50-დან 90 პროცენტამდე ხარჯავენ მარკეტინგულ კომუნიკაციაზე. გარე გარემოსთან კავშირისთვის ორგანიზაციები იყენებენ კომუნიკაციის მრავალფეროვან საშუალებებს. ისინი რეალურ და პოტენციურ მომხმარებლებს მიმართავენ როგორც რეკლამის მეშვეობით, ასევე, წარადგენენ წერილობით ანგარიშებს თავიანთი საქმიანობის შესახებ სხვადასხვა ინსტანციაში, ადგენენ კონიუნქტურულ მიმოხილვებს (კომპლექსურ ინფორმაციას) სამომხმარებლო ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ და სხვ.[3]

ორგანიზაციები საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარებისას პირველხარისხოვან მნიშვნელობას ანიჭებენ იმიჯის შექმნას. რეკლამა და გაყიდვის პრომოცია 1980 წელს სხვადასხვა კომპანიის მიერ გამოყენებული მარკეტინგული კომუნიკაციების მთავარი ფორმები იყო და მათზე ამერიკის შეერთებულ შტატებში 4,100 მილიარდზე მეტი დაიხარჯა. აქედან 4,53 მილიარდი რეკლამაზე მოდიოდა, ხოლო 4,49 მილიარდი გაყიდვის პრომოციის ისეთ საშუალებებზე, როგორებიცაა: პროდუქციის ნიმუშები, კუპონები, კონკურსები, გათამაშებები, პრემიები, ფასდაკლება და შეღავათი წვრილი გამსაღებლებისთვის. 2010 წლისთვის ამერიკის შეერთებულ შტატებში სარეკლამო და არასარეკლამო მარკეტინგული კომუნიკაციებისთვის დახარჯულმა თანხამ 4 670 მილიარდს მიაღწია. აქედან 4 177 მილიარდი მედიარეკლამაზე დაიხარჯა, 4 280 მილიარდი მომხმარებლებისა და სავაჭრო ქსელებისათვის მიყიდვის პრომოციაზე, 4 150 მილიარდი პირდაპირ გზავნილებსა და პირდაპირი მარკეტინგის სხვა ფორმებზე, 430 მილიარდი სპონსორობასა და ღონისძიებების მარკეტინგზე.[4]

ქითჩენისა და შულცის ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების მოდელი, კარგი ილუსტრაციაა იმისა, თუ რამდენად სასარგებლოა ახალი მედიაინსტრუმენტების გამოყენება და რამდენად არის შესაძლებელი გაზომვადი კამპანიების განხორციელება ამ ინსტრუმენტების გამოყენებით. მოცემული მოდელის დადებითი მხარე არის ის, რომ მისი შემუშავება მოხდა სხვადასხვა ქვეყანაში ჩატარებული კვლევების შედეგად, რომლებშიც მონაწილეობდა ასობით კომპანია. ამდენად, ეს მოდელი უფრო პრაქტიკულია, ვიდრე ნოვაკისა და პელფსის მოდელი. ნოვაკისა და პელფსის ნაშრომის (1994) მიხედვით, ინტეგრირებული მარკეტინგული საკომუნიკაციო კამპანიის წარმატება შესაძლებელია დანახულ იქნას ბრენდის იმიჯისა და ქვეყის დადებითი ცვლილებით. ამ შემთხვევაში მიზანს წარმოადგენს სწორი მარკეტინგული კამპანიის შემუშავება, რომელიც გააუმჯობესებს ბრენდის იმიჯსა და ცნობადობას და ამასთანავე, გამოიწვევს ცვლილებებს ქვეყაში. [5]

2002 წელს სხვა ავტორებმაც (კარლსონი, გრუვი და დორში) ჩაატარეს კვლევები. მათ მიერ გამოყენებული რეკლამები ერთმანეთისგან განსხვავდებოდა თემებით (პროდუქცია ან მომსახურება). მათი აზრით, მომსახურებასთან დაკავშირებული კომუნიკაციები ბევრად რთულია პროდუქტებთან დაკავშირებულ კომუნიკაციებთან შედარებით. ამდენად, მათ დადგინეს, რომ ძალზედ ხშირია კამპანიები, რომლებიც მომსახურების რეკლამირებას ახდენენ. კვლევის შედეგად, ჰიპოთეზა დადასტურდა: ემპირიული მონაცემების საფუძველზე დადგინდა, რომ მომსახურებასთან დაკავშირებული რეკლამირება რთული პროცესია და ამ სექტორში ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის გამოყენებით განხორციელებული კამპანიების შემთხვევები შედარებით ხშირია. ქითჩენისა და შულცის კვლევაშიც გვხვდება მოსაზრება, რომ ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის მოდელი განსაკუთრებით ხშირად სერვისის მარკეტინგში გამოიყენება. ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში, სერვისების მარკეტინგისადმი ინტერესი საგრძნობლად შეიცვალა სხვა ავტორების შეხედულებითაც.[6] მორტიმერისა და მეთიუსის ნაშრომში „სერვისების რეკლამირების სტრატეგია“ ხაზგასმულია სერვისებთან დაკავშირებული კომუნიკაციის სირთულე, რაც ამ ტიპის სერვისების ხასიათიდან გამომდინარეობს და ამდენად, დიდ ყურადღებას მოითხოვს. სერვისების შესახებ ნაშრომი ასევე შემოგვთავაზა ტრიპმა, სადაც რეკომენდებულია ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების გამოყენება სერვისებთან დაკავშირებული კომუნიკაციებისთვის.[7]

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის კლასიკურ განმარტება წარმოდგენილია ფილიპ კოტლერის „მარკეტინგის საფუძვლების“ მეშვიდე გამოცემაში, რომლის თანახმად, „ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაცია წარმოადგენს რეკლამირების, გაყიდვის სტიმულირების, საზოგადოებრივი ურთიერთობების, პერსონალური გაყიდვებისა და პირდაპირი მარკეტინგის მეთოდების ერთობლიობას, რომელსაც კომპანია იყენებს თავისი სარეკლამო და მარკეტინგული მიზნების განსახორციელებლად“[8]

ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის ტრადიციული საშუალებებია: რეკლამა, გაყიდვების სტიმულირება, პერსონალური გაყიდვები, პირდაპირი მარკეტინგი და საზოგადოებასთან ურთიერთობა. განვიხილოთ თითოეული მათგანის განვითარების თავისებურებები.

რეკლამა განისაზღვრება, როგორც „ორგანიზაციის, პროდუქტის, მომსახურების ან იდეის შესახებ გარკვეული არაპერსონალური კომუნიკაციის ყველანაირი ფასიანი ფორმა, დაფინანსებული სპონსორის მიერ“. რეკლამა პრომოციის ყველაზე გავრცელებული საშუალებაა, განსაკუთრებით, იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც პროდუქციასა და მომსახურებას მასობრივი მომხმარებლისთვის ქმნიან. არსებობს რამდენიმე მიზეზი, თუ რატომ არის რეკლამა მრავალი მარკეტერის ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების პროგრამების ესოდენ მნიშვნელოვანი ნაწილი. პირველი: მედია რეკლამა დიდ რაოდენობის მომხმარებელთან დაკავშირების ჯერ კიდევ ყველაზე რენტაბელური გზაა. აშშ-ში ოთხი მთავარი სატელევიზიო ქსელის საუკეთესო დროს გასულ რეკლამებში ნაჩვენებ საშუალოდ 30-წამიან კომერციულ რგოლებს დაახლოებით ხუთი მილიონი ოჯახი უყურებს. ყოველ 10 000 ოჯახზე გათვლით, ქსელურ ტელევიზიებში საუკეთესო დროს ფასმა \$22.72-ს მიაღწია,[9] აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ისეთი პოპულარული შოუები, როგორიცაა „ამერიკის კერპი“ და ენ-სი-აი-ესი“

(NCIS), ყოველკვირეულად 15-დან 20 მილიონ ადამიანამდე აღწევს. აქედან გამომდინარე, ბრენდის ცნობადობის შექმნაში, შენარჩუნებასა და საკუთარი სარეკლამო გზავნილების მასობრივი ბაზრისთვის მიწოდებაში დაინტერესებული მარკეტერებისთვის, დღეისათვის, რენტაბელობის თვალსაზრისით, მედიარეკლამის ალტერნეტივა არ არსებობს.[10]

რეკლამა კომპანიის ან ბრენდის ღირებულების შექმნის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რადგან ის მომხმარებლისთვის ინფორმაციის მიწოდებისა და მათ აღქმაზე გავლენის მოხდენის მძლავრი იარაღია. რეკლამა ბრენდის სასურველი და უნიკალური იმიჯისა და მასთან დაკავშირებული ასოციაციების წარმოსაქმნელად გამოიყენება, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც ფუნქციონალური მახასიათებლებით რთულად დასახარისხებელ პროდუქტებს ან მომსახურებას ყიდნიან. ბევრი პროდუქტის ან მომსახურების გაყიდვაში ბრენდის იმიჯი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, ხოლო ბრენდის ჩამოყალიბების საუკეთესო გზად ჯერ კიდევ რეკლამა ითვლება.[11]

ბიზნესში რეკლამის წარმოშობას რთული ისტორიული საფუძვლები აქვს. იგი, უდავოდ, დაკავშირებულია შრომის საზოგადოებრივ დანაწილებასთან, რამაც თავისთავად შექმნა პროდუქციის ნამატის მიღების შესაძლებლობა, რაც დაკავშირებული იყო მიღება-გაცვლის პრობლემასთან. რეკლამას საკმაოდ საინტერესო ისტორია აქვს ძველ საბერძნეთსა და რომში. ამ მიზნით იყენებდნენ ხის დაფებს, სპილოს ძვალსა თუ სპილენძს. საზოგადოებრივი პროგრესი მოითხოვდა რეკლამის ფორმების სრულყოფას, ამიტომ იყო, რომ 1473 წელს ინგლისში გამოჩნდა პირველი ბეჭდური სარეკლამო განცხადება, ხოლო XVI საუკუნის დასაწყისში ვენეციელმა გამომცემელმა ა. მანუცომ, მომხმარებლის მიზიდვის მიზნით, თავისი მაღაზიის წინ წიგნების დასათაურების გამოფენა დაიწყო. ამდენად, მყიდველი კარებშივე ეცნობოდა წიგნების სარგებლობას. უკვე 1611 წელს ლონდონში შეიქმნა ა. გორაჟისა და უ. კოპის პირველი სარეკლამო ბიურო.[12]

თანამედროვე სარეკლამო საქმიანობაში რეკლამის სახეები და საშუალებები შემდეგნაირად კლასიფიცირდება: პირდაპირი რეკლამა, რეკლამა პრესაში, ბეჭდვითი რეკლამა, რადიო და საეკრანო რეკლამა, გარე რეკლამა, რეკლამა ტრანსპორტზე, რეკლამა გაყიდვების ადგილებზე, სარეკლამო სუვენირები“[13]

რაც შეეხება ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის ასევე ხშირად გამოყენებად საშუალებას გაყიდვების სტიმულირებას, იგი გულისხმობს მოკლევადიანი მასტიმულირებელი საშუალებების გამოყენებას პროდუქტის ან მომსახურების ყიდვა-გაყიდვის წახალისების მიზნით“[14] გაყიდვების სტიმულირება განისაზღვრება, როგორც მარკეტინგული ძალისხმევა, რომელიც გაყიდვაში მონაწილე თანამშრომლებს, პროდუქტსა და პროდუქტის საბოლოო შენამენს დამატებით ღირებულებასა და იმპულსს ანიჭებს და მყიდველი გაყიდვის ხელშეწყობა შეუძლია. ზოგადად, გაყიდვების სტიმულირება ორ მთავარ კატეგორიად იყოფა: მყიდველზე ორიენტირებული და მოვაჭრეზე ორიენტირებული. მყიდველზე ორიენტირებული გაყიდვების სტიმულირება პროდუქციის ან მომსახურების საბოლოო მყიდველისთვისაა განკუთვნილი და მოიცავს: კუპონების გავრცელებას, ნიმუშების შერჩევას, პრემირებას, ფასდაკლებას, კონკურსებს, ლატარიებსა და გაყიდვის ადგილებში არსებულ სხვა მასალებს. სტიმულირების ეს ინსტრუმენტი მყიდველს პროდუქციის მყიდველად შექმნისთვის წახალისებს და ამდენად, მოკლევადიანი გაყიდვის ხელშეწყობა შეუძლია.

გაყიდვების სტიმულირება გულისხმობს მომხმარებლის მოზიდვას უმნიშვნელო ფასდაკლებებით, საჩუქრებითა და დაგროვებითი ბარათებით. ისინი იქცევენ პოტენციური მომხმარებლის ყურადღებას და გაყიდვების მაჩვენებლის გაზრდის მიზნით, ქმნიან სხვადასხვა სახის სტიმულს. გაყიდვების სტიმულირება მოკლევადიანი აქტივობაა და მას დღეს მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში მათ შორის საქართველოშიც აქტიურად იყენებენ.

გაყიდვების სტიმულირების მიზნების მიღწევისთვის მრავალი საშუალების გამოყენება შესაძლებელია. მომხმარებელთა სტიმულირების მთავარი საშუალებებია: ნიმუშების გავრცელება, კუპონები, შეფუთვა, პრემიები, ჩასართველი ტალონები, კონკურსები, ექსპოზიციები, დემონსტრაციები.

მოვაჭრეზე ორიენტირებული გაყიდვის სტიმულირება გამიზნულია შუამავლებზე, ბითუმად მოვაჭრეებზე, დისტრიბუტორებსა და საცალო მოვაჭრეებზე. პრომოციისა და საცალო ვაჭრობის

მატერიალური უზრუნველყოფა, ფასების განაწილება, გაყიდვის კონკურსები და საცალო გამოფენები სტიმულირების ინსტრუმენტებია, რომლებიც მომხმარებელს კომპანიის პროდუქციის შეძენისკენ უბიძგებს. დაფასოებული პროდუქტის მწარმოებელი ბევრი კომპანიის პრომოციის ბიუჯეტის 60%-იდან 70%-მდე გაყიდვის სტიმულირებაზე მოდის.[15] ბოლო წლების განმავლობაში, ბევრმა კომპანიამ თავის პრომოციულ სტრატეგიაში ყურადღება რეკლამიდან გაყიდვის სტიმულირებაზე გადაიტანა. გაყიდვის სტიმულირების ასეთი ხაზგასმის მიზეზი მომხმარებლის ბრენდისადმი ერთგულების შემცირება და პრომოციისადმი მგრძობილობის ზრდაა. მეორე მთავარი მიზეზი ისაა, რომ საცალო მოვაჭრეები უფრო შეკავშირებულები და ძლიერები ხდებიან და კომპანიებისგან გაყიდვების სტიმულირებაში მეტ მხარდაჭერას ითხოვენ.[16]

პერსონალური გაყიდვა არის ერთი პირის მეორესთან ურთიერთობის ფორმა, როდესაც გამყიდველი ცდილობს, პოტენციურ მყიდველს კომპანიის პროდუქტისა თუ მომსახურების ყიდვაში დაეხმაროს ან მის უპირატესობაში დაარწმუნოს.

პერსონალური გაყიდვა მყისიერ და ზუსტ უკუკავშირსაც მოიცავს, რადგან გასაყიდი ნივთის წარდგენისას მყიდველის შთაბეჭდილების შეფასება მისი რეაქციის მიხედვითაც შეიძლება. თუ უკუკავშირი არასასურველია, გამყიდველს მისი გზავნილის მოდიფიცირება შეუძლია. პერსონალური გაყიდვის წარმართვა შეიძლება ბაზრის ან მომხმარებლის კონკრეტული ტიპისკენ, რომელიც კომპანიის პროდუქციის ან მომსახურებისთვის ყველაზე უფრო პერსპექტიულია.[17] ამრიგად, პირდაპირი გაყიდვები ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი ნაწილია და პერსონალურ გაყიდვასთან ხშირად კოორდინირებულია მარკეტინგული კომუნიკაციის სხვა ნაწილები, მაგალითისთვის, რეკლამა ან გაყიდვების სტიმულირება.

გაყიდვის სტიმულირების გარკვეულ ეტაპზე ყველაზე ეფექტური იარაღია პერსონალური გაყიდვა. განსაკუთრებით, როცა ყალიბდება მყიდველთა პრიორიტეტები, შეფასებები და ქმედებები. ის გულისხმობს პერსონალურ ურთიერთობას ორ ან მეტ ადამიანს შორის, ისე, რომ თითოეულს შეუძლია განიხილოს სხვისი მოთხოვნილებები, მახასიათებლები და მიიღოს გადაწყვეტილება. პერსონალური გაყიდვა მოიცავს როგორც წმინდა სავაჭრო ურთიერთობებს, ასევე, პირად მეგობრულ კავშირებს. პერსონალური გაყიდვების მენეჯერს უწევს მყიდველის ინტერესების გათვალისწინება, რათა დაამყაროს გრძელვადიანი კავშირები

გაყიდვების პერსონალის მართვა რთული პროცესია და მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: გაყიდვების პერსონალის მუშაობის სტრატეგიისა და სტრუქტურის შემუშავება, მათი შერჩევა და დაქირავება, მათი წვრთნა, ანაზღაურების სისტემის შემუშავება, მათზე მეთვალყურეობა და მათი ქმედებების შეფასება.[18]

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის შემდეგი საშუალება პირდაპირი მარკეტინგი გულისხმობს პირდაპირ კავშირს მიზნობრივი ბაზრის ინდივიდუალურ პირებთან, როგორც მყისიერი საპასუხო რეაქციის, ასევე, გრძელვადიანი ურთიერთობისთვის. ამერიკის შეერთებული შტატების ეკონომიკის ყველაზე სწრაფად განვითარებადი სექტორია პირდაპირი მარკეტინგი, რომლის მეშვეობით ორგანიზაციები უკავშირდებიან სამიზნე მომხმარებლებს, რათა მათგან რეაგირება მიიღონ ან მათთან საქმიანი კავშირი დაამყარონ

პირდაპირი მარკეტინგი ბევრად მეტია, ვიდრე ფოსტით ან იმეილით მიღებული სარეკლამო შეტყობინებები. ის სხვადასხვა ქმედებას მოიცავს: მონაცემთა ბაზაზე დამყარებულ მენეჯმენტს, პირდაპირ გაყიდვას, სატელეფონო მარკეტინგს, პირდაპირი ფოსტით წარმართულ პირდაპირ რეაგირებას, რეკლამას, ინტერნეტს, სახვადასხვა მაუწყებლობასა და ბეჭდვით მედიას.[19]

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის თითქმის ყველა საშუალება და ფორმა გადაკვეთს ინტერნეტ მარკეტინგს. იგი არის მარკეტინგული კომუნიკაციის ფორმა, რომელიც ხორციელდება ინტერაქტიულ მედიაში, რაც ქმნის ორმხრივი ინფორმაციის გაცვლის საშუალებას და მონაწილეებს შესაძლებლობა ეძლევათ რეალურ დროში მიიღონ მონაწილეობა ინფორმაციის კონტენტის შექმნა/რედაქტირებაში. ინტერნეტსივრცეში მომხმარებელთა მუდმივმა ზრდამ როგორც მსოფლიო მასშტაბით, ასევე, ქართულ რეალობაში განაპირობა ისეთი ცნების პოპულარიზაცია,

როგორცაა ინტერნეტმარკეტინგი ძირითადად, დიდი შემოსავლების მქონე, ძლიერ კომპანიებს შეეძლოთ სატელევიზიო რეკლამით სარგებლობა. თანამედროვე რეალობაში სატელევიზიო რეკლამას ანაცვლებს სოციალური მედია, რაც, მსხვილი კომპანიების მსგავსად, მცირე კომპანიებსაც აძლევს საშუალებას - ეფექტურად, მცირე დანახარჯით გამოიყენონ მარკეტინგული კომუნიკაციები[20].

პირდაპირი მარკეტინგის ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია პირდაპირი რეაგირების რეკლამა, რომელშიც პროდუქტის პრომოცია ხორციელდება, რაც მომხმარებელს პროდუქტის პირდაპირ მწარმოებლისგან შეძენისთვის წახალისებს. ტრადიციულად, პირდაპირი რეაგირების რეკლამის მთავარ მედიუმად ამერიკაში ფოსტას იყენებენ, თუმცა ტელევიზიის, გაზეთებისა და ინტერნეტის მნიშვნელობაც იზრდება.[21] მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს პირდაპირი მარკეტინგის ბევრი ფორმა სატელეფონო მარკეტინგი, ინტერნეტმარკეტინგი და სხვა ყველა მათგანისთვის საერთოა შემდეგი მახასიათებლები: პირდაპირი მარკეტინგი არასაჯაროა, ანუ შეტყობინება, ჩვეულებრივ, მიმართულია ერთ კონკრეტულ ადამიანზე; პირდაპირი მარკეტინგი სწრაფია, მყიდველზე მორგებული შეტყობინებები შეიძლება მომზადდეს ძალიან სწრაფად და შეიქმნას კონკრეტული მომხმარებლისთვის; პირდაპირი მარკეტინგი ინტერაქტიულია იგი საშუალებას იძლევა, დიალოგი გაიმართოს მარკეტინგის გუნდსა და მომხმარებელს შორის, ხოლო შეტყობინებები შეიცვალოს მომხმარებელთა რეაქციის მიხედვით. ასე რომ, პირდაპირი მარკეტინგი მოითხოვს მკვეთრად მიზანმიმართულ მარკეტინგულ ძალისხმევას, მყიდველებთან პერსონალური ურთერთობების დამყარების მიზნით.[22]

პირდაპირი მარკეტინგის ძირითადი ფორმები მოიცავს პერსონალურ გაყიდვებს, სატელეფონო მარკეტინგს, პირდაპირ მარკეტინგს ფოსტით, კატალოგით გაყიდვას, მყისიერი გამოხმაურების სატელევიზიო მარკეტინგს, კოსკ-მარკეტინგსა (ვაჭრობა ავტომატების დახმარებით) და ელექტრონულ მარკეტინგს.[23]

საზოგადოებასთან ურთიერთობა კი გულისხმობს კომპანიის მიერ საზოგადოების სხვადასხვა ფენასთან კარგი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას - სასურველი რეკლამითა და კარგი კორპორაციული იმიჯით, ასევე, არასასურველი ინფორმაციის თავიდან აცილებას სპეციალური ღონისძიებების საშუალებით.[24]

საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე ხშირად საუბრობენ უარყოფით კონტექსტში, სინამდვილეში, რასაკვირველია, სწორი გამოყენებით შესაძლებელია გარკვეული ზეგავლენის მოხდენა ადამიანებზე და მოვლენებზე, მაგრამ საზოგადოებასთან ურთიერთობა აქცენტების სწორად დასმის ხელოვნებაა. ეს არის უნარი - წარმოვაჩინოთ ჩვენი ძლიერი მხარეები და გამოვიყენოთ უპირატესობები, რომლებიც ჩვენს ორგანიზაციას დანარჩენებისგან განასხვავებს. [25]

საზოგადოებრივი ურთიერთობები ეფექტურია, რადგან საჭირო ინფორმაცია ახალი ამბების სახით მიეწოდება აუდიტორიას. ახალი ამბები კი უფრო რეალური და დამაჯერებელია მომხმარებლისთვის. საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) ამოცანებია: „კომპანიის იმიჯის ფორმირება, კომპანიის კავშირის უზრუნველყოფა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან, მუშაობა მოსახლეობასთან, მუშაობა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან, მუშაობა პარტნიორებთან და კონკურენტებთან. საზოგადოების ინფორმირება, საზოგადოებრივი აზრის მონიტორინგი, კომპანიის „მეგობართა წრის“ ფორმირება, კომპანიის კრიზისის დაძლევა, სპონსორობა.“

საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალური ღონისძიებების სახით გამოიყენება: პრეზენტაციები, ცერემონიები და აქციები, კონფერენციები, შეხვედრები, ღია კარის დღეები, მრგვალი მაგიდეები, გამოფენები და ბაზრობები, ღირშესანიშნავი თარიღები, მიღება და სხვა ღონისძიებები. [26]

საზოგადოებასთან ურთიერთობის ძირითადი ობიექტებია: მომწოდებლები, დისტრიბუტორები, საბოლოო მომხმარებლები, თანამშრომლები, ფინანსური კომპანიები, სამთავრობო სტრუქტურები, მასმედია, პარტნიორები კონკურენტები, საზოგადოება.[27]

საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიზანია კომპანიის დადებითი იმიჯის დამკვიდრება და შენარჩუნება სხვადასხვა წრეში. „საზოგადოებასთან ურთიერთობა ორგანიზაციის იმიჯის გასაძლიერებლად იყენებს მრავალ ინსტრუმენტს: სპეციალური პუბლიკაციები, საზოგადოებრივ

ქმედებებში მონაწილეობა, ფონდებში თანხების მოზიდვა, სპეციალური ღონისძიებებისა და საზოგადოებრივი საქმიანობების დაფინანსებასა და რეკლამას“. [28]

სოციალური პასუხისმგებლობის გამოყენებას კომუნიკაციის პროცესში საფუძველი ჩაეყარა 1990-იან წლებში. 1992 წლიდან დასავლეთში სულ უფრო პოპულარული ხდება შეხედულება, რომ კომპანიებმა საკუთარი ინიციატივით უფრო მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულონ საზოგადოებრივი მიზნების მიღწევაში. მათ ბიზნესი უნდა აწარმოონ დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების გათვალისწინებით, რათა ერთობლივი ძალისხმევით მიღწეული იქნეს საერთო მიზანი – მდგრადი განვითარება.[29]

დღეისათვის ბევრ ქვეყანაში და მათ შორის საქართველოშიც შეინიშნება კომპანიების მცდელობა - მოიპოვონ მომხმარებელთა კეთილგანწყობა და აქტიურად იყენებენ სოციალურ პრობლემეტიკას თავიანთ სარეკლამო თუ საიმიჯო გზავნილებში. სოციალურ პრობლემეტიკაზე ფოკუსირებასა და მის გამოყენებას რეკლამირებისას ის დადებითი მხარე აქვს, რომ კომპანია საზოგადოებაზე ორიენტირებული კომპანიის იმიჯს იმკვიდრებს.

საზოგადოებისთვის აქტუალურ თემებზე აგებული კომუნიკაცია ბრენდის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანი კომპონენტია, როცა ბრენდისა და მომხმარებლის ფასეულობები ერთმანეთს ემთხვევა. საკუთარ რეკლამებში საზოგადოებაში დამკვიდრებული ფასეულობებისა და შეხედულებების ასახვით, ასევე, კაცობრიობისთვის ზიანის მომტანი პრობლემების გაცნობიერებითა და მათ გამოსწორებაზე ზრუნვით, რასაკვირველია, კომპანია ძლიერი და დადებითი იმიჯის დამკვიდრებასა და პატივისცემის მოპოვებას ცდილობს, რაც, თავის მხრივ, გარდა ცნობადობის გაზრდისა, გაყიდვებისა და მოგების (საჭიროების შემთხვევაში) გაზრდასაც უწყობს ხელს. მარკეტინგულ ხარჯებს საინვესტიციო ხასიათი აქვს და აუცილებელია, ეფექტურად იქნას გამოყენებული. როდესაც საზოგადოებრივ პრობლემეტიკაზე რეაგირებისთვის იხარჯება, მისი გაშუქებისას საზოგადოებისთვის სწორი მესიჯების გაგზავნა აუცილებელია დასავლეთის ბაზრისთვის კორპორაციული პასუხისმგებლობა კომპანიის წარმატებისთვის ძალიან 65 მნიშვნელოვანია და ეს ტენდენცია სულ უფრო აქტუალური ხდება ქართული ბიზნესკომპანიებისთვისაც, საზოგადოებაზე დადებითი ზეგავლენის მოხდენის მიზნით. ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ სოციალურ პასუხისმგებლობა დღეისათვის ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის ყველაზე გავრცელებული და ინოვაციური ტენდენციაა.[30]

### **დასკვნა**

მარკეტინგული კომუნიკაცია განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე დგას განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებში. ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის არსის შესახებ დასკვნის სახით შეგვიძლია გამოვყოთ შემდეგი: დღეისთვის მსოფლიო ბაზარზე ლიდრობენ ის კომპანიები, რომლებსაც ძლიერი, თანამედროვე და ინოვაციური მარკეტინგული კომუნიკაცია აქვს; ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაცია ზრუნავს კომპანიისა და მომხმარებლის ჯანსაღ კავშირებზე; მარკეტინგი არის „ცოცხალი ორგანიზმი“, რომელიც მუდმივად ვითარდება და სწორი მარკეტინგული კომუნიკაციის საშუალებების დახმარებით ქმნის ახალ შესაძლებლობებს; ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაცია არის ღონისძიებათა ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის მაღალეფექტიან რეალიზაციასა და მოგების ზრდას.

მარკეტინგული კომუნიკაციისადმი ყველა ენაზე საერთო მიდგომა არსებობს, ამასთან, მისი რეალიზაციის პრაქტიკა სხვადასხვა ერებში, ხალხებსა თუ ტერიტორიებზე განსხვავებულია. დღეისთვის კიდევ უფრო თვალსაჩინოდ იკვეთება ტენდენცია, რომ კომპანიები დაინტერესდნენ მარკეტინგული კომუნიკაციის ინტეგრირებით და არ სჯერდებიან მხოლოდ მედიაში რეკლამის განთავსებას. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის საშუალებები, მათი განვითარების ეტაპები და ერთმანეთთან ურთიერთობის სპეციფიკა მუდმივად ვითარდება და გავლენას ახდენს კომპანიებზე, მომხმარებლებზე და ბაზრებზე.

## ლიტერატურა

1. მამულაძე 2011: „მარკეტინგის საფუძვლები“, გელა მამულაძე, თბილისი, 2011.
2. სუთიძე 2014: „ეკონომიკა და ბიზნესი“, მაია სუთიძე, რეკლამის გავრცელების არხების შერჩევის სპეციფიკა საქართველოში, 2014.
3. შუბითიძე 2011: „იმიჯოლოგია“, ვაჟა შუბითიძე, თბილისი, 2011.
4. წულაძე 2013: „სოციალური მედიის განვითარების ტენდენციები საქართველოში“, , თბილისი, 2013.
5. 1974: Britt, S. H. (1974), Standardizing Marketing For the International Market. Columbia Journal of World Business. Winter. p 39-45.
6. 2011: Bernschütz M, The Structural Model of the Application of Integrated Marketing Communications, Budapest, 2011.
7. Tripp, C. (1997). Services Advertising: An Overview and Summary of Research, 1980-1995, Journal of Advertising.
8. გარი არმსტრონგი, ფილიპ კოტლერი, მარკეტინგის საფუძვლები, 2006, მეშვიდე გამოცემა, გვ. 399.
9. Ralph S. Alexander, ed. Marketing Definitions (Chicago: American Marketing Association, 1965, p.9
10. kenneth Hein, “Study: TV Ads More Effective Than Ever, Adweek, February 25, 2009, Adweek.com.
11. ჯორჯ ი.ბელჩი და მაიკლ ე. ბელჩი, რეკლამა და პრომოცია, 2013, გვ 19.
12. თეიმურაზ შენგელია, ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, 2008, გვ 407.
13. გელა მამულაძე, მარკეტინგის საფუძვლები, 2011, გვ. 35.
14. გარი არმსტრონგი, ფილიპ კოტლერი, მარკეტინგის საფუძვლები, მეშვიდე გამოცემა, 2006, გვ 399.
15. kevin goldman, “Global companies Hole Agency Rosters,” The Wall Street Journal, July 25, 1995, p.8.
16. 62 ჯორჯ ი.ბელჩი და მაიკლ ე. ბელჩი, რეკლამა და პრომოცია, 2013, გვ. 24.
17. ჯორჯ ი. ბელჩი, მაიკლ ე. ბელჩი, რეკლამა და პრომოცია, სან-დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გამომცემლობა „დიოგენე“, 2013, გვ. 70.
18. გელა მამულაძე, მარკეტინგის საფუძვლები, 2011, გვ. 381
19. ჯორჯ ი. ბელჩი, მაიკლ ე. ბელჩი, რეკლამა და პრომოცია, სან-დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გამომცემლობა „დიოგენე“, 2013, გვ. 2.
20. Schultz, D. E., Tannenbaum, S I., Lauterborn, R. F. (1994): Integrated Marketing Communications. NTC Business Books, Lincolnwood.
21. ჯორჯ ი. ბელჩი, მაიკლ ე. ბელჩი, რეკლამა და პრომოცია, სან-დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გამომცემლობა „დიოგენე“, 2013, გვ 21
22. ნუგზარ თოდუა, მარკეტინგის საფუძვლები, 2009, გვ 318.
23. გელა მამულაძე, მარკეტინგის საფუძვლები, 2011, გვ 400.
24. ჟურნალი „ბიზნესი“, თამარ რაზმაძე, „გვჭირდება თუ არა PR?“, 2009, გვ 69.
25. გარი არმსტრონგი, ფილიპ კოტლერი, მარკეტინგის საფუძვლები, მეშვიდე გამოცემა, 2006, გვ 399.
26. გელა მამულაძე, მარკეტინგის საფუძვლები, 2011, გვ 376.
27. გელა მამულაძე, მარკეტინგის საფუძვლები, 2011, გვ 378
28. ჯორჯ ი. ბელჩი, მაიკლ ე. ბელჩი, რეკლამა და პრომოცია, სან-დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გამომცემლობა „დიოგენე“, 2013. გვ 25.
29. ფორბსი: <http://forbes.ge/blog/33/biznesis-socialuri-pasuxismgebloba-saqarTveloSi>
30. საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო: <http://transparency.ge/blog/sakartvelos-mosakhleo-bisnakhevars-ar-akvs-tsvdoma-internetan>



## **Peculiarities of integrated marketing communications and development prospects**

*Tornike Sadunishvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Integrated marketing communications is a strategic business process that is used to plan, evaluate and evaluate brand-related, coordinated and convincing communications programs with consumers, buyers, potential buyers, employers, partners and other internal and external groups. Its aim is to make short-term financial returns and establish brand values. Marketing and marketing Communication is one of the main elements of the business system that promotes effective stimulation, stimulation is a combination of several methods.

The concept of integrated marketing communications company by stimulating elements, whose ultimate goal is to impart a clear, coherent and distinctive per organization and its products thus integrated marketing communications business is an opportunity to increase sales and marketing co unikatsiis correctly, using the revenue to support its growth, as for the integrated communications for traditional outlets such as advertising, sales promotion, public relations, personal selling and direct marketing, which the company uses in its advertising and marketing objectives.

Key words:Marketing communications, advertising, sales stimulation, direct marketing, public relations

## ჯანმრთელობის დაცვის მართვა-რეგულირების მოდელები და სისტემები

სტურუა დავითი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატია - „ჯანმრთელობის დაცვის მართვა-რეგულირების მოდელები და სისტემები“ - ეძღვნება მსოფლიოს განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებში მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვის მოდელებს.

სტატიაში წარმოდგენილია როგორც სხვადასხვა მეცნიერთა, ისე ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ აღიარებული მოდელების დახასიათება. მასში მოცემული და განხილულია მეცნიერ მ. ფოტაკის და მეცნიერ მ. ფილდის მიერ ამ მოდელების კლასიფიკაცია. პირველი ასახელებს 9 მოდელებს, მეორე 5 მოდელებს. მოცემულია აგრეთვე ჯანდაცვის მოდელების დაჯგუფება მაღალშემოსავლიან და დაბალშემოსავლიან ქვეყნების ჭრილში და ასეთებად აშშ-თვის, გერმანია, იაპონია და დიდი ბრიტანეთისთვის დასახელებულია სამეწარმეო, კეთილდღეობაზე ორიენტირებული და მრავალმხრივი მოდელები.

სტატიაში უფრო ფართოდ დახასიათებულია ჯანდაცვის აღმოსავლეთ ევროპის მოდელი, დასავლური მოდელი, ჯანდაცვის შერეული მოდელი და პირველადი ჯანდაცვის მოდელი.

საუბრია იმაზეც, რომ 2013 წლის თებერვლიდან საქართველოში დანერგილია ჯანდაცვის დასავლური მოდელი, რომლის დროსაც ყველა პაციენტის სამედიცინო მომსახურების ძირითადი დამაფინანსებელი არის სახელმწიფო, მაგრამ მინიშნებულია ის გარემოებაც, რომ ამ მოდელის დროს სამედიცინო დაწესებულების შემოსავალი უკავშირდება პაციენტებისთვის გაწეული მომსახურების მოცულობას, რასაცქიმის მიერ პაციენტისთვის არასაჭირო პროცედურების დანიშვნით ხშირ შემთხვევაში მივყავართ მის ხელოვნურ გაზრდამდე.

სტატია მთავრდება შემაჯამებელი დასკვნით.

საკვანძო სიტყვები: ჯანდაცვის მოდელები, ჯანდაცვის დაფინანსება, საყოველთაო სამედიცინო დაზღვევა, თანადაფინანსება, მოთხოვნა და მიწოდება ჯანდაცვაში.

### ძირითადი ტექსტი

ჯანმრთელობის დაცვა ადამიანთა ცხოვრების დონისა და ხარისხის აუცილებელ ელემენტად არის აღიარებული. მის გარეშე საზოგადოების ნორმალური არსებობა და მოსახლეობის ბუნებრივი კვლავწარმოება შეუძლებელია. ქვეყანაში ადამიანთა ჯანმრთელობის დაცვას ზოგადად სახელმწიფო მართავს. სხვადასხვა ქვეყანაში მისი სხვადასხვა მოდელია (სისტემა) დანერგილი. მსოფლიოში არ არსებობს მისი ერთიანი უნივერსალური მოდელი. ჯანმრთელობის დაცვის არათუ ერთიანი მოდელი არ არსებობს, არამედ, არ არსებობს მეცნიერთა ერთნაირი შეხედულებაც მასზე.

მეცნიერ მ. ფოტაკს მიაჩნია, რომ მსოფლიოში ჯანდაცვის 9 მოდელია გავრცელებული (1, გვ. 9). ამ მოდელებს იგი ან გავრცელების ქვეყნის სახელით გვამცნობს, ან რაიმე დამახასიათებელი ნიშნით. მ. ფოტაკის მიერ დასახელებული ჯანდაცვის მოდელები შემდეგია: უნივერსალური მოდელი, ლათინო-ამერიკული მოდელი, სოციალური დაზღვევის მოდელი, კონსერვატიულ-კორპორატიული მოდელი, სამხრეთ-ევროპული მოდელი, სკანდინავიური მოდელი, აღმოსავლეთ აზიის მოდელი, გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების მოდელი, სხვა მოდელები.

მეცნიერი მ. ფილდი ჯანმრთელობის დაცვის 5 მოდელებს ასახელებს. ესენია: კლასიკური, პლურალისტური, სადაზღვევო, ნაციონალური და სოციალისტური (2, გვ. 401).

ცნობილია ჯანდაცვის მოდელების სხვა კლასიფიკაციაც. იგი უფრო ქვეყნების შემოსავლიანობასთან არის მისადაგებული (3, გვ. 221). მათ რიცხვშია: სამეწარმეო და ლიბერალური მოდელი, კეთილდღეობაზე ორიენტირებული მოდელი, უნივერსალური და მრავალმხრივი მოდელი, სოციალისტური მოდელი.

მაღალშემოსავლიან ქვეყნებიდან აშშ-ში სამეწარმეო და ლიბერალური მოდელია გავრცელებული,

გერმანიასა, სკანდინავიის ქვეყნებში და იაპონიაში - კეთილდღეობაზე ორიენტირებული მოდელი, დიდ ბრიტანეთსა და ახალ ზელანდიაში - უნივერსალური და მრავალმხრივი მოდელი.

საშუალომემოსავლიან ქვეყნებიდან ფილიპინებსა და ტაილანდში სამეწარმეო და ლიბერალური მოდელია გავრცელებული, ეგვიპტესა და ბრაზილიაში - კეთილდღეობაზე ორიენტირებული მოდელი, ისრაელში - უნივერსალური და მრავალმხრივი მოდელი, კუბაში - სოციალისტური მოდელი.

ჯანდაცვის მოდელების ასეთი სხვადასხვაობის მიუხედავად მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაცია მის ოთხ მოდელს აღიარებს (2, გვ. 21):

- აღმოსავლეთ ევროპის მოდელი;
- დასავლური მოდელი;
- ჯანმრთელობის დაცვის შერეული მოდელი;
- პირველადი ჯანმრთელობის დაცვის მოდელი.

იმის მიუხედავად, რომ ეს მოდელები არსებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, მათ საერთო ნიშანი მაინც აქვთ. ეს იმაში გამოიხატება, რომ ყველა მოდელში ჯანდაცვის სფეროს განვითარება სახელმწიფოს უმნიშვნელოვანეს პრეროგატივას და ზრუნვის საგანს წარმოადგენს. ასეა, ამჟამად საქართველოშიც.

ჯანმრთელობის დაცვის აღმოსავლეთ ევროპის მოდელი, რომელიც ცნობილია აგრეთვე, როგორც სემეშკოს მოდელი თავის სახელწოდებას იღებს რუსი მეცნიერი ნ. სემეშკოდან. სემეშკოს მოდელად მიიჩნევენ ჯანდაცვის იმ სისტემას, რომელიც საბჭოთა კავშირში არსებობდა 70 წლის განმავლობაში (1918-1991 წ.წ.). იგი წარმოადგენდა ჯანდაცვის ცენტრალიზებულ სისტემას სახელმწიფო დაფინანსებით. სამედიცინო დაწესებულებები და მომსახურების საშუალებები იყო სახელმწიფო საკუთრებაში და მთლიანად ფინანსდებოდა სახელმწიფო ბიუჯეტიდან. სამედიცინო მომსახურება უფასო იყო ყველასთვის და როგორც ქართველი მეცნიერი, პროფესორი თენგიზ ვერულავა წრს, - „მიუხედავად საბჭოთა ჯანდაცვის სისტემის კრიტიკისა, რაც ბევრ შემთხვევაში მკვლევარების მიერ სამართლიანადაა დასაბუთებული, მართლაც, სემეშკოს მიერ შემოღებული მოდელი თავის დროზე წარმოადგენდა ჯანდაცვის ერთ-ერთ მოწინავე მოდელს მსოფლიოში“ (3, გვ. 233), მარტო ის რას ნიშნავდა, რომ უკვე ამ მოდელის დანერგვიდან სულ რაღაც 4-5 წელიწადში, კერძოდ, 1922 წელს, ბავშვთა სიკვდილიანობა 1913 წელთან შედარებით 2-ჯერ შემცირდა (1, გვ. 235).

სემეშკოს მოდელით მუშაობდა ყველა სოციალისტური ქვეყანა, მათ შორის საქართველოც.

ჯანმრთელობის დაცვის **დასავლურ მოდელში** სემეშკოს მოდელისაგან განსხვავებით ოჯახის ექიმის მიერ გაწეული ზოგადი მკურნალობა და სახვამედიცინო პერსონალის მიერ განხორციელებული პრევენციული საქმიანობა, მიეკუთვნება მხოლოდ პირველად ჯანდაცვის კომპეტენციას. ყველა სხვა სპეციალიზებული მკურნალობა ხორციელდება მეორად დონეზე, ძირითადად სავადმყოფოებში. სემეშკოს მოდელის მსგავსად, აქაც, პირველადი რგოლის ექიმები მოქმედებენ როგორც „მეჭიშკრეები“, რომელთა გაგზავნის გარეშე ჯანდაცვის მაღალ საფეხურზე (გარდა გადაუდებელი შემთხვევებისა), პაციენტი ვერ მოხვდება. ამ მოდელში სახელმწიფო ძირითადი დამფინანსებელია. ჩვეულებრივ უფასოა საბაზისო მომსახურება, ანუ პირველადი ჯანდაცვის დონე. უფრო მაღალ საფეხურებზე ზოგჯერ მოითხოვება პაციენტის მხრიდან მინიმალური თანაგადახდა სამედიცინო მომსახურებას აწოდებენ როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო დაწესებულებები. პაციენტს შეუძლია კლინიკის არჩევაც და ექიმის არჩევაც.

ჯანდაცვის დასავლური მოდელი ორი ქვესისტემისგან შედგება:

- „ბევერიჯის“ ქვესისტემა.
- „ბისმარკის“ ქვესისტემა.

„ბევერიჯის“ სისტემას მისი დამფუძნებლის ეკონომისტ - უილიამ ბევერიჯის სახელი ეწოდა. მან 1942 წელს შეიმუშავა ომის შემდგომი სოციალური უზრუნველყოფის სისტემის განვითარების გეგმა. ეს გეგმა, ანუ „ბევერიჯის ანგარიში“ დაედო საფუძვლად დიდი ბრიტანეთის ჯანდაცვის ნაციონალური სამსახურის (NHS) შექმნას. ამ დოკუმენტით სახელმწიფო გახდა სამედიცინო მომსახურების ძირითადი მიმწოდებელი. დიდ ბრიტანეთში შექმნილი ნაციონალური სამსახური ამჟამადაც

წარმოადგენს სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებულ საყოველთაო, ყველასათვის ხელმისაწვდომ უნივერსალურ ჯანდაცვის სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია საჭიროებაზე და არა გადახდის უნარზე და უზრუნველყოფს სამედიცინო მომსახურების ფართო სპექტრს, რომელიც ფინანსდება საერთო გადასახადებით [5, გვ. 23]. ამ განმარტებიდან ირკვევა, რომ „ბევერიჯის“ მოდელის ძირითად ნიშნებს წარმოადგენს:

- სახელმწიფო ბიუჯეტიდან დაფინანსება;
- ჯანდაცვის სახელმწიფო რეგულირება;
- სამედიცინო მომსახურების საყოველთაო ხელმისაწვდომობა;
- კერძო სექტორის მცირე განვითარება;
- სახელმწიფოს ჩარევა მართვაში;
- ავადმყოფების მხრიდან მხოლოდ მცირე თანადაფინანსება.

ჯანდაცვის ეს სისტემა დანერგილია არა მხოლოდ დიდ ბრიტანეთში, არამედ, ნორვეგიაში, ფინეთში, შვედეთში, ესპანეთში, პროტუგალიაში და სხვაგან.

**„ბისმარკის“ სისტემა** განვითარდა გერმანიაში. გერმანია არის პირველი ქვეყანა, სადაც გამოცხადდა სახელმწიფო სოციალური უსაფრთხოების სისტემა. 1845 წელს პრუსიაში (გერმანიის ძველი სახელწოდება) შემოღებული იყო სავალდებულო სამედიცინო დაზღვევა. 1881 წელს გერმანიის კანცლერმა ოტო ბისმარკმა შეადგინა დასაქმებულთა და მათი ოჯახების ავადმყოფობებისგან სავალდებულო დაზღვევის პროგრამა. შემდეგ მიღებული იქნა შესაბამისი კანონი და ჯანმრთელობის ასეთ სისტემას „ბისმარკის სისტემა“ ეწოდა.

„ბისმარკის“ სისტემით იქმნებოდა სამედიცინო დაზღვევის ფონდები. დამქირავებლების და დაქირავებულების შენატანებით გაიხსნა „სავადმყოფოთა სალაროები“, რომელთაც ჰქონდათ სავადმყოფოების შერჩევის და კონტრაქტის დადების უფლება.

ამ სისტემით გერმანიაში 1885 წელს დაზღვეული იყო მოსახლეობის - 10%, 2003 წელს, კი - 88% [3, გვ. 310]. მოსახლეობის 88%-ის მოცვა უკვე იმას ნიშნავს, რომ მოსახლეობას მოსწონს ეს სისტემა და იგი მიაჩნია მისაღებად.

**ჯანმრთელობის დაცვის შერეული მოდელი** ეს არის აზიის ტრადიციულ სისტემებთან (ტიბეტური მედიცინა, ჩინური მედიცინა) შერწყმული ჯანდაცვის დასავლური მოდელი (ან აღმოსავლეთ ევროპის მოდელი). ასეთ დროს ქვეყანაში არსებობს ორი სახის სამედიცინო მომსახურება საკუთარი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზით. მათ შორის თანამშრომლობის დონე მეტად მაღალია. შერეული სისტემა არსებობს ჩინეთში, ვიეტნამში, ინდოეთში. სამედიცინო მომსახურება ძირითადად ფასიანია.

**პირველადი ჯანმრთელობის დაცვის მოდელი.** იგი გამოიყენება ღარიბ ქვეყნებში, განსაკუთრებით კი აფრიკის ქვეყნებში. ამ მოდელით მუშაობისას მეორეული და მესამეული ჯანდაცვიდან ხდება პირველად სამედიცინო მომსახურებაზე ფულადი სახსრების გადმონაწილება. ეს იძლევა დაავადებათა 80%-ის მკურნალობის საშუალებას.

ზემოაღნიშნული მოდელებიდან უნივერსალური არცერთი არ არის (რეალურ ცხოვრებაში იდეალური სამედიცინო სისტემა არ არსებობს). თითოეულ სისტემას აქვს თავისი ნაკლოვანებები და უპირატესობანი. თითოეული სისტემა მორგებულია იმ ქვეყნის ფინანსურ რესურსებზე, სადაც იგი არის დანერგილი.

**საქართველოში დანერგილი ჯანმრთელობის დაცვის მოდელის შეფასება.** 2013 წლამდე საქართველოს მოსახლეობის გარკვეული ნაწილის (საშუალოდ 4,05%-ს) სამედიცინო მომსახურებას სახელმწიფო აფინანსებდა. 2012 წელს მათი წილი 37-38%-მდე გაიზარდა. 2013 წლის 28 თებერვლიდან საქართველოში ამოქმედდა სამედიცინო მომსახურების საყოველთაო სახელმწიფო დაზღვევა. მის საბაზისო პაკეტს სახელმწიფო აფინანსებს (ამის პარალელურად არის კერძო კორპორაციული დაზღვევაც). იმ სამედიცინო მომსახურებაზე, რომელიც საბაზისო პაკეტში არ შედის, არსებობს თანადაფინანსება. მოსახლეობის სამედიცინო მომსახურების ძირითადი დამფინანსებელი ამჟამად სახელმწიფოა. დღეისათვის საქართველოს ყველა მოქალაქე უზრუნველყოფილია საბაზისო საყოველთაო ჯანდაცვისა თუ სახელმწიფო და ნებაყოფლობითი სამედიცინო სადაზღვევო

პროგრამებით (4, გვ. 74). მაშასადამე, დღეს, საქართველოს ჯანდაცვის სისტემა სამედიცინო მომსახურების დაზღვევის კუთხით მუშაობს დასავლური მოდელით, ანუ იმ მოდელით, რომლითაც მუშაობს დიდი ბრიტანეთი (მას „ბევერიჯის მოდელი“ ეწოდება). იგი დაფუძნებულია პაციენტისთვის საჭირო სამედიცინო მომსახურებაზე და არა გადახდის უნარზე (5, გვ. 23), ამ მოდელის დანერგვით სამედიცინო მომსახურების მიღება გახდა ყველასთვის ხელმისაწვდომი (საბაზისო პაკეტის ფარგლებში).

იმის გამო, რომ სამედიცინო დაწესებულებათა პერსონალის ხელფასი შემოსავლებს დაუკავშირდა. ეს შემოსავლები კი ცხადია, უკავშირდება ავადმყოფებისთვის გაწეულ მომსახურების ანაზღაურებას შემოსავლების გაზრდის მიზნით. ექიმების მხრიდან თავი იჩინა პაციენტებისთვის ხშირად საერთოდ არასაჭირო, ხშირად კი, ნაკლებ საჭირო პროცედურების დანიშვნისკენ ლტოლვამ იგივე მიზანს ემსახურება მხოლოდ ძვირადღირებული წამლების დანიშვნა კონკრეტული აფთიაქის მისამართით. შედეგად გახშირდა პაციენტთა ჩივილები და რამოდენიმე საქმე სასამართლომდეც კი მივიდა.

ეს ვითარება არ არის მხოლოდ საქართველოს ჯანდაცვისთვის დამახასიათებელი. იგი სხვა ქვეყნებშიც ხდებოდა და ხდება კიდევ. მეცნიერი რ. ევანსი ამის შესახებ წერდა: „სამედიცინო მომსახურების მიმწოდებელს გააჩნია საკუთარი ინტერესები, რომლებიც ნაწილობრივ შესაბამისობაშია და ნაწილობრივ წინააღმდეგობაშია პაციენტის ინტერესებთან... ერთის მხრივ, იგი ცდილობს პაციენტს ურჩიოს მისი ინტერესების შესაბამიად, მეორეს მხრივ კი, პაციენტთან მოქმედებს საკუთარი ინტერესების და კეთილდღეობის გასაუმჯობესებლად“ (6). აი, ეს ვითარებაა დღეს საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვაში.

### **დასკვნა**

ყოველივე ზემოაღნიშნული მოითხოვს სახელმწიფოს როლის გაძლიერებას საქართველოში მოქმედი ჯანდაცვის მართვა-რეგულირების სრულყოფაში. ჩვენი აზრით, სამედიცინო პერსონალის ხელფასი არ უნდა იყოს დაკავშირებული მათ მიერ პაციენტებისთვის გაწეულ მომსახურების მოცულობაზე. თუ მათ შრომის ანაზღაურების სტაბილური განაკვეთი დაუწესდებათ, მაშინ, ეს პრობლემა მოიხსნება.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Фотоки М. Сочетание государственного и частного в системе здравоохранения, М., Сборник, 1999.
2. Fild M. The Health System and Policy: a contemporary American Dialectic//Social science and Medicine, 1980.
3. ვერულავა თ. ჯანდაცვის ეკონომიკა და დაზღვევა. თბ., 2009.
4. ვერულავა თ., გაბულდანი მ. გადაუდებელი დაავადებების ფინანსური ხელმისაწვდომობა საქართველოში. ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, #1, 2015.
5. Ройк В. Обязательное медицинское страхование, М., 2013.
6. Evans R. Strained mercy: The economies of Canadian medical care Toronto, Butterworths.

## HEALTH CARE MANAGEMENT REGULATION MODELS AND SYSTEMS

*David Sturua, PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

The article - "Health Care Management and Regulation Models and Systems" - is dedicated to modeling health care in the developed and developing countries of the world.

The article describes the characteristics of various scientists as well as the World Health Organization. It contains and is considered by the scientist M. Photack and scientist Classification of these models by Fild. The first name is 9 models, the other 5 models. There are also groups of health models in the category of high income and low-income countries, such as the US, Germany, Japan and Great Britain, are entrepreneurial, well-oriented and multilateral models.

The article is more widely characterized by the Eastern European model of health, the western model, the healthcare mixed model and the primary health model.

In the article it is said the fact that in February 2013, Georgia has implemented the health of the Western model, in which all patient care basic financing is the state, but is indicated by the fact that this model at the medical institution income to patients for services rendered volume, rasatsekimis by patients procedures for the appointment unnecessary in most cases leads to the artificial increase.

The article ends with a summary conclusion.

## საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები

სულაშვილი გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

სულაშვილი მალხაზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ტარუაშვილი ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

მფლობელისათვის მოგების მოტანა წარმოადგენს კაპიტალის უმთავრეს მახასიათებელ თვისებას, ხოლო კაპიტალის გრძელვადიანი დაბანდება ანუ ინვესტირება არის კაპიტალის გამოყენების ერთ-ერთი ფორმა.

საინვესტიციო პროექტის შეფასება მდგომარეობს ინვესტორისათვის ინფორმაციის მიწოდებაში მოცემული პროექტის ინვესტირების, ან მასზე უარის თქმის გადაწყვეტილების მისაღებად. საინვესტიციო პროექტის შეფასებისას მნიშვნელოვანია ფინანსური შეფასება და ეკონომიკური შეფასება, და ეს ორივე მიდგომა ურთიერთშემავსებელია. საინვესტიციო პროექტის შეფასებისას ხდება საპროექტო დოკუმენტაციის ფულადი ნაკადების ენაზე გადაყვანა, ხოლო მონაწილეთა ინტერესები აისახება ფორმულაში, რომელიც ამ ინტერესების მიმართ გაითვლიან ფულად ნაკადებს. პროექტის შეფასების შედეგად მიღებული შედეგების საიმედოობა დამოკიდებულია საწყისი მონაცემების სისრულეზე და ანალიზის დროს გამოყენებული მეთოდების სწორად შერჩევაზე. გათვლების შედეგების ინტერპრეტაციისას, თუ რამდენად სრულია, საიმედოა და ზუსტია საინვესტიციო პროექტი განსაკუთრებულ როლს თამაშობს კონსულტანტების გამოცდილება და კვალიფიკაცია.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკური შეფასება, მმართველობითი გადაწყვეტილება, ოპტიმიზაცია, საინვესტიციო პროექტები, ფინანსური შეფასება.

### ძირითადი ტექსტი

საინვესტიციო ხასიათის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს საფუძვლად უდევს სავარაუდო ინვესტიციებისა და მომავალი ფულადი შემოსვლების მოცულობების შეფასება და შედარება. ფორმალური კრიტერიუმების გამოყენებით ანალიზის საერთო ლოგიკა მარტივია და ცხადი – ინვესტიციების აუცილებელი მოცულობა უნდა შედარდეს პროგნოზირებულ შემოსავლებს. რადგანაც ეს მაჩვენებლები ეკუთვნის დროის სხვადასხვა მომენტებს, ძირითადი პრობლემა არის მათი შედარებითობა. ამ პრობლემისადმი დამოკიდებულება, არსებული სუბიექტური და ობიექტური პრობლებიდან (ინფლაციის ტემპი, ინვესტიციების და გენერირებული შემოსავლების სიდიდე, პროგნოზირების ჰორიზონტი და სიღრმე, ანალიტიკოსის კვალიფიკაციის დონე და ა.შ.) გამომდინარე შეიძლება იყოს სხვადასხვა. კონკრეტული პროექტი შეფასების ან კაპიტალდაბანდება ბიუჯეტის შედგენის დროს კრიტიკულ მომენტებს მიეკუთვნება:

- რეალიზაციის მოცულობის პროგნოზირება პროდუქციაზე შესაძლო მოთხოვნილების გათვალისწინებით (ვინაიდან პროექტების იმრავლესობა დაკავშირებულია დამატებითი პროდუქციის წარმოებასთან);
- ფულადი სახსრების შემოღობვა წლების მიხედვით;
- დაფინანსების აუცილებელი წყაროების ხელმისაწვდომობის შეფასება;

კაპიტალის მისაღები ფასის შეფასება, რომელიც გამოიყენება აგრეთვე დისკონტირების კოეფისიენტად. პროდუქციის გასაღების ბაზრის შესაძლო ტევადობის ანალიზი, ანუ რეალიზაციის მოცულობის პროგნოზირება ერთერთი მნიშვნელოვანია, რადგან მისი არასაკმარისი შეფასება დაკავშირებულია გასაღების ბაზრის გარკვეული ნაწილის დაკარგვასთან, ხოლო გადაჭარბებული შეფასება კი – პროექტის მიხედვით შეყვანილი სიმძლავრეების არაეფექტურ გამოყენებასთან, ანუ კაპიტალდაბანდება არაეფექტიანობასთან. რაც შეეხება ფულადი სახსრების მოდინების

შეფასებას წლების მიხედვით, ძირითადი პრობლემა იქმნება პროექტის რეალიზაციის ბოლო წლებთან დაკავშირებით, რადგან რაც უფრო შორია დაგეგმვის ჰორიზონტი, ე.ი გაჭიმულია პროექტი დროში, მით უფრო გაურკვეველად და რისკიანას განიხილება მომორებული პერიოდის ფულადი სახსრების შემოდინება. ამის გამო შეიძლება შესრულდეს რამდენიმე გაანგარიშება, რომლებშიც პროექტის რეალიზაციის ბოლო წლების ფულადი შემოდინებების მიმართ გამოყენებული იქნება შემამცირებელი კოეფიციენტი, ან მნიშველოვანი განუსაზღვრელობის გამო ეს შემოსვლები საერთოდ გამოირიცხოს ანალიზიდან. როგორც წესი, კომპანიას გააჩნია რამდენიმე პროექტი, რომელთა რეალიზება შესაძლებელია. მთავარ შემზღუდავ ფაქტორს ამ შემთხვევაში წარმოადგენს მათი ფინანსირება. სახსრების წყაროების ხელმისაწვდომობა მერყეობს მნიშველოვანფარგლებში – ყველაზე ხელმისაწვდომია საკუთარი სახსრები, ანუ გაუნაწილებელი მოგება, შემდეგ მობილიზაციის ვადის ზრდის მიხედვით მას მოსდევს საბანკო კრედიტები, სესხები და ახალი ემისია. როგორც ზევით იყო აღნიშნული, ეს წყაროები განსხვავდება არა მარტო მათი საინვესტიციო პროცესში მოსაზიდი ვადის ხანგრძლივობით, არამედ კაპიტალის ფასითაც, რომლის სიდიდე ასევე მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. გარდა ამისა, პროექტის ფინანსირებისთვის მოზიდული კაპიტალის ფასი, მისი რეალიზაციის პროცესში სხვადასხვა მიზეზებით შეიძლება იცვლებოდეს (როგორც წესი, იზრდებოდეს). ეს ნიშნავს, რომ განსაზღვრულ პირობებზე მიღებული პროექტი შეიძლება აღარ იყოს ხელსაყრელი პირობების შეცვლის გამო. სხვადასხვა პროექტები კაპიტალის ფასის ზრდაზე ერთნაირად არ რეაგირებენ. ასე მაგალითად, პროექტი, რომელშიც ფულის შემოსვლის ძირითადი ნაწილი გათვალისწინებულია მისი რეალიზაციის პირველ წლებში, ანუ ჩადებული ინვესტიციების ანაზღაურება უფრო ინტენსიურია, ნაკლებად არის მგრძობიარე სახსრების წყაროებით სარგებლობის ფასის გაძვირების მიმართ. ზოგადი სახით საინვესტიციო პროექტი P წარმოადგენს შემდეგ მოდელს:

$$P\{IC_i, CF_k, n, r\} \quad (1)$$

სადაც  $IC_i$  – ინვესტიცია  $i$ -ურ წელიწადში  $i = 1, 2, \dots, m$  (უფრო ხშირად ითვლება  $m = 1$ );

$CF_k$  – ფულადი სახსრების შემოდინება (გადინება)  $k$ -ურ წელიწადში  $k = 1, 2, \dots, n$ ;

$n$  – პროექტის ხანგრძლივობა;

$r$  – დისკონტირების კოეფიციენტი.

საინვესტიციო პროექტებს, რომელთა ანალიზი ხდება კაპიტალდაბანდებების ბიუჯეტის შედგენის დროს გააჩნიათ განსაზღვრული ლოგიკა. ყოველ საინვესტიციო პროექტთან მიღებულია ფულადი ნაკადის დაკავშირება, რომლის ელემენტები წარმოადგენს ფულადი სახსრების ან სუფთა გადინებას, ან სუფთა შემოდინებას. ამ შემთხვევაში,  $k$  – ურ წელიწადში ფულადი სახსრების სუფთა გადინებაში იგულისხმება მიმდინარე საპროექტო ფულადი ხარჯების აღმატებას მიმდინარე ფულად შემოსვლებზე (საპირისპირო შემთხვევაში ადგილი აქვს სუფთა შემოდინებას). ზოგჯერ ანალიზის დროს გამოიყენება არა ფულადი ნაკადები, არამედ სუფთა წლიური შემოსავლების საპროგნოზო მნიშველობათა მიმდევრობა, რომლის გენერირებაც ხდება ნაკადებით.

როგორც წესი, ანალიზი ხორციელდება წლების მიხედვით, მაგრამ ეს შეზღუდვა არ არის უპირობო და აუცილებელი; ზოგადად ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს დროის ნებისმიერი ხანგრძლივობის საბაზო პერიოდებისთვის (თვე, კვარტალი, წელიწადი, ხუთი წელი და ა.შ.), მთავარია ფულადი ნაკადის ელემენტების და საპროცენტო განაკვეთის მნიშველობები შეესაბამებოდეს დროის შერჩეულ პერიოდს. იგულისხმება, რომ ინვესტირება, მთლიანი მოცულობით სრულდება წლის ბოლოს, რომელიც წინ უსწრებს პროექტით გენერირებული ფულადი სახსრების შემოდინების პირველ წელიწადს, თუმცა ინვესტირება შესაძლებელია ხდებოდეს რამდენიმე შემდგომი წლის განმავლობაშიც. ფულადი სახსრების შემოდინებას (გადინებას) ადგილი აქვს საანგარიშო წლის ბოლოს. ეს ლოგიკა სავესებით მისაღებია და გამართლებული, რადგან ზუსტად ასე იანგარიშება მოგება – მზარდი ჯამით საანგარიშო წლის ბოლოსთვის. დისკონტირებულ შეფასებებზე დამყარებული მეთოდებით საინვესტიციო პროექტების ანალიზის დროს დისკონტირების გამოყენებული



კოეფიციენტი უნდა შეესაბამებოდეს საინვესტიციო პროექტის საფუძველში ჩადებულ პერიოდს, მაგალითად წლიური განაკვეთი შეიძლება აღებული იქნას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ პერიოდის ხანგრძლივობა შეადგენს ერთ წელიწადს. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტების ანალიზის შეფასების მეთოდების გამოყენება გულისხმობს გამოყენებული საპროგნოზო შეფასებებისა და გაანგარიშებების სიმრავლეს. სიმრავლე განისაზღვრება როგორც რიგი კრიტერიუმების გამოყენების შესაძლებლობით, ასევე ძირითადი პარამეტრების ვარიანტების უპირობო მიზანშეწონილობით. ეს მიიღწევა ელექტრონულ ცხრილებში იმიტაციური მოდელების გამოყენებით. კრიტერიუმები, გამოყენებული საინვესტიციო საქმიანობის ანალიზის დროს, იმის და მიხედვით, გამოიყენება თუ არა დროითი პარამეტრი, შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად – დაფუძნებული დისკონტირებულ შეფასებებზე და დაფუძნებული სააღრიცხვო განაკვეთზე.

პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება კრიტერიუმები:

- სუფთა დაყვანილი ეფექტიანობა (Net Present Value, NPV);
- ინვესტიციების რენტაბელობის ინდექსი (Profitability Index, PI);
- მოგების შიდა ნორმა (Internal Rate of Return, IRR);
- მოგების მოდიფიცირებული შიდა ნორმა (Modified Internal Rate of Return, MIRR);
- ინვესტიციების ამოგების დისკონტირებული ვადა (Discounted Payback Period, DPP).
- კრიტერიუმების მეორე ჯგუფს მიეკუთვნება: ინვესტიციების ამოგების ვადა (Payback Period, PP ) და ინვესტიციების ეფექტიანობის კოეფიციენტი (Accounting Rate of Return, ARR ). განვიხილოთ საკვანძო იდეები, რომლებიც საფუძველად უდევს ამ კრიტერიუმების გამოყენებით საინვესტიციო პროექტების შეფასების მეთოდებს.

**სუფთა დაყვანილი ეფექტიანობის გაანგარიშების მეთოდი**

ამ მეთოდს საფუძველად უდევს კომპანიის მესაკუთრეების ძირითადი მიზანდასახულება – ფორმის ღირებულების გაზრდა, რომლის რიცხობრივ მაჩვენებელს წამოადგენს საბაზრო ღირებულება. თუ გავითვალისწინებთ, რომ გადაწყვეტილების მიღება საინვესტიციო პროექტების ინიცირებაზე და განხორციელებაზე ეკუთვნის არა მესაკუთრეებს, არამედ კომპანიის მმართველობით პერსონალს, იგულისხმება, რომ ამ ორი ჯგუფის მიზნები კონგრუენტულია. ეს მეთოდი დამყარებულია საწყისი ინვესტიციის (IC) სიდიდის შედარებაზე მის მიერ პროგნოზირებულ ვადაში გენერირებული სუფთა დისკონტირებული ფულადი შემოსვლების საერთო ჯამთან. რადგან ფულადი სახსრების შემოდიდება არის განაწილებული დროში, იგი დისკონტირდება  $r$  კოეფიციენტის საშუალებით, რომლის სიდიდეს განსაზღვრავს ანალიტიკოსი (ინვესტორი) დამოუკიდებლად, იმის მიხედვით, თუ ყოველწლიურად დაბრუნების რა პროცენტი შეუძლია ან სურს რომ მიიღოს ინვესტირებულ კაპიტალზე. დავუშვათ კეთდება პროგნოზი, რომ (IC) ინვესტიციით  $n$  წლის განმავლობაში გენერირებული იქნება წლიური შემოსავლები  $P_1, P_2, \dots, P_n$  ოდენობით. დისკონტირებული შემოსავლების (Present Value, PV) და სუფთა დაყვანილი ეფექტიანობის (Net Present Value, NPV) საერთო დაგროვებული სიდიდე შესაბამისად განისაზღვრება ფორმულებით:

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} \tag{2}$$

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

ცხადია, რომ თუ  $NPV > 0$ , პროექტი მომგებიანია და მისაღები;

$NPV < 0$ , პროექტი წამგებიანია და მისაღები არ არის;

$NPV = 0$ , პროექტი არ არის არც მომგებიანი, არც წამგებიანი.

თუ გავითვალისწინებთ კომპანიის ძირითად მიზანდასახულებას, NPV-ს კრიტერიუმს შეიძლება მიეცეს ეკონომიკური ინტერპრეტაცია კომპანიის მფლობელების პოზიციიდან, რომელიც განსაზღვრავს ამ კრიტერიუმის ლოგიკას:

თუ  $NPV < 0$  პროექტის მიღების შემთხვევაში კომპანიის ღირებულება შემცირდება და მფლობე-

ლები იზარალებენ;

თუ  $NPV=0$  პროექტის მიღების შემთხვევაში კომპანიის ღირებულება არ შეიცვლება და მფლობელების კეთილდღეობა დარჩება იმავე დონეზე;

თუ  $NPV>0$  პროექტის მიღების შემთხვევაში კომპანიის ღირებულება გაიზრდება და შესაბამისად გაიზრდება მფლობელების კეთილდღეობაც. განსაკუთრებულ კომენტარს მოითხოვს შემთხვევა, როდესაც  $NPV=0$ . მართალია, კომპანიის მფლობელების კეთილდღეობა არ შეიცვლება, მაგრამ ინვესტირებაზე გადაწყვეტილებებს ხშირ შემთხვევაში ღებულობს მმართველი პერსონალი დამოუკიდებლად, და მათ გადაწყვეტილებებს გააჩნია თავისი ლოგიკა – ნულოვანი  $NPV$ -ს მქონე პროექტის განხორციელების შემთხვევაში, თუმცა მფლობელების კეთილდღეობა არ შეიცვლება, მაგრამ ამავე დროს გაიზრდება კომპანიის წარმოების მოცულობა, ე.ი. კომპანიის მასშტაბები გაიზრდება. ვინაიდან კომპანიის ზრდა ხშირ შემთხვევაში დადებითად ფასდება (მსხვილ კომპანიაში მუშაობა პრესტიჟულია და ხშირად ანაზღაურებაც მეტი), პროექტი მიიღება. წლების მიხედვით შემოსავლების პროგნოზირების დროს, შესაძლებლობის ფარგლებში აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იყოს ამ პროექტთან ასოცირებული ყველა სახის შემოსავალი, როგორც საწარმოო, ასევე არასაწარმოო. მაგალითად, თუ პროექტის რეალიზაციის დასრულების შემდეგ იგეგმება სახსრების შემოსვლა მოწყობილობის სალიკვიდაციო ღირებულების სახით, ან საბრუნო სახსრების ნაწილის გამოთავისუფლება, ეს გათვალისწინებული უნდა იყოს როგორც შესაბამისი პერიოდების შემოსავლები. თუ პროექტით გათვალისწინებულია არა ერთჯერადი, არამედ ფინანსური რესურსების მიმდევრობითი ინვესტირება  $m$  წლის განმავლობაში,  $NPV$  გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^n \frac{IC_j}{(1+i)^j} \quad (3)$$

სადაც  $i$  – ინფლაციის საშუალო პროგნოზირებული დონე.  $NPV$  –ს გამოთვლის დროს, როგორც წესი, გამოიყენება დისკონტირების მუდმივი განაკვეთი, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში (მაგალითად მისალოდნელია სააღრიცხვო განაკვეთების დონის ცვლილება) დასაშვებია გამოიყენებოდეს დისკონტირების წლების მიხედვით ინდივიდუალიზირებული კოეფიციენტები. თუ იმიტაციური გამოთვლების დროს გამოიყენება დისკონტირების სხვადასხვა კოეფიციენტები, მაშინ, ჯერ ერთი ფორმულა (3) არ შეიძლება იყოს გამოყენებული და მეორე, პროექტი, რომელიც მისაღები იყო დისკონტირების მუდმივი განაკვეთის შემთხვევაში შეიძლება მიუღებელი გახდეს. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ  $NPV$  მაჩვენებელი ასახავს კომერციული ორგანიზაციის ეკონომიკური პოტენციალის ცვლილების საპროგნოზო შეფასებას განსახილველი პროექტის მიღების შემთხვევაში. ეს მაჩვენებელი ადიტიურია, ე.ი. სხვადასხვა პროექტის  $NPV$  შეიძლება შეიკრიბოს. ეს ძალზე მნიშვნელოვანი თვისებაა, რომელიც ამ კრიტერიუმს განასხვავებს სხვა დანარჩენებისაგან და საშუალებას იძლევა იგი გამოყენებული იყოს როგორც ძირითადი საინვესტიციო პორტფელის ოპტიმალურობის ანალიზის დროს.

### დასკვნა

საქართველოში მიმდინარე პროცესების ანალიზი საშუალებას გვაძლევს, გამოვყოთ ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მრეწველობის ეფექტიანობასა და ეკონომიკურ განვითარებაზე. ისინი შეიძლება განვიხილოთ ორ ჭრილში. გარემო ფაქტორები, რომლებიც ქმნის საწარმოების განვითარებისათვის ზოგად პირობებს და ფაქტორები, რომლებიც უკავშირდება თვით საწარმოთა მენეჯმენტს.

სამრეწველო საწარმოებში გართულდა საბაზრო ურთიერთობათა დინამიკური გარემო, რამაც ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების განვითარებისა და ძიების პროცესი განაპირობა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია თანამედროვე საქართველოს სამრეწველო საწარმოებში ეკონომიურ-მათემატიკური მოდელების გამოყენება და მათ საფუძველზე პრობლემების ოპტიმიზაცია.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ლუდუშაური ზ. და სხვ. “მეწარმეობა, მცირე მეწარმეობა”. თეორია და პრაქტიკა. თბილისი. 2004. 287გვ.
2. James R. Cambridge, Michigan Limited Liability Companies, 2011 უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 20.02.2019;
3. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe> უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 20.02.2019;
4. <http://geostat.ge/index.php?action>. უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 20.02.2019;
5. ფინანსთა სამინისტროს ვებ-გვერდი. [www.mof.ge/5233](http://www.mof.ge/5233) უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 20.01.2019;
6. <https://idf.ge/ge/soes> უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 20.02.2019;
7. <http://nasp.gov.ge/res/docs/2014040315333972017.pdf> უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 20.02.2019;
8. <http://business.org.ge/porteris-5-dzala/> უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 20.02.2019.

### Methods for evaluating the effectiveness of investment projects

*Giorgi Sulashvili, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Malkhaz Sulashvili, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Nino Taruashvili, PhD student  
Georgian Technical University*

### Summary

Profit for the owner is the main characteristic of capital, and long-term capital investments mean that investment is a form of capital utilization.

The evaluation of the investment project is that the investor must make a decision about investing or refusing the project to provide information. When evaluating an investment project, it is important that financial appraisal and economic appraisal be both, and both approaches are complementary. The evaluation of an investment project consists in translating project documents into cash flows, and the interests of the participants will be reflected in the formulas that will be taken into account for the cash flows for these interests. The reliability of the results obtained as a result of the project evaluation depends on the accuracy of the source data and the correct choice of methods used in the analysis. Interpretation of the calculations is how reliable and accurate the investment project plays a significant role in the experience and qualifications of consultants.

## კრიზისის მართვის სტრატეგია: ფარმაცევტული კომპანიების ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ანალიზი იაპონიაში, შეერთებულ შტატებში, გერმანიაში

უგრეხელიძე ხათუნა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ალბათ საინტერესო საკითხია, აქვს თუ არა გლობალურ ფარმაცევტულ კომპანიებს, კრიზისების მართვის უნივერსალურ სტანდარტები ან ამა თუ იმ ქვეყნის კულტურული ფასეულობები ახდენენ თუ არ გავლენას მათი გადაწყვეტილებებზე გარე ფაქტორების ზეწოლისას. როგორც ცნობილია დღევანდელი გლობალიზაციის პირობებში შეიძლება ითქვას, რომ საზღვარი წაშლილია, რაც ხელს უწყობს ინტერკულტურულ კომუნიკაციას. დღევანდელი ტექნოლოგიის პირობებში, რაიმე საკითხის გავრცელება არ წარმოადგენს არანაირ პრობლემას, ამა თუ იმ საკითხმა შეიძლება დაუყოვნებლივ გაჟონოს საზოგადოებრივ მედიაში, გამოიწვიოს კრიზისის გაღრმავება და შეუფასებელი ზარალი მიაყენოს კომპანიას, სანამ კორპორაცია შესძლებს რეგირებას და საკითხის მართვას. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია კრიზისული სიტუაციების მართვის სტრატეგია, როგორც დიდი და ისე პატარა კორპორაციებისთვის, რადგან ის არის საფუძველი კრიზისით გამოწვეული შედეგების შემსუბუქების. კრიზისის გავლენას ახდენს ყველა სფეროზე და გამონაკლისი რა თქმა უნდა არც ფარმაცევტული სფეროა. იგი განსაკუთრებით საინტერესოა ვინაიდან ფარმაცევტული კომპანიები განსაკუთრებით მგრძობიარე არიან კრიზისების მიმართ რადგან ისინი მოქმედებენ ჯანდაცვის სექტორში და ჯანდაცვა თავის თავად საკმაო სენსიტიური სექტორია. ამის გათვალისწინებით, აუცილებელია ფარმაცევტული ორგანიზაციები, მათი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის და მიუხედავად მომზადებულები იყვნენ კრიზისის მიმართ და შემუშავებული ქონდეთ გარკვეული სტრატეგიები. რა თქმა, უნდა განსხვავება ანტიკრიზისულ მართვაში და სტრატეგიაში კომპანიიდან კომპანიამდე განსხვავებული იქნება და სავარაუდოდ დამოკიდებული, მათის სათაო ოფისების გეოგრაფიულ მდებარეობაზე.

საკვანძო სიტყვები; ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, ფარმაცევტული ბაზარი,

### ძირითადი ტექსტი

მართვის ამერიკული, იაპონური თუ ევროპული სტილიდან გამომდინარე, ასავე განსხვავებული კულტურული კომუნიკაციის სტილი, უცილობლად გავლენას ახდენს კრიზისის მართვისას მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. თუ ორგანიზაციები, მკაცრად ინარჩუნებენ კულტურულ ინდივიდუალურობას, ისინი შეიძლება ფუნქციონირებდნენ ან მოქმედებდნენ განსხვავებული სტილით და ეს დამოკიდებული იქნება იმ ქვეყნების ღირებულებებზე სადაც ისინი ოპერირებენ. გლობალიზაციის მიუხედავად განსხვავებული კულტურული თუ კომუნიკაციების სტილმა ( ანუ თუ რომელ ქვეყანაში არის დაფუძნებული კომპანია) შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს ანტიკრიზისულ მართვაზე. თუმცა, მიუხედავად იმისა, ეს არის საერთაშორისო თუ ადგილობრივი კომპანია იგი უნდა მოქმედებდეს იმ გეოგრაფიული არეალში არსებულ ყველა კანონების გათვალისწინებით სადაც ოპერირებენ. თუმცა, ბევრი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ ბიზნესის გლობალიზაციისას, ბევრი ვერ შეინარჩუნებს ეროვნულ იდენტურობას, თავის ეროვნულ ფესვებს.

კრიზისმა შეიძლება სერიოზულად დააზიანოს ფარმაცევტული კომპანიის რეპუტაცია, და შეუფასებელი ზარალი მიაყენოს, რადგან როგორც ავლნიშნეთ ისინი დგანან საკუთარი თავისა და სხვების ჯანმრთელობის სადარაჯოზე.

კრიზისის მენეჯმენტი წარმოადგენს მენეჯერულ მიდგომას, რომელიც ხელს უწყობს, კრიზისის თავიდან აცილებას და მოვლენის შედეგად მიყენებული ზიანის ანაზღაურებას ან შემცირებას. ან ეს ისეთი მართვის სტილია ორგანიზაციაში, რომელიც გამოიყვანს ორგანიზაციას არასტაბილური წონასწორობის მდგომარეობიდან და აღადგენს დაბალანსებულ სიტუაციას. ქვმოთ შეგვიძლია

განვიხილოთ ფარმაცევტულ სექტორში მომხდარი რამდენიმე კრიზისული სიტუაცია და შევადაროთ რამდენად ეფექტური და სწორი იყო კომპანიების ანტიკრიზისული მენეჯმენტი .

### 1. ტაილენოლი

1982 წელს 7 ადამიანი დაღუპვა გამოიწვია ამერიკის ბაზარზე რიგით #2 ტკივილგამაყუჩებელმა პრეპარტმა ტაილენოლმა. როგორც მოგვიანებით გაირკვა პრეპარატის გარკვეული პარტია დაბინძურებული აღმოჩნდა კალიუმის ციანიდით .მწარმოებელი კომპანია Johnson & Johnson-მა დაუყონებლივ შეფასა კრიზისული სიტუაცია და აქტიურად ჩაერთო მის მართვაში, მიუხედავად ზარალისა, ბაზრიდან დაუყონებლივ გაიწვია 31 მილიონი კოლოფი პრეპარატი, რაც დაახლოებით 100 მილიონი დოლარის ღირებულების იყო, მიზნად დაისახა გამჭვირვალე კომუნიკაცია და საზოგადოების მასობრივი ინფორმირება, დროებით შეაჩერეს პროდუქტის რეკლამა. Johnson & Johnson -მა გამოიჩინა არნახული სოციალური პასუხისმგებლობა - მოახდინა მოსახლეობის ინფორმირებას , რომ დაიბრუნებდნენ უკან -შემენილ პრეპარატს. რა თქმა უნდა ეს კიდევ რამდენიმე ათეული მილიონი დაუჯდა კომპანიას, მაგრამ იგი კომპანიის რეპუტაციაზე დადებდათ აისახა .ეს იყო ანტიკრიზისული კამპანიის პირველი ფაზა. ანტიკრიზისული კამპანიის მეორე ფაზა- Johnson & Johnson-ს ქონდა დიდი სარეკლამო ბიუჯეტი და მას უნდა დაებრუნებინდა, როგორც ბაზრის წილი , ასევე მოგება კომპანიისთვის და აქციონირებისთვის , მოეხდინა ტაილენოლის რეაბილიტაცია. ანტიკრიზისული გეგმა მზად იყო 1 თვეში და ის მოიცავდა შემდეგ საფეხურებს ;

- სამმაგი დაცვის მქონე შეფუთვით პრეპარატის წარმოება
- განათავსა ავთიაქებში რა პროდუქცია, გახდა პირველი კომპანია რომელმაც იცავდა მოწამელის შემდეგ , ჯანდაცვის სამინისტროს მიერ გამკაცრებულ უსაფრთხოების ნორმებს.
- რათა შეემცირებინა შიში პროდუქტის მიმართ დაიწყო 2.5 დოლარის ღირებულების ფასდაკლების კუპონების გაცემა
- ახალი სარეკლამო კამპანია
- პროდუქტის პრევენტაციები სამედიცინო სფეროს წარმომადგენლებისთვის .

რა თქმა უნდა ეს არის გუნდური მუშაობის საწინააღმდეგო მაგალითი , როდესაც PR, მარკეტინგი თუ გაყიდვების დეპარტამენტი ერთობლივად ქმნიდნენ ანტიკრიზისულ სტრატეგიას . ამ კამპანიას ქონდა შეუფასებელი ეფექტი, რაც რა თქმა უნდა Johnson & Johnson მყისიერ რეაქციასთან და სოციალურ პასუხისმგებლობასთან არის ადკავშირებული პირველ რიგში. ყოველივე ამის შემდეგ, ჩატარებულ კვლევაში გამოკითხული რესპოდენტების 90% აზრით Johnson & Johnson -ს არ თვლიდნენ დამნაშავედ. ტაილენოლმა დაიბრუნა 2 თვეში ბაზრის 25% წილი და აჩვენა ზრდა .

Johnson & Johnson-ს მიერ ჩატარებული ანტიკრიზისული ღონისძიებები მოგვიანებით გახდა ერთგვარი სტანდარტი ანტი კრიზისულ მართვაში და ”ტაილენოლი ოქროს წესის სახელით ” შევიდა ისტორიაში რომელიც შემდგომში მდგომარეობს;

- გააკეთეთ ყველაფერი რომ ჰოლდინგის ხელმძღვანელი იყოს ხელმისაწვდომი
- მოიხადეთ ბოდიში, საჯაროდ
- დაუყონებლივ გაიწვიეთ პროდუქტი

### 2. ვიოქსი

Johnson & Johnson -სგან რადიკალურად განსხვავებული ანტიკრიზისული მენეჯმენტი ქონდა ასევე ამერიკულ კომპანია Merck & Co. 1999 წელი -კომპანია რომელის დაკავებული იყო ტკივილგამაყუჩებელი პრეპარატი Vioxx წარმოებით და დიდ იმედებს ამყარებდა მასზე , დადანიშნული იყო კვლევის შედეგად მიღებული არარასასურველი გვერდით ეფექტების დამალვაში, როგორც მომხმარებლებისთვის ასევე სამედიცინო სფეროს წარმომადგენლებისთვისა. ერთერთი დაზარებულის ადვოკატის მტკიცების, სწორედ ამ ფაქტმა ხელი შეუწყო რომ კომპანიის გაყიდვები 1 მილიარდი დოლარით იყო გაზრდილი . რა თქმა უნდა კომპანია Merck & Co უარყო და განაცხადა , რომ გულსისხლძარღვთა მხრიდან გართულებების შესახებ მხოლოდ 2004 წელს გახდა მისთვის, ცნობილი როდესაც დასრულდა კლინიკური კვლევები გარკვეულ ჯგუფებში.”პრეპარატი” დადანიშნული იყო დაახლოებით 2500 გარდაცვალების შემთხვევასა და 20000 ჰოსპიტალიზაციის

შემთხვევაში. პრეპარატი იყიდებოდა დაახლოებით 80 ქვეყანაში, მათ შორის ამერიკა, გერმანია რუსეთი. 50000 ადამიანმა სარჩელი შეიტანა კომპანის წინააღმდეგ. 2007 წელს მერკმა განაცხადა მზაობა გადაეხადა 4.85 \$ მილიონი დოლარი სარჩელების დასარეგულირებლად. კომპანია იძულებული 2004 წელს პრეპარატი გაეწვია ბაზრიდან. კომპანის მხრიდან ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში სიმართლის დამალვიც მცდელობამ კომპანიის აქციების მომენტალური დაცემა გამოიწვია 7% და ეჭვის ქვეშ დააყენა კომპანიის იმიჯი

### 3. ბაიკოლი-Bayer

1997 წელი ამერიკულმა FDA ნება დართო გერმანულ კომპანია ბაიერს პროდუქტი Baycol შეეტანა ამერიკულ ბაზარზე . მიუხედავად აგრესიულ მარკეტინგისა ბაიკოლმა წამყვანი პოზიციები ვერ დაიკავა ბაზარზე . თუმცა ის ,რომ ბაიერი ამ პროდუქტით რეკორდულ გაყიდვებს მიაღწევდა წერტილი დაესვა 2001 წელს როდესაც იმავე FDA გამოაქვეყნა კვლევის შედეგები სადაც 52 პაციენტის გარდაცვალებაში იყო დაადანაშაულა პროდუქტი და აკრძალა მისი გაყიდვები. ბაიერი იძულებული იქნა, რომ გამოეწვია პროდუქტი თუმცა მაინც უარყოფდა პროდუქტის ბრალეულობას ამ ინციდენტში. დროული რეაგირების უგულვერყოფა, აქციონერთა საქმის კურსში არ ჩაყენება, კრიზისული მენეჯმენტის არ მყისიერი რეაგირება, დასახული სტრატეგის არ ქონის გამო Bayer- ს როგორც კომპანიი იმიჯი საგრძნობლად შეილახა, დაეცა ასევე მათი ფინანსური ანგარიშები. ბაიკოლი ბაზრიდან გაწვევამ 600 მილიონი ევროს ზარალი ანახა კომპანიას. რამაც ჯაჭვური რეაქციით გამოიწვია მსოფლიო მასშტაბით პირველ ეტაპზე 4000 თამნმშრომლის შემცირება . მხოლოდ ერთი კვირის განმავლობაში, ბაიერის აქცის ფასი 45 ევროდან მხოლოდ 33 ევრომდე დაეცა. ბაიერის აღმასრულებელმა დირექტორმა ვერნერ უენინმა განაცხადა, რომ ბაიერმა 8,400 სარჩელი განიხილა. კომპანიამ განაცხადა, რომ დაახლოებით 150 მილიონი დოლარი გადაიხადა კომპენსაციის სახით 500 სარჩელში.

### 4. ველკადე Takeda:

ტაილენოლის მსგავსი სიტუაციაში აღმოჩნდა იაპონური კომპანია Takeda- ს პროდუქტი -ველკადე. რომლის გარკვეული რაოდენობის ფლაკონები დაბინძურებული აღმოჩნდა და ტაკედას სწრაფმა ანტიკრიზისულმა რეაგირებამ თავიდან აიცილა კრიზისის გაღრმავება. Velcade-ს შესაძლო დაბინძურების გამო Takeda-მ მყისიერად გაიწვია ბაზრიდან 400,000 ფლაკონი., მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთმა ქვეყანამ, როგორც არის აშშ არ გამოაქვეყნა რეპორტი / ანალიზი ამ პროდუქტის დაბინძურების შესახებ. Takeda ოფიციალური პირებმა განმარტეს ,რომ პრობლემა გამოწვეული იყო წარმოების პროცესში მესამე მხარის მიერ დაშვებული შეცდომით . კომპანიამ მიიღო ხუთი პრეტენზია ევროპიდან და იაპონიიდან დაბინძურების შესახებ.

Takeda და J & J- ის ნებაყოფლობითი გაფრთხილებამ , დიდმა სოციალურმა პასუხისმგებლობამ ხელი შეუწყო პირველ რიგში კომპანიების იმიჯის შელახვას და ხელი შეუწყო თვითონ ემართათ კრიზისი და არა კრიზისი გამოწვევებისთვის ეპასუხადთ.

Velcade ბაზრიდან გაწვევით გამოწვეული ფინანსური გავლენა მნიშვნელოვანი იყო. Takeda აქციების ფასი შემცირდა 0.4 პროცენტით 3,955 იენი [დაახლოებით აშშ \$ 51.9030] .საბაზრო Topix- ის ინდექსი 0.1 პროცენტით გაიზარდა .საფონდო ფასების უმნიშვნელო შემცირება, კომპანიის მიმართ მომხმარებელთა ნდობას გვიჩვენებს. ეს იყო სიტუაცია როდესაც კომპანიამ დაწყისშივე შესძლო კრიზისის მართვა და იმიჯის შენარჩუნება. თუ აქციონერები დარწმუნდებიან კრიზისის უარყოფით გავლენაზე რა თქმა უნდა , ისინი აქციების გაყიდვას დაიწყებენ და ეს კიდევ უფრო გააღმავებს კომპანის კრიზისს. თუმცა, იმის გამო, რომ საფონდო ფასები მნიშვნელოვნად არ დაეცა, ინვესტორებმა გადაწყვიტეს, რომ Takeda- ს მიერ განხორციელებული ანტიკრიზისული ქმედებები უახლოეს მომავალში არ დააზარალებს მათ საერთო მოგებას.

ყოველივე ზემოთ განხილული ინფორმაციის საფუძველზე შეიძლება ანტიკრიზისული მართვის რამდენიმე პრინციპის ჩამოყალიბება თუ როგორ უნდა შეხვდე კრიზისს. ეს პრინციპები რა თქმა უნდა მსგავსია , სხვა კრიზისების მართვის ბიზნეს მოდელების , რომლებიც შემოთავაზებულია სხვადასხვა ექსპერტების მიერ გლობალურ ეკონომიკაში . მოდელები დაკავშირებულია სხვადასხვა

ორგანიზაციების წარმატებულ მენეჯმენტთან. ბევრი ეს მოდელი არ არის მხოლოდ ფარმაცევტული კომპანიებისთვის და შესაძლებელია, რომ ნებისმიერმა ორგანიზაციამ ისარგებლოს რადგან კრიზისის ძირითადი ფუნქციაა -იმ ელემენტების განადგურება, რომელიც ნაკლებად სტაბილური და სიცოცხლისუნარიანია .იგი მთლიანად ორგანიზაციის მთლიანობის ჩამოშლას იწვევს . კრიზისების შესახებ არსებული იდეების შეჯამების შედეგად , ჩვენ შეგვიძლია შემდეგი დასკვნები გავაკეთოთ - კრიზისები გარდაუვალია; ეს არის რეგულარული, მუდმივად განმეორებადი ეტაპები .

-გარდა ამისა, კრიზისები შეიძლება წარმოიშვას ბუნებრივი კატასტროფის ან შემთხვევით შეცდომის შემდეგ;

კრიზისის მართვის არსი განისაზღვრება შემდეგი დებულებებით:

- კრიზისი შეიძლება მოულოდნელი იყოს, მოსალოდნელი ან ხელოვნურად გამოწვეული;
- შესაძლებელია კრიზისის დაჩქარება, გადავადება ან თავიდან აცილება;
- შესაძლებელია კრიზისული სიტუაციისთვის მომზადება;
- კრიზისის შემცირება; - კრიზისის მართვისთვის, გამოყენებული იქნას ადრე მომზადებული მიდგომები და სტრატეგია.
- -კრიზისული სიტუაცია შეიძლება კონტროლს არ დაექვემდებაროს;
- ეფექტური ანტი კრიზისული მენეჯმენტისთვის საჭიროა.

### **1. კრიზისული გუნდი შექმნა**

გუნდის ჩამოყალიბებით, ორგანიზაცია ხელს უწყობს კრიზისის მოგვარების, არ მოხდეს სახიფათო სიტუაციების იგნორირება, რომელიც შეიძლება მოქმედებდეს ბიზნესზე.

### **2. რეალური პრობლემის დაუყოვნებელი განსაზღვრა**

დაინტერესებულ მხარეებს უნდა ჰქონდეთ ნათელიხედვა იმაზე, თუ რა ხდება, სხვაგვარად გამოსავალი შეიძლება გადაჭრას მხოლოდ ნაწილობრივ .

### **3. ფოკუსის შექმნა**

მოქმედებდე ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე

### **4. არგუმენტირებული წინააღმდეგობა**

კრიზისის დროს ორგანიზაციაში თანამშრომლობა გადამწყვეტია. თანამშრომლები ერთმანეთთანბრძოლაში უფრო მეტ დროს ხარჯავენ , ვიდრე პრობლემის მოსაგვარებლად.

### **5. მოვემზადოთ უარესისთვის**

მზად იყოს კომპანია სიატუაციისთვის, რომ შეიძლება წავიდეს, არასწორად . როდესაც კომპანია თვლის ყველაფერს, რაც არასწორია , ისინი უკეთესად მომზადებულნი არიან ყველა მხრიდან ..

### **6. მოკლევადიანი მსხვერპლის გათვალისწინება**

უმეტეს შემთხვევაში, ორგანიზაციის გრძელვადიანი გადარჩენა მნიშვნელოვნად აღემატება მოკლევადიან დანაკარგს. ანუ კომპანია უნდა შეეგუოს მოკლევადიან მსხვერპლს გრძელვადიან პერსპექტივაში გამარჯვებისთვის .

### **7. საუკეთესო შედეგის დაგეგმვა**

კომპანია უნდა მოემზადოს ცუდისთვის, მაგრამ მათ უნდა ჰქონდეთ მიზანი , წინააღმდეგ შემთხვევაში კორპორაციის მისია ხდება ბუნდოვანი თანამშრომლების თვალში.

### **8. აუცილებელი კომუნიკაციის განხორციელება**

აირჩიეთ პოზიტიური სპიკერი, წარმატებული კრიზისის მართვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ტაქტიკა მოითხოვს კარგ კომუნიკაციას. კრიზისის ზეგავლენის შემცირება დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად აფასებს მას კომპანია ვაშინგტონის კრიზისული საკომუნიკაციო ფორმის “ლევინ სტრატეგიული კომუნიკაციების” უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი, გენის გრუფვსკი, “კრიზისის სწორად აღქმისთვის 90% სწორი კომუნიკაცია: ვინ ამბობს და რას ამბობს “. [1გვ28] კრიზისის ეფექტურად დაძლევა -მუდმივია კავშირი საზოგადოებასთან .

### **9. დაიბრუნოს სრული ნდობა**

კრიზისის დროს კომპანიამ არ უნდა მიიღოს სასოწარკვეთილი ან ირაციონალური გადაწყვეტილებები. ქმედება უნდა იყოს მიმართული ნდობის აღდგენაზე.

## დასკვნა

ყოველივე ზემოთ არნიშნულის ანალიზის შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ Bayer, Takeda და Merck & Co მათი კრიზისის მართვისას მიღებული გადაწყვეტილებები ცალსახად აისახა კომპანის იმიჯსა თუ ფინანსურ მდგომარეობაზე. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ინვესტორები-რადგან ისინი ინარჩუნებენ მნიშვნელოვან და გადამწყვეტ სიტყვას კორპორაციების მართვისას. ეს ინვესტორები მონაწილეობას იღებენ კომპანის მენეჯერებთან ერთად მართვის სტილზე ბიზნესში. გლობალური კომპანიები დიდ ყურადღებას უთმობენ იმ ქვეყნის კულტურას, ტრადიციებს თუ მართვის სტილს სადაც ისინი ოპერირებენ. კრიზისის არასწორი მართვა, კომპანიის დაშლის პროცესს აჩქარებს, მაგრამ სწორად განხორციელებული ქმედები, სწორად შერჩეული კრიზისული ტაქტიკა და მყისიერი რეაქცია, შესაძლოა საბოლოოდ კონკურენტუნარიანობაც კი გაზარდოს. იაპონური კომპანიები უფრო დაბალანსებული პასუხისმგებლობით უდგებიან კრიზისებს ვიდრე ამერიკული ან ევროპული კომპანიები. აქედან გამომდინარე, ევროპული და აშშ-ის კომპანიები აქციონერებს აწვდიან თავდაპირველ ინფორმაციას, მაშინ, როდესაც იაპონელი ბიზნესმენები თანამშრომლებსა თუ საზოგადოებისთვის, აქციონერებამდე გაზიარების ვალდებულება აქვთ. Takeda და J & J-ს ქცევა კრიზისთან მიმართებაში მსგავსია. მიუხედავად იმისა, რომ მათი კრიზისი გარე ფაქტორებისაგან ან მესამე მხარეებიდან წარმოიშვა.

შესძლებდა კი Takeda, ან თუნდაც J & J, შეენარჩუნებია კომპანის იმიჯი და გამკლავებოდა კრიზისს თუ ის შიდა შეცდომებით იქნებოდა გამოწვეული როგორც Bayer შემთხვევაში? ან უარყოფითი ინფორმაციის დამალვის გზით იმიჯის და ეფექტურობის შენარჩუნებას. ალბათ კი ვინაიდან ორივე კომპანიამ ანტიკრიზისული გეგმის შემუშავებაში პირველ ადგილას სოციალური პასუხისმგებლობა და მყისიერი რეაქცია, (ზარალის და მიუხედავად,) დააყენა.

როგორც ავლიშნეთ ფარმაცია და ჯანდაცვა საკმაოდ სენსიტიური საკითხია და ყველა კომპანიას არ შეუძლია მთლიანად გამოაცხადოს ყველა უბედური შემთხვევა, ეთიკიდან გამომდინარე. კომპანიის საუკეთესო ატრიბუტები კრიზისის გამოვლენისას სწრაფი რეაგირებაა. თუ მაკორექტირებელი ქმედებები მყისიერად ხორციელდება, კრიზისის თავიდანვე შეიძლება მოიკვეთოს, სანამ ის გაიზრდება და გაღრმავდება.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. Davina Schaez "Conceptions of Crisis Management: The Analysis of Pharmaceutical Companies in Germany, Japan and the United States"-The College of Saint Benedict 37 South College Avenue St. Joseph, Minnesota 56374
2. "J&J (\$JNJ), Takeda Recall Velcade on Particle Fears - FiercePharma." Pharma News, Pharma Industry, Pharmaceuticals Industry --- Fierce Pharma. 2010. <http://www.fiercepharma.com/story/jj-jnj-takeda-recall/2010-1119>
3. Angelmar, Reinhard. "The Rise and Fall of Baycol/Lipobay." Journal of Medical Marketing 7, no. 1 (2007): 7788. doi:10.1057/palgrave.jmm.5050068
4. Cheah, Eng Tuck, Wen Li Chan, and Corinne Lin Lin Chieng. "The Corporate Social Responsibility of Pharmaceutical Product Recalls: An Empirical Examination of U.S. and U.K. Markets." Journal of Business Ethics 76, no. 4 (2007): 427-49. doi:10.1007/s10551-006-9292-1 5
5. "Velcade Recall Issued Due to Particle Contamination - AboutLawsuits.com." AboutLawsuits.com - Recalls, Class Action and Personal Injury Lawsuit News and Information. 2010. <http://www.aboutlawsuits.com/velcaderecall-particle-contamination-14417/>. 18
6. Джон Вон Эйкен ;;Кризис — остаться в живых! Настольная книга для руководителей” .გვ-26-27
7. [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%BA\\_%D0%B8\\_%D0%9A%D0%BE..](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%BA_%D0%B8_%D0%9A%D0%BE..)
8. Т.Б. Фейлинг «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» Санкт-Петербург РГГМУ 2016 გვ-25-50



# **Strategy of Crisis Management: The Analysis of anti crisis management in Pharmaceutical companies in Japan ,the United States, Germany**

*Khatuna Ugrehelidze, PhD Student  
Georgian Technical University*

## **Summary**

It is interesting point around the world if global pharmaceutical companies have universal standards of crisis management, or the cultural values of particular countries influence or not on their decisions during the pressure of external factors. The problem of distributing any issue using today's technologies is not a problem, the issue can be immediately leaked into the public media, causing the crisis to deepen and impair the loss of the company, until the corporation can manage the issue. Therefore, it is necessary to have a crisis management strategy for both large and small corporations, as it is the basis for easing of the effects caused by the crisis. Pharmaceutical companies are particularly sensitive to crisis because they operate in the healthcare sector, which is a very sensitive field. Considering this the pharmaceutical organizations despite their geographical location should be prepared to deal with the crisis and have some strategies.

## ტერიტორიული კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები ბიზნესის განვითარებაში

უშვერიძე ლილი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის და ზოგადად ეკონომიკის ფუნქციონირებისათვის ტერიტორიული ერთეულების განვითარებას სტრატეგიული მნიშვნელობა ენიჭება. აღნიშნული განსაკუთრებით აქტუალურია პოსტსაბჭოთა სივრცეში და მათ შორის საქართველოში, სადაც ტერიტორიულ ერთეულებს შორის შეინიშნება მკვეთრი უთანასწორობები. ეს გამოწვეულია ერთის მხრივ ბუნებრივი და კლიმატური პირობების, ეკონომიკური და გეოგრაფიული მდგომარეობის, ისტორიული მახასიათებლების სხვაობით, მეორეს მხრივ, კი არასრულყოფილი და არაკომპლექსური რეგიონული პოლიტიკით.

კონკურენტუნარიანობის ფაქტორებია: ინოვაციები და რეგიონული საინოვაციო სისტემები; ინვესტიციები და საინვესტიციო გარემო; ადამიანური კაპიტალი; კლასტერები; ეფექტური მმართველობა და მენეჯმენტი; დარგობრივი სტრუქტურა და ინფრასტრუქტურა (ფართო გაგებით); გეოგრაფიული მდებარეობა; მიგრაციები; რეგიონის ტურისტული / რეკრეაციული მნიშვნელობა; ტერიტორიის იმიჯი და რეპუტაცია.

თანამედროვე პირობებში რეგიონების ეკონომიკური პოტენციალის განმტკიცების ეფექტური გზა არის ინოვაციური ტიპის ბიზნესზე გადასვლა. ეკონომიკურ ფაქტორებთან ერთად სოციალური, განათლების, სამეცნიერო, ინტელექტუალური და სხვა ფაქტორები სულ უფრო მეტ გავლენას ახდენენ რეგიონების კონკურენტული უპირატესობების შექმნისა და მდგრადი განვითარებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: კონკურენცია, კონკურენტუნარიანობა, ტერიტორიული კონკურენტუნარიანობა, შემსწავლელი ფაქტორები, ინოვაციები

### ძირითადი ტექსტი

ტერიტორიული მართვის პოლიტიკის განვითარება ევროპულ ქვეყნებში 1980-იანი წლებიდან დაიწყო, როდესაც მსოფლიო ბაზარზე გამოჩნდნენ ახალი ინდუსტრიული ქვეყნები და ასევე მსოფლიო ბაზრის ისეთი მსხვილი მოთამაშეები, როგორებიც არიან ჩინეთი, ბრაზილია, ინდოეთი და სხვა.

სიტყვა „კონკურენტუნარიანობა“ სამეცნიერო ლიტერატურაში მეცნიერ-ეკონომისტების მიერ აღიქმება განსხვავებულად და, შესაბამისად, არაერთგვაროვანია მისი განმარტებაც. პორტერის მიხედვით: „არარსებობს კონკურენტუნარიანობის ტერმინის საყოველთაოდ მიღებული განსაზღვრა ქვეყანასთან მიმართებით და თუ ცნება „კომპანიის კონკურენტუნარიანობა“ სავსებით ნათელია, ამას ვერ ვიტყვით ცნებაზე „ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა“.<sup>1</sup>

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების საერთაშორისო ორგანიზაცია (OECD) კონკურენტუნარიანობას შემდეგ ზოგად განმარტებას გვაძლევს: „კონკურენტუნარიანობა არის კომპანიის, დარგის, რეგიონის, მოსახლეობის შესაძლებლობა შექმნას შემოსავლებისა და შრომის ანაზღაურების შედარებით მაღალი დონე და, ამასთან, დარჩეს გახსნილი საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობისთვის. კონკურენტუნარიანობა რეგიონი, რომელიც იზიდავს და ინარჩუნებს წარმატებულ ფირმებს, ასევე ხელს უწყობს რეგიონის მოსახლეობის ცხოვრების დონისა და სტანდარტების ზრდას.“<sup>2</sup>

ტერიტორიული კონკურენტუნარიანობა არის კომპლექსური, მრავალმხრივი ფენომენი და მისი განხილვა შესაძლებელია სხვადასხვა ასპექტში, რომლებიც გადახლართულია ერთმანეთში: ეკონომიკური სისტემის ელემენტებით, ფუნქციური სისტემებით (ეკონომიკური, სოციალური,

<sup>1</sup> Портер М., Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран, издательство “Альпина Паблишер”, 2016 г., -947стр.;

<sup>2</sup> <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/regionalcompetitiveness.htm>

ინფრასტრუქტურული, ეკოლოგიური, მმართველობითი და სხვა), ეკონომიკური სისტემების დონეები: მაკრო, მეზო და მიკრო დონეები, დროის ფაქტორით (მიმდინარე და სამომავლო/პერსპექტიული), სხვადასხვა მენეჯმენტით (ოპერატიული, ტაქტიკური, სტრატეგიული და სხვა), ბაზრის მაჩვენებლებით / ინდიკატორებით.<sup>1</sup>

კვლევების უმრავლესობაში უმნიშვნელოვანესისტიმული ტერიტორიული კონკურენტუნარიანობის შემდეგი ფაქტორებია:

	ინოვაციები / რეგიონული საინოვაციო სისტემები
	ინვესტიციები, საინვესტიციო გარემო და მიმზიდველობა
	ადამიანური კაპიტალი
	კლასტერები
	ეფექტური მმართველობა და მენეჯმენტი
	დარგობრივი სტრუქტურა და ინფრასტრუქტურა (ფართო გაგებით)
	გეოგრაფიული მდებარეობა
	მიგრაციები
	რეგიონის ტურისტული/რეკრეაციული მნიშვნელობა
	რეგიონის იმიჯი

სახ.1 ტერიტორიული კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორები

1. ინოვაციები / რეგიონული საინოვაციო სისტემები

„ინოვაციები წარმოადგენს შესაძლებლობას ნაკლებად განვითარებული რეგიონები დაეწიონ განვითარებად რეგიონებს განვითარებაში. შესაბამისი მახასიათებლებისა და საჭიროებების შესაბამისად.<sup>2</sup>

გლობალიზაციის პირობებში ინოვაცია წარმოადგენს წარმატების უმთავრეს ფაქტორს. ტერიტორიული ინოვაციური სისტემის განვითარებაში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სახელმწიფო და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები.

ქვეყნის ინოვაციური სისტემის მთავარ ელემენტებად ნიუკასტლის უნივერსიტეტის პროფესორი **ჰენრი ინკოვიცე** და ამსტერდამის უნივერსიტეტის პროფესორი **ლოიტი ლეიდესდორფო** მიიჩნევენ სახელმწიფოს, უმაღლეს სასწავლებელს და ბიზნესს. მათ მიერ შემუშავებული იქნა ე.წ. „სამმაგი სპირალის მოდელი“ (Triple Helix Model<sup>3</sup>).

ინოვაციური საქმიანობის ე.წ. „სამმაგი სპირალის მოდელი“-ს სუბიექტები არიან:

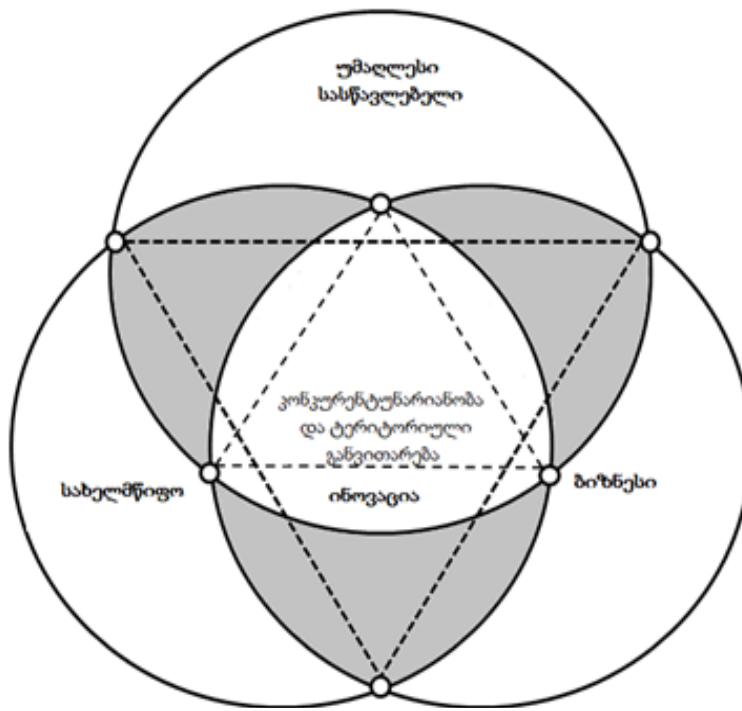
1. **უმაღლესი სასწავლებელი** - აფინანსებს კვლევებს და შედეგად გამოდის ბიზნესის როლში
2. **ბიზნესი** - ახალისებს თანამშრომლებში კვალიფიკაციის ამაღლების და უნარების გაზიარების სურვილს, ამით კი ახორციელებს საგანმანათლებლო ფუნქციას.
3. **სახელმწიფო** - აფინანსებს ინოვაციურ პროექტებს და გამოდის ინვესტორის როლში.

ბოლო პერიოდში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა რეგიონული ინოვაციური სისტემების განვითარებას სწორედ ამ თეორიის კუთხით.

<sup>1</sup> Кондратов В., Анализ проблем конкурентности / В. Кондратов // Экономист. – 2009. - №12. – С. 12

<sup>2</sup> Green Paper on Innovation, Bulletin of the European Union, Supplement 5/95 / European Commission. Luxembourg, 1996., [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf)

<sup>3</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Triple\\_helix\\_model\\_of\\_innovation](https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_helix_model_of_innovation)



ნახ.2 სამი ინსტიტუციური სფერო („სამმაგი სპირალის მოდელი“)

## 2. ინვესტიციები, საინვესტიციო გარემო და მიმზიდველობა

ალბათ ყველა ვთანხმდებით, რომ ინვესტიციის გარეშე რეგიონის ეკონომიკური განვითარება შეუძლებელია. უფრო მეტიც, ინოვაციური განვითარების თვალსაზრისით ინვესტიციები უმნიშვნელოვანესია ახალი ტექნოლოგიების განვითარების თვალსაზრისით. თუმცა, ინვესტიციის განხორციელებამდე და ამ საქმიანობის განხორციელებისთვის კონკრეტული ლოკაციის შერჩევამდე, ინვესტორს უნდა ჰქონდეს ადგილის უპირატესობის დამადასტურებელი ზუსტი და ამომწურავი ინფორმაცია. გადაწყვეტილების მისაღებად ინვესტორები ყურადღებას უთმობენ ისეთ კრიტერიუმს, როგორცაა: რეგიონის რეპუტაცია და იმიჯი, ბუნებრივი რესურსები, კლიმატური და გეოგრაფიული ფაქტორები, ბაზრის საკომუნიკაციო და ლოჯისტიკური ქსელი, ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე, სოციალურ-ეკონომიკური პირობები, სამართლებრივი გარემო, საგადასახადო პოლიტიკა, კვალიფიციური კადრების არსებობა და ხელმისაწვდომობა, ცხოვრების დონე და ხარისხი, სახელმწიფო სუბსიდიების ხელმისაწვდომობა და სხვა მრავალი.

## 3. ადამიანური კაპიტალი

ეს არის ინტელექტუალურისაქმიანობისშედეგად, ინტელექტუალურიპროდუქტისწარმოების საფუძველი. მისიგანვითარებაგავლენასახდენსქვეყნისრეგიონებისკონკურენტუნარიანობისგაუმჯობესებაზედამთლიანად, ეკონომიკისზრდაზე.

ეკონომიკისსწრაფდა თანმიმდევრულ განვითარებასესაჭიროებაუპირველესყოვლისადადამიანურ ირესურსიდაინვესტიციები. ადამიანური რესურსების მაღალი დონე არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ახალი ტექნოლოგიების გაჩენასა და გავრცელებას და წინაპირობას ინოვაციის პოტენციალის ზრდისათვის.

სწორედამრესურსებისნაკლებობასდადეფიციტსგანიცდისჩვენიეკონომიკა. გარდა ამისა, არ შეიძლება არ ავლნიშნოთ ეფექტური სამუშაო ძალა (მოსახლეობის ასაკი, სოციალური მდგომარეობა, გენდერული ბალანსი და სხვა) და დემოგრაფიული მდგომარეობა, კერძოდ კვალიფიციური სამუშაო ძალის მიგრაცია და მაღალკვალიფიციური (შესაბამისი სტანდარტებით და მოთხოვნებით) ადამიანური კაპიტალის ნაკლებობა.

## 4. კლასტერები

**პორტერი, რომელიც** გახლავთ ფუძემდებელი და ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მიდგომის

“კლასტერული განვითარების თეორიის” ავტორი, მიიჩნევს, რომ ტერიტორიული კლასტერები საკმაოდ განვითარებული და გავრცელებული ეკონომიკური მოვლენაა. კლასტერები ქმნიან უპირატესობას როგორც თვითონ კლასტერის წევრებისთვის, ასევე რეგიონალური და ეროვნული ეკონომიკისთვის.

### **5. ეფექტური მმართველობა და მენეჯმენტი**

ჯერ კიდევ ოტსაუკუნე ნახევრის წინ **ჟან ჟაკ რუსომ** (1762) გამოავლინა ურთიერთობა “კარგ” მმართველობასა და ეკონომიკურ კეთილდღეობას შორის. ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების გამოცდილების შესწავლამ გამოავლინა, რომ “მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციის გარკვეულ დონის მიღწევის შემთხვევაში, ინსტიტუციონალური გარემო და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები (FDI) კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხდება ეკონომიკური ზრდის განსაზღვრაში”.<sup>1</sup>

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ არსებობს კავშირი რეგიონის კონკურენტუნარიანობასა და ეკონომიკური განვითარების მართვას შორის. შესაბამისად, რაც უფრო ეფექტურად ვიყენებთ რეგიონალურ პოტენციალს მით უფრო სწრაფი ტემპებით ვითარდება ეკონომიკა.

დარგობრივი სტრუქტურა და ინფრასტრუქტურა (ფართო გაგებით)

აღნიშნული ფაქტორი პრიორიტეტებს შორის ერთ-ერთი უმთავრესია რეგიონის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად. ინფრასტრუქტურის ხელმისაწვდომობა და მისი განვითარება განსაზღვრავს ბაზრების ხელმისაწვდომობას და მოსახლეობის ცხოვრების დონეს და ხარისხს. ძირითადი ინფრასტრუქტურა: საავტომობილო გზები, სარკინიგზო, გზებისაჰაეროგზები, კომუნალური კომუნიკაციები (წყალი, დენი, გაზი და სხვა), ტელეკომუნიკაცია და ინტერნეტი, საშუალო და უმაღლესი საგანმანათლებლო ინფრასტრუქტურა, გარემო და ეკოლოგიური ინფრასტრუქტურა და სხვა.

### **6. გეოგრაფიული მდებარეობა**

როგორც არ უნდა იცვლებოდეს დროთა განმავლობაში ტერიტორიული კონკურენტუნარიანობის მთავარი და ძირითადი ფაქტორები, ფაქტია, რომ კონკრეტული ტერიტორიის გეოგრაფიული მდებარეობა ყოველთვის წარმოადგენდა და წარმოადგენს ყველაზე მთავარ ფაქტორს მის განვითარებაში. უფრო მეტიც, ლოკაციის გარდა, კლიმატურ პირობებსაც აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა, ვინაიდან არახელსაყრელმა კლიმატურმა პირობებმა შეიძლება ძალიან არასასურველი შედეგები მოუტანოს კონკრეტულ ტერიტორიას. (მაგალითად: გვალვების შედეგად გამოწვეული ხანძრები, წყალდიდობები, ქარიშხლები და სხვა ბუნებრივი სტიქიები).

### **7. მიგრაციები**

ნაკლებად განვითარებულ ტერიტორიულ ერთეულებს სხვა მრავალ პრობლემასთან ერთად აწუხებთ მოსახლეობის გადინების სულ უფრო გახშირებული ტენდენცია, ვინაიდან მიგრირებულ მოსახლეობას შორის არიან მაღალკვალიფიციური კადრებიც. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით შეიძლება მოვიყვანოთ მსხვილ- მასშტაბიანი მიგრაცია ბოლო პერიოდში, რამაც სერიოზული კრიზისიც გამოიწვია, კერძოდ ჩინეთიდან და ინდოეთიდან მაღალკვალიფიციური კადრების გადინება უფრო განვითარებულ ქვეყნებში, კერძოდ ამერიკის შეერთებულ შტატებში.<sup>2</sup> (მაგ.: „სილიკონ ველი“.<sup>3</sup>

### **8. რეგიონის ტურისტული / რეკრეაციული მნიშვნელობა**

გლობალიზაციის პირობებში მსოფლიოს უმეტესი ქვეყნებისთვის დამახასიათებელია ტურიზმის მზარდი ტემპებით განვითარება.

ჯერ კიდევ მეორე მსოფლიო ომისშემდგომ პერიოდში მრავალ ქვეყანაში მიიჩნიეს, რომსაერთაშორისო ტურიზმი ეკონომიკური პრობლემების მოგვარების საუკეთესო საშუალება იყო.

<sup>1</sup> Luc Moers, How important are Institutions for Growth in Transition Countries? Tinbergen Institute Discussion Papers 99-004/2, Tinbergen Institute. 1999.

<sup>2</sup> Saxenian, AnnaLee (1999). "Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs" (PDF). Public Policy Institute of California. Archived (PDF) from the original on January 31, 2016.

<sup>3</sup> Krieger L. M., „Immigrants are 42 percent of California’s STEM workforce“, PUBLISHED: July 14, 2017 at 12:02 pm | UPDATED: July 16, 2017 at 9:41 am

ტურიზმსუწოდებდნენ „მრეწველობასაკვამურებისგარეშე“, რომელსაც მოჰქონდა ეკონომიკური ეფექტი და საქმედის, შემოსავლებისა და განვითარების გზით.

დღესაც არაფერი შეცვლილა - ყველაქვეყანა (მათ შორის მდიდარი და განვითარებული ქვეყნებიც) ცდილობს ჩართოს ტურიზმის ინდუსტრიაში, ვინაიდან ის არის შემოსავლის, სამუშაო ადგილების შექმნის და მოსახლეობის დასაქმების კარგი წყარო.

#### **8. ტერიტორიის / რეგიონის იმიჯი და რეპუტაცია**

ცალკე ფაქტორად გამოიყოფა რეგიონის იმიჯი ან რეპუტაცია. მიზნობრივი მომხმარებლებისთვის რეგიონის, როგორც სპეციფიური სუბიექტის, იმიჯს და რეპუტაციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. მიზნობრივ მომხმარებლებს მიეკუთვნებიან: ინვესტორები, ბიზნესმენები, მაცხოვრებლები, მუშები, ლიდერები და ა.შ.

რეგიონის იმიჯს შეიძლება ჰქონდეს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი გავლენა სამიზნე მომხმარებლებზე გადაწყვეტილების მიღების დროს. იმიჯზე, როგორც ბრენდზე ზრუნვა ემსახურება რეგიონის კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

#### **დასკვნა**

XXI საუკუნეში აქტუალურია ბიზნესის უსაფრთხოების პრობლემა, ამის ფონზე მნიშვნელოვანია ქვეყნის და მისი ტერიტორიული ერთეულების მდგრადი განვითარება. რეგიონების ეკონომიკური პოტენციალის აღდგენისა და განმტკიცების ეფექტური გზა არის ინოვაციური ტიპის ბიზნესზე გადასვლა. ეკონომიკურ ფაქტორებთან ერთად სოციალური, განათლების, სამეცნიერო, ინტელექტუალური და სხვა ფაქტორები სულ უფრო მეტ გავლენას ახდენენ რეგიონების კონკურენტული უპირატესობების შექმნისა და მდგრადი განვითარებისათვის.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Green Paper on Innovation, Bulletin of the European Union, Supplement 5/95 European Commission, Luxembourg, 1996 [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf)
2. Khin M. M., Tourism: the Smokeless Industry, 2016, <http://www.globalnewlightofmyanmar.com/tourism-the-smokeless-industry/>
3. Krieger L. M., „Immigrants are 42 percent of California’s STEM workforce“, July 14, 2017
4. Moers L., How important are Institutions for Growth in Transition Countries? Tinbergen Institute Discussion Papers 99-004/2, Tinbergen Institute, 1999
5. Saxenian A. L., „Silicon Valley’s New Immigrant Entrepreneurs“, Public Policy Institute of California, January 31, 2016.
6. Кондратов В., Анализ проблем конкурентности, В. Кондратов, Экономист., №12. – С. 12, 2009
7. Портер М., Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран, издательство „Альпина Паблишер“, -947 стр., 2016
8. <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/regionalcompetitiveness.htm>
9. [https://en.wikipedia.org/wiki/Triple\\_helix\\_model\\_of\\_innovation](https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_helix_model_of_innovation)

<sup>1</sup> KhinMaungMyint, Tourism: the Smokeless Industry, 2016, <http://www.globalnewlightofmyanmar.com/tourism-the-smokeless-industry/>

## **The Factors of Regional Competitiveness in Business Development**

*Lily Ushveridze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The development of territorial units has strategic importance for the functioning of business and economy in general. This is especially relevant in the post-Soviet space, including Georgia, where territorial units are marked by significant disparity. This is due to the natural and climatic conditions on the one hand, the economic and geographic situation, the difference in historical characteristics, on the other hand, with imperfect and incompatible regional policy.

Competitiveness factors are: innovations and regional innovation systems; investments and investment environment; human capital; clusters; effective management and management; sectoral structure and infrastructure (in a broad sense); geographical location; migrations; tourism / recreational importance of the region; territorial attractiveness and reputation.

An effective way of strengthening the economic potential of regions in modern conditions is the transition to innovative business. Together with economic factors, social, education, scientific, intellectual and other factors influence more and more effectively on the development and sustainable development of regions.

## ბიზნეს-რისკების სპეციფიკა და შემცირების მექანიზმი

ფიფია ასმათი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

მარტიაშვილი მათა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში – „ბიზნეს-რისკების სპეციფიკა და მისი შემცირების მექანიზმი“ – საუბარია ბიზნეს-რისკების სპეციფიკასა და მისი რაობის შესახებ. აღნიშნულია თუ როგორ იზრდება საინვესტიციო საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკების სპექტრი, განსაკუთრებით ბოლო წლებში. წარმოდგენილია ზარალის ზომის გამოსავლენად საჭირო რაოდენობრივი ანალიზი, რომელიც ადგენს რისკის მიზეზებს, წყაროებსა და მოსალოდნელი შედეგების სიდიდეს.

განალიზებულია კონტროლის სისტემა და გაკოტრების დიაგნოსტიკა, რომელიც ყველაზე ახლოს დგას ფინანსური რისკების შესწავლასა და შეფასებასთან. განმარტებულია რისკების შეფასების მოდელები და მეთოდები.

აღნიშნულია, რომ დაზღვევა წარმოადგენს რისკების მართვის ერთ-ერთ ძირითად მეთოდს. გარდა ამისა, რისკების შემცირების ეფექტიანი მეთოდებია რისკის განაწილება, საშუალებების რეზერვირება, ჰეჯირება.

ამრიგად, რისკს განსაზღვრავს გადახრის, ანუ დაგეგმილი და ფაქტობრივად მიღებული გადაწყვეტილების შედეგებს შორის აცდენის შესაძლებლობას, რაც განპირობებულია მოტივაციური, მმართველობითი, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური ხასიათის ზოგიერთი შეზღუდვით.

აქედან გამომდინარე, სამრეწველო საწარმოს რისკების მართვა განსაზღვრავს გადახრის შესაძლებლობის მოდელირებას, ანუ დაგეგმილი და ფაქტობრივად მიღებული გადაწყვეტილების შედეგებს შორის აცდენის შესაძლებლობას, რაც განპირობებულია მოტივაციური, მმართველობითი, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური ხასიათის ზოგიერთი შეზღუდვით.

„რისკისა“ და „საწარმოს რისკების მართვის“ კატეგორიების განხილვა ამ პოზიციებიდან გვამძღვრს შესაძლებლობას შევცვალოთ მიდგომა რისკის ალბათობისა და შედეგების შეფასებისადმი ფინანსებზე ორიენტირებულიდან კადრებზე ორიენტირებულით.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს-რისკები, მართვა, მოგება, ფინანსური ბაზრები, კატეგორიები, ინვესტიციები, ფინანსები.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე სამყაროს ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური განვითარების შედეგად სამეწარმეო და საინვესტიციო საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკების სპექტრი თანდათან იზრდება. განსაკუთრებით ბოლო 10-15 წლის მანძილზე, რისკების მართვა მნიშვნელოვანი პრობლემა გახდა, როგორც ფინანსური ბაზრების მონაწილეებისათვის, ასევე კომპანიებისა და სახელმწიფო ორგანიზაციებისათვის. ამის მიზეზია არა სხვადასხვა კომპანიისა და ბანკის გაკოტრება, ან სახელმწიფო ფინანსების კრიზისები (მათ ადგილი ჰქონდათ ადრეც), არამედ, მათი მასშტაბი, წარმოშობის სიხშირე და გავრცელების სიჩქარე.

ფინანსური ინსტიტუტებისა და არასაფინანსო კომპანიების საქმიანობის მოუქნელობის ძირითად ფაქტორად მიჩნეულია მსოფლიო მეურნეობის გლობალიზაცია. ამ პროცესში ეროვნული ეკონომიკა დაუცველი ხდება სხვა ქვეყნის ეკონომიკური კრიზისის ზემოქმედებისაგან. სხვა არა-ნაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორებია წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტების სწრაფი განვითარება, საერთაშორისო კონკურენციისა და საბაზრო დეფოლტების<sup>1</sup> ინტენსიურობის ზრდა და ბოლოს ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენება.

<sup>1</sup> ფინანსური ვალდებულებების შესრულებაზე უარის გაცხადება.



რისკის ცალკეული ქვესახეებიდან ზარალის ზომის გამოსავლენად საჭიროა რაოდენობრივი ანალიზი, რომელიც ადგენს რისკის მიზეზებს, წყაროებს და მოსალოდნელი შედეგების სიდიდეს.

ჩვენი აზრით, სწორედ კონტროლის სისტემა და გაკოტრების დიაგნოსტიკა დგას ახლოს ფინანსური რისკების შესწავლასა და შეფასებასთან, რამდენადაც საფუძვლად იღებენ ყველა ანალოგიურ საფინანსო-ეკონომიკურ მაჩვენებელს, რომელიც განსაზღვრავს „საწარმოს სიჯანსაღეს“. ამჟამად ყველაზე გავრცელებულია: ორფაქტორული მოდელი, ალტმანის კოეფიციენტები, ტაფლერის ოთხფაქტორული მოდელი, ირკუტსკის სახელმწიფო ეკონომიკური აკადემიის მეცნიერების მიერ შემოთავაზებული ოთხფაქტორული მოდელი (მოდელი R), ექსპერტული შეფასებები, დანახარჯების მიზანშეწონილობა, ანალიტიკა.

თუმცა, რისკის სიდიდისა და ალბათობის შესაფასებლად მხოლოდ საწყისი ინფორმაციული ნაკადის ნაკრებით განპირობებული მათემატიკური აპარატის გამოყენება არასაკმარისია.

მოცემული მეთოდების უპირატესობები და ნაკლოვანებები წარმოდგენილია ნახაზზე 1.

1. რისკების შეფასების სტატისტიკური საშუალება შეისწავლის მოცემული სამრეწველო საწარმოს ზარალისა და მოგების ინფორმაციულ მასივს, განისაზღვრება რისკის სიდიდე და სიხშირე. კანონზომიერებების გამოვლენის საფუძველზე განისაზღვრება სისტემის პერსპექტიული მდგომარეობის პროგნოზი.

2. ექსპერტული შეფასებები განაზოგადებენ სპეციალისტების მოსაზრებებს ზარალის ალბათობის შესახებ, რის საფუძველზეც შესაძლებელია დასაშვები რისკის ან დანაკარგების სიდიდის დადგენა. ექსპერტს სთავაზობენ რისკების დადგომის ალბათობის შეფასებას შესაძლო რისკების ჩამონათვალიდან შესაბამისი სკალის გამოყენებით 0-დან (უმნიშვნელო რისკი) 100-მდე (მოსალოდნელია სარისკო სიტუაციის დადგომა). ამის შემდგომ განისაზღვრება შეფასებების წინააღმდეგობრიობა კონკორდაციის კოეფიციენტის ან სხვა მეთოდიკის მეშვეობით, როცა მაქსიმალური სხვაობა რისკის სახეებზე ორი ექსპერტის შეფასებას შორის არ აღემატება 50-ს:

$$\max |a_i - b_i| \leq 50$$

სადაც  $a, b$  - ექსპერტთა შეფასებებია. რამდენიმე ექსპერტის მონაწილეობისას დაწყვილებულად უდარდება ერთმანეთს ყველა ექსპერტის შეფასება.

ძირითადი მიდგომები	ნაკლოვანებები	უპირატესობები
სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი	- სტატისტიკური მონაცემების მოგროვების პრობლემები - ყველა ინფორმაცია არ ექვემდებარება სტატისტიკურ დამუშავებას - მაღალი რესურსტევადობა	სარწმუნოდ იზომება დანაკარგების წარმოქმნის ალბათობით
ექსპერტთა მოსაზრებების დამუშავება	- მაღალი სუბიექტურობა	- სტატისტიკური ინსტრუმენტარუმიტო ხდება მონაცემების ანალიზი, მ.შ. დამუშავებას დაუქვემდებარებელი მონაცემებისა
მათემატიკური მოდელირება	- მეთოდის პირველადი გამოყენების სირთულე	- დაშვებებისა და კონსტანტის რაჩეირება - დროის ნაკლები დანახარჯები

ნახ.1. რისკების შეფასების ძირითადი მეთოდების უპირატესობები და ნაკლოვანებები<sup>1</sup>

სამეწარმეო რისკის ექსპერტული შეფასება პირდაპირაა დაკავშირებული ექსპერტთა კვალიფიკაციასთან, რაც უშუალოდ განსაზღვრავს პროგნოზის ხარისხს და მმართველობით გადაწყვეტილებას.

ექსპერტული შეფასებების მიღების ყველაზე გავრცელებულ მეთოდებად დასახელებულია „დელფის მეთოდი“ (გამოკითხვების, ინტერვიუს, გონებრივი იერიშის გზით მიიღწევა ექსპერტთა

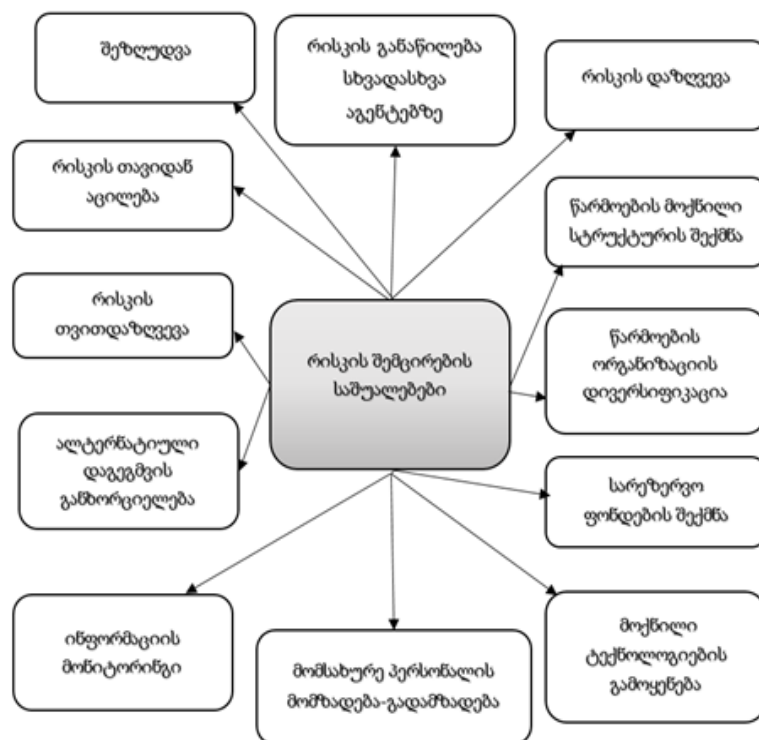
<sup>1</sup> წყარო: მაშკოვი დ. მ., რისკების მართვის მექანიზმის სრულყოფა სამრეწველო საწარმოში (რუს. ენაზე), მ., 2015.

ერთსულოვნება მმართველობითი გადაწყვეტილების განსაზღვრისას), „თოვლის გუნდის“ მეთოდი (ყველა შესაძლო ალტერნატივისა და ალბათობების განხილვა, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის ინფორმაციულ ნაკადს), „მიზნების ხის“ მეთოდი (მიზნის სტრუქტურითა და პროგნოზირებადი და მართვადი სამუშაოების დონემდე). მეთოდი „მრგვალი მაგიდის კომისია“ (პრობლემაზე სხვადასხვაგვარი შეხედულებების განხილვა ყველაზე სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად), ევრისტიკული პროგნოზირების მეთოდი (ევრისტიკული ხერხებისა და პროგნოზირებული მოდელის ლოგიკური ანალიზის საფუძველზე ექსპერტული შეფასების ძიების ხის ძიება და შემდგომი გასხვლა), მატრიცის მეთოდი (განიხილება დანახარჯების მიზანშეწონილობის ანალიზის, რისკებისა და ანალოგიების მრუდის აგების პოზიციიდან). ამრიგად, არსებობს დანაკარგების ალბათობის განსაზღვრის მეთოდების ერთობლიობა, რომელიც გვაძლევს შესაძლებლობას მიახლოებით შევაფასოთ რისკების საერთო მოცულობა სამრეწველო საწარმოსათვის.

საწარმომ, თავისი საქმიანობის განხორციელებისას, შეიძლება უარი თქვას ამა თუ იმ გადაწყვეტილების რეალიზაციაზე, თუ ის დაკავშირებულია რისკებთან, ამასთან, აღნიშნული მეთოდები გამოიყენება მნიშვნელოვან რისკებთან მიმართებით როგორც გადაწყვეტილების წინასწარი დამუშავების სტადიაზე, ასევე საქმიანობის პროცესშიც როგორც მაკორექტირებელი ზემოქმედება რისკების არასანქცირებული ზრდის შემთხვევაში.

დღეისათვის არსებობს მეცნიერების მიერ წარმოდგენილი არაერთი მეთოდი, რომელიც ემსახურება რისკების მინიმიზაციას<sup>1</sup> (ნახ. 2).

დაზღვევა წარმოადგენს რისკების მართვის ერთ-ერთ ძირითად მეთოდს, რომელიც განპირობებულია გარე გარემოს ნეგატიური გავლენით, თანაც, დაზღვევას ექვემდებარება ძირითადად ის რისკები, რომლებიც წარმოიქმნება როგორც მაკროგარემოს გავლენის შედეგი, რომელიც არ ექვემდებარება მართვას. შესაძლო ზარალის შემცირებით დაზღვევა იძლევა სამრეწველო საწარმოს შემოსავლების სტაბილიზების და გარე ფაქტორების ნეგატიური გავლენის თავიდან აცილების შესაძლებლობას. ასევე საწარმოს შეუძლია სარისკო მოვლენის დადგომისას შექმნილი რეზერვებით (თვითდაზღვევა).



ნახ.2. ნაჩვენებია რისკების მინიმიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი საშუალება<sup>2</sup>

<sup>1</sup> მალაშიხინა ნ. ნ., რისკ-მენეჯმენტი (რუს. ენაზე) 2004, გვ. 317.

<sup>2</sup> წყარო: მაშკოვი დ. მ., რისკების მართვის მექანიზმის სრულყოფა სამრეწველო საწარმოში (რუს. ენაზე), მ., 2015.

დაზღვევის მეთოდის არსი მდგომარეობს მმართველობითი გადაწყვეტილების შედეგებზე პასუხისმგებლობის განაწილებაში, რომლის დროსაც სარისკო საქმიანობა არ გამოიხატება ახალი ზარალის სერიაში. ძირითადი მიმართულებები ამ შემთხვევაში არის დიფერენციაცია და ლიმიტირება.

დიფერენციაცია გულისხმობს სისტემის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფი და იმავდროულად რისკის ალბათობის პოზიციით კრიტიკული ძირითადი ელემენტების განმეორებადობას. ზარალის წარმოქმნის წყაროების სივრცითი განაწილება გვაძლევს შესაძლებლობას მივიღოთ რისკის სასურველი დონე საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობის სისტემებისთვის ან ფუნქციონირების გასაგრძელებლად.

ლიმიტირება როგორც რისკების შემცირების ინსტრუმენტი, გათვალისწინებულია საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის პიკების ნიველირებისათვის და გვაძლევს შესაძლებლობას დავადგინოთ საწარმოს სისტემების ფუნქციონირების ეკონომიკურად დასაბუთებული საზღვრები. ლიმიტირება ასახვას ჰპოვებს საწარმოს საქმიანობის დაგეგმვაში, როგორც სხვადასხვა სიტუაციებში მოქმედებათა სიტუაციური გეგმა, რომელიც განპირობებულია ეკონომიკური ფაქტორებით (ნედლეულის, ენერგომატარებლების ღირებულება, საწარმოს პროდუქციაზე მოთხოვნის ცვლილება და სხვ.).

რისკების მართვის ეფექტიანი მეთოდებია რისკის განაწილება, საშუალებების რეზერვირება, ჰეჯირება.

მოსალოდნელი ზარალის რისკი, რომელიც ნაწილდება სამეურნეო საქმიანობის მონაწილეებს შორის იმგვარად, რომ ყოველი მონაწილე პასუხს აგებს „საკუთარ“ რისკზე, ხოლო ყოველი მონაწილის შესაძლო დანაკარგები უკვე აღარ არის კრიტიკული.

მოსალოდნელი ზარალის დასაფარავად ფულადი საშუალებების მობილიზება, რომელიც რჩება საწარმოში და გათვალისწინებულია სხვადასხვა სახის რეზერვის ფორმირებისთვის არ იძლევა სამეურნეო საქმიანობის სხვა მონაწილეებთან ერთად მმართველობით გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის განაწილების შესაძლებლობას, თუმცა უზრუნველყოფს სამრეწველო საწარმოს რიტმულ ფუნქციონირებას გარეშე ფაქტორების ნეგატიური ზემოქმედების ზრდის შემთხვევებში.

ფასისმიერი რისკების გამო შესაძლო დანაკარგების დაზღვევა გამაწონასწორებელი გარიგების დადების მეშვეობით თანაბარ, თუმცა საწინააღმდეგო პოზიციაზე და სხვა ბაზარზე საკმაოდ უსაფრთხოს ხდის საწარმოს საქმიანობას ფასების კონიუნქტურული ცვლილებებისგან.

რისკების შემცირების მეთოდების ძირითადი ნაკლოვანებები წარმოდგენილია ნახაზზე 3.

ამრიგად, საწარმოების საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკების შემცირების მეთოდების გამოყენება გვაძლევს შესაძლებლობას ეფექტიანად შევფასოთ რისკი და გავზარდოთ შემოსავლისა და მოგების დონე, თუმცა ეს მოითხოვს ყოველმხრივ და კომპლექსურ შეფასებას და მათი განვითარების სარწმუნო პროგნოზებს.

რისკების შემცირების მეთოდები	ნაკლოვანებები
რისკის განაწილება	შემოსავლების შესაძლო შემცირება
რისკის დაზღვევა	სახსრების ხარჯვა. შეზღუდული გამოყენება
სარეზერვო ფონდის შექმნა	დანახარჯების აღმოფხვრის დაბალი ხარისხი
წმინდა რისკების მეთოდების გამოყენება	ამ მეთოდების გამოყენების შეზღუდულობა
დივერსიფიკაცია	შემოსავლების შემცირება
ლიმიტირებული	შემოსავლების შემცირება
თავიდან აცილება	შემოსავლის დაკარგვა

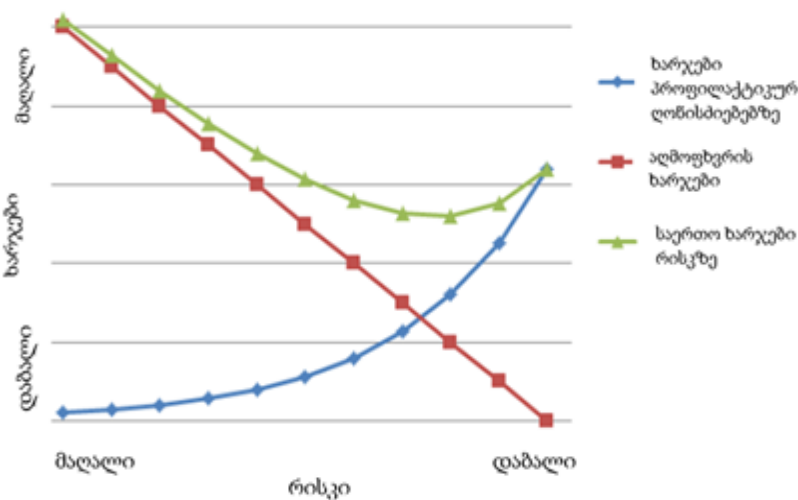
ნახ. 3. რისკების შემცირების მეთოდების ძირითადი ნაკლოვანებები<sup>1</sup>

რისკების შემცირების ზემოთჩამოთვლილი საშუალებები იძლევა საწარმოებისთვის დინამიურად თანამედროვე ცვალებადი ეკონომიკური სისტემის პირობებში ფუნქციონირების საშუალებას.

თუმცა ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდი მაშინ მუშაობს, როცა რისკი რეალიზებულია (ან აუცილებლად იქნება რეალიზებული) ზარალსა და დანაკარგებში. რისკების მართვის ეფექტიანი

<sup>1</sup> წყარო: მაშკოვი დ. მ., რისკების მართვის მექანიზმის სრულყოფა სამრეწველო საწარმოში (რუს. ენაზე), მ., 2015.

სისტემის აგებისადმი ასეთი მიდგომა არ შეესაბამება პროაქტიურობის პრინციპს: არ არის საჭირო საწარმოს ხარჯთაღრიცხვაში რისკის შედეგების აღმოფხვრის დანახარჯების შეტანა, საჭიროა რისკების დაუშვებლობისათვის დანახარჯების გათვალისწინება. ასეთი მიდგომისას პრევენციული და ადეკვატური ზომები შეამცირებს რისკებზე დანახარჯებს, ასევე შესაძლებელი იქნება რისკის ოპტიმალური დონის არჩევა, რომელიც განსაზღვრული იქნება მინიმალური დანახარჯებით (ნახ. 4).



ნახ. 4. დანახარჯები რისკზე<sup>1</sup>

ამრიგად, რისკი არის ეკონომიკური კატეგორია, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ფაქტობრივი მდგომარეობის გეგმურისგან გადახრის შესაძლებლობა წარმოებრივ ურთიერთობებში გაურკვევლობის ზემოქმედებით. რისკების თეორიაში არსებული ლიტერატურისათვის დამახასიათებელია არაერთგვაროვნება რისკის ნიშნების, თვისებებისა და ელემენტების განმარტებაში, მისი შინაარსის გაგებაში, სუბიექტური და ობიექტური მხარეების შედარებაში. ცნება „რისკი“ ამჟამად არ არის მდგრადი, ხოლო თავად ტერმინმა „რისკი“ საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორიული განვითარების გზა განვლო. ამასთანავე, გაურკვევლობისა და რისკის არსებობა სამეწარმეო საქმიანობის განუყოფელ კომპონენტს წარმოადგენს. დღეისათვის არ არსებობს რისკის არსის ცალსახა გაგება. ეს აიხსნება ამ მოვლენის მრავალსაქვითობით, ასევე უამრავი განსხვავებული, ზოგჯერ კი ურთიერთსაწინააღმდეგო რეალური საფუძვლების არსებობას.

ამრიგად, ტერმინი „რისკი“ უნდა განვიხილოთ როგორც ეკონომიკური კატეგორია, განისაზღვრება, ერთი მხრივ, როგორც მომავალი დანაკარგების საფრთხე დამატებითი ხარჯების ან უფრო დაბალი შემოსავლების მიღების სახით, მეორე მხრივ კი - როგორც დაგეგმილთან შედარებით შემოსავლების არასრულად მიღების ან რესურსების დაკარგვის შესაძლო საფრთხე გეგმურ ვარიანტთან შედარებით, რომელიც გათვლილია საწარმოს პოტენციალის რაციონალურ გამოყენებაზე.

აქედან გამომდინარე, გაურკვევლობის ფაქტორების გავლენის შედეგების მინიმუმზაციისათვის მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციისას ყალიბდება „პირველი“ ან „მეორე სახის“ შეცდომის დაშვების რისკი. „პირველი“ სახის შეცდომა მდგომარეობს საწარმოს საქმიანობის გეგმური მაჩვენებლების მიუღწევლობაში, რაც გამოიხატება გეგმურ დანახარჯებსა და არასრულ შემოსავლებში. „მეორე რისკის“ შეცდომა მდგომარეობს საწარმოს საქმიანობის გეგმური მაჩვენებლების გადაჭარბებაში, რაც გამოიხატება დანახარჯების არაპროპორციულ ზრდაში შემოსავლების ზრდასთან შედარებით. „პირველი რისკის“ შეცდომა ყალიბდება საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილების შედეგად, ხოლო „მეორე რისკის“ შეცდომა წარმოადგენს საწარმოს მართვის სისტემის არაპროფესიონალიზმის შედეგს.

ავტორების მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაციები სრულად არ ასახავენ ადამიანის როლსა და მნიშვნელობას საწარმოს რისკების მართვის სისტემაში. საწარმოს სამეურნეო საქმიანობაში ადამიანის

<sup>1</sup> წყარო: მაშკოვი დ. მ., რისკების მართვის მექანიზმის სრულყოფა სამრეწველო საწარმოში (რუს. ენაზე), მ., 2015.

მონაწილეობით განპირობებული მოტივაციური, მმართველობითი, პროფესიულ-კვალიფიკაციური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ფიზიოლოგიური რისკები ხშირად ერთადერთ რეალურ რისკს წარმოადგენს.

ამრიგად, რისკს განსაზღვრავს გადახრის, ანუ დაგეგმილი და ფაქტობრივად მიღებული გადაწყვეტილების შედეგებს შორის აცდენის შესაძლებლობას, რაც განპირობებულია მოტივაციური, მმართველობითი, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური ხასიათის ზოგიერთი შეზღუდვით.

აქედან გამომდინარე, სამრეწველო საწარმოს რისკების მართვა განსაზღვრავს გადახრის შესაძლებლობის მოდელირებას, ანუ დაგეგმილი და ფაქტობრივად მიღებული გადაწყვეტილების შედეგებს შორის აცდენის შესაძლებლობას, რაც განპირობებულია მოტივაციური, მმართველობითი, პროფესიულ-კომპეტენციური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური ხასიათის ზოგიერთი შეზღუდვით.

„რისკისა“ და „საწარმოს რისკების მართვის“ კატეგორიების განხილვა ამ პოზიციებიდან გვაძლევს შესაძლებლობას შევცვალოთ მიდგომა რისკის ალბათობისა და შედეგების შეფასებისადმი ფინანსებზე ორიენტირებულიდან კადრებზე ორიენტირებულით.

თანამედროვე მართვის სისტემის საბაზო ელემენტია ადამიანი - ინტელექტუალური პოტენციალის წყარო და მფლობელი, ამასთანავე, საწარმოს მიერ მიღებული ეკონომიკური ეფექტის დიდი ნაწილი არის ზოგადმეცნიერული, ნორმატიული და დესკრიფციული ცოდნის გამოყენების შედეგი. ეკონომიკური ცოდნის განსაკუთრებული თვისებები ადამიანის ინტელექტუალურ პოტენციალში იმაში მდგომარეობს, რომ ზოგადმეცნიერულისგან განსხვავებით, იგი განიხილავს ხელოვნური სისტემების საკმაოდ ვიწრო დიაპაზონს და ადამიანის, როგორც ეკონომიკური აგენტის საქმიანობას, ამავე მიზეზით იგი იპყრობს უფრო მეტ სფეროს, ვიდრე ტრადიციული ტექნოლოგიური და დარგობრივი ცოდნა.

ადამიანური პოტენციალი - ეს არის არაორდინარული გადაწყვეტილებების შეთავაზების უნარი. იგი არის განახლებისა და პროგრესის წყარო. საწარმოს ადამიანური პოტენციალის მთავარი დანიშნულებაა მართვის ეფექტიანი სისტემის შექმნა და მისი სრულყოფა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს გაფართოებას, მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, წარმოებრივ-სამეურნეო საქმიანობის რისკების ინგიბირებას. სამრეწველო საწარმოს ადამიანური პოტენციალის ერთ-ერთი ძირითადი მაჩვენებელია გარეშე ფაქტორების ცვლილებებისადმი ადაპტირების, ზემოქმედების ნიშნის უარყოფითიდან დადებითზე ინვესტირების, საფრთხეების შესაძლებლობებად გადაქცევის უნარი.

ხარისხიანი მართვისას ადამიანურ პოტენციალში ინვესტიციებისგან მიღებული მოგების მაქსიმალური თანხა სამჯერ აღემატება საწარმოს ძირითად ფონდებში ინვესტიციებიდან მიღებული მოგების თანხას. შრომის მწარმოებლურობის განათლებაზე დამოკიდებულების კვლევამ გვიჩვენა, რომ განათლების დონის 10 %-ით ზრდისას შრომის მწარმოებლურობა გაიზარდა 8,6 %-ით. სააქციო კაპიტალის ასეთივე ზრდისას მწარმოებლურობა იზრდება 3-4 %-ით.<sup>1</sup>

ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის განვითარება სასწავლო პროგრამების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი პროგრამების მეშვეობით ხდება, რაც მომუშავეთა კონკურენტუნარიანობას ზრდისა და მათ სისტემური მართვის ჩვევების შექმნის შესაძლებლობას აძლევს, მაშინ როცა საწარმო განიხილება არა მონოსტრუქტურად, არამედ უფრო მაღალი დონის სისტემის ელემენტად. ადამიანური კაპიტალის ფორმირებისადმი ასეთი მიდგომისას ხელმძღვანელი საწარმოს მართვას უდგება სტეიკჰოლდერის - დაინტერესებული მხარის პოზიციიდან.

## დასკვნა

დაბოლოს, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ერთ-ერთმა უდიდესმა მკვლევარმა მ. კლარკსონმა შეიმუშავა დაინტერესებული მხარეების მიერ მართვის პრინციპები, რომელსაც კლარკსონის პრინციპები ეწოდა. ისინი შეიცავენ კორპორაციული საქმიანობის პრინციპების, პროცესებისა და შედეგების მთელი სისტემის მართვის რაციონალურ წესებს.

<sup>1</sup> Н.В. Бакша, А. А. Данилюк. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 292 с.

1. ხელმძღვანელები უნდა აცნობიერებდნენ და აქტიურად უჭერდნენ მხარს ყველა ლეგიტიმური დაინტერესებული მხარის მდგომარეობას და, შესაბამისად ითვალისწინებდნენ მათ ინტერესებს გადაწყვეტილებების მიღების თუ ოპერაციების განხორციელებისას.

2. ხელმძღვანელები ყურს უნდა უგდებდნენ დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებებს და ღიად განიხილავდნენ მათთან წარმოქმნილ პრობლემებს და თანამშრომლობის შესაძლებლობებს, ასევე რისკებს, რაც შეიძლება ახლდეს კორპორაციასთან ურთიერთქმედებას.

3. ხელმძღვანელებმა უნდა მოარგონ პროცესები და ქცევის მოდელები დაინტერესებული მხარეების ინტერესებსა და შესაძლებლობებს.

5. ხელმძღვანელები უნდა თანამშრომლობდნენ სხვა, როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო ორგანიზაციებთან კორპორაციის საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკებისა და ზარალის თავიდან ასაცილებლად, ან მათი თავიდან აცილების შეუძლებლობის შემთხვევაში მათ ღირსეულ კომპენსაციაზე.

6. ხელმძღვანელებმა სრულიად უნდა გამორიცხონ ისეთი საქმიანობა, რომელიც საფრთხეს შეუქმნის ადამიანის განუყოველ უფლებებს, ისეთებს, როგორცაა სიცოცხლის უფლება, ან შექმნან ისეთი რისკები, რომლებიც ანალიზის შედეგად აშკარად მიუღებელი იქნებოდა შესაბამისი დაინტერესებული მხარეებისათვის.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. მალაშიხინა ნ. ნ., რისკ-მენეჯმენტი (რუს. ენაზე) 2004, გვ. 317.
2. Н.В. Бакша, А. А. Данилюк. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 292 с.
3. ვერულავა თენგიზ, რისკი და ზარალი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბ., 2013;
4. ლაზვიამვილი ნინო, რისკმენეჯმენტი, თბ., 2010;
5. ჩხეიძე ირმა, რისკ-მენეჯმენტი, 2016, გვ. 19 <https://chkhaidze.wordpress.com/2016/03/26/> (02.06.2018).

### **Specifics of business-risks and its reduction mechanisms**

*Asmat Pipia, doctor of business administration  
Georgian Technical University*

*Maya Martiashvili, Assistant  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

The article – “specifics of business-risks and its reduction mechanisms” – talks about the essence and specifics of business-risks. The ways in which the spectrum of risks connected to investments has been increasing in the past few years is also mentioned. A quantitative analysis for the evaluation of the amount of loss is introduced, which establishes the causes, sources, and the sizes of the expected results of risk.

Control system and bankruptcy diagnostics are analyzed, which are similar to the research and evaluation of the financial risks. Models and methods of risk assessment are defined.

It is mentioned, that insurance is one of the methods of risk management. Apart from this, effective methods of risk management are risk sharing, reserving the approaches, hedging.

So, risk defines deviation, as in the difference between the planned and the actual outcomes, which is determined by motivational, managerial, professional-competence based, social-psychological, and physiological limitations.

Based on this, risk management of an enterprise is defined by modelling the probability of deviation, as in the difference between the planned and the actual outcomes, which is determined by motivational, managerial, professional-competence based, social-psychological, and physiological limitations.

Discussing the categories of “risk” and “enterprise risk management” from such position allows us to alter our approach towards risk probability and outcome assessment from being focused finances to rather being focused of staff.

Key words: Business-risks, management, profit, financial market, categories, investments, finances.

## სამედიცინო ორგანიზაციების მართვის თანამედროვე სისტემების ორგანიზაციულ-ფუნქციური მოდელირება

*ქუთათელაძე რუსუდანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*კვირიკაშვილი მარიამი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

თანამედროვე ეტაპზე საქართველოს სახელმწიფო პოლიტიკის პრიორიტეტს წარმოადგენს მოსახლეობის ჯანმრთელობის შენარჩუნება და გამაგრება. ჯანდაცვის სფეროში ჩატარებული რეფორმები მიმართულია დარგის განვითარებაზე და დაკავშირებულია სახელმწიფოს მიერ მიღებულ კომპლექსურ ღონისძიებებთან, რომელიც აუმჯობესებს სამედიცინო დახმარებასა და სერვისებს. ამის რეალიზება ხდება მრავალი მექანიზმის მეშვეობით, რომლებიც მოიცავს დარგის სარესურსო, საკადრო, ნორმატიულ-სამართლებრივ და მმართველობით უზრუნველყოფას.

მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის დანერგვა უზრუნველყოფს სამედიცინო ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას, ახდენს რა პოზიტიური საზოგადოებრივი აზრის, დადებითი იმიჯისა და მაღალი სტატუსის ფორმირებას, დაზღვევის ხელშეკრულებების უფრო მომგებიანი პირობებით დადებას, გარემოსა შრომის დაცვის შესაძლებლობების ამაღლებას.

საკვანძო სიტყვები: ჯანდაცვა, მართვა, ორგანიზაციული მოდელი.

### ძირითადი ტექსტი

ჯანდაცვის ხარისხისა და ეფექტიანობის ამაღლება საკვანძო ამოცანას წარმოადგენს უკანასკნელი წლების განმავლობაში. ყოველივე ამან ასახვა პოვა მრავალ სისტემურ გადაწყვეტილებაში, სახელმწიფო პროგრამასა თუ მსხვილ პროექტში, ნორმატიული სისტემის რეგულაციებში და სხვა ღონისძიებაში. ამასთანავე უნდა აღინიშნოს, რომ დარგის ასეთმა ფართომასშტაბურმა და რესურს-ტევადმა გარდაქმნამ არ მოიტანა მოსახლეობისათვის გაწეული სამედიცინო დახმარების ხარისხის სასურველი მატება. საქართველოს მთავრობის არა ერთ მიმართვაშია აღნიშნული, რომ აუცილებელია ძალებისა და რესურსების კონცენტრირება სამედიცინო დახმარების მოსახლეობისათვის ხელმისაწვდომობის მიმართულებით. ამ მხრივ ჩვენი ქვეყნისათვის უპრეცედენტო მასშტაბის რესურსების მიმართვა საყოველთაო ჯანდაცვის დაზღვევის უზრუნველსაყოფად უნდა განვიხილოთ, როგორც პოზიტიური მოვლენა. მაგრამ ნათელია, რომ სამედიცინო დახმარების ხარისხისა და ხელმისაწვდომობის ხარისხის ამაღლების მნიშვნელოვან ფაქტორად დღეს მართვის ადეკვატური სისტემების გამოყენება გვევლინება ყველა მმართველობის დონეზე.

თანამედროვე სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში სამედიცინო ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირება ორიენტირებულ უნდა იქნას სამედიცინო დახმარების ხარისხისა და მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე, მისი ფორმირება კი უნდა ხდებოდეს იმ თანამედროვე მიდგომების, მეთოდებისა და კონცეფციების გამოყენებით, რომლებიც ყველაზე უფრო კარგად ასახავს საუკეთესო მსოფლიო გამოცდილებას ამ სფეროში. მოცემულ კონტექსტში აქტუალური ხდება სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის თანამედროვე სისტემების დანერგვა, რომელიც ეფუძნება ხარისხის მართვას. მსოფლიოში დღეს შეინიშნება ხარისხის მენეჯმენტისადმი სამედიცინო ორგანიზაციების ინტერესის სტაბილური ზრდა, რაც იმყოფება საერთაშორისო სტანდარტების ISO-9001 სერიის მოთხოვნებთან, ინსტრუმენტებთან და TQM მეთოდებთან სრულ შესაბამისობაში. ხარისხის მენეჯმენტის სტანდარტების დანერგვა და მენეჯმენტის სისტემის სერტიფიცირება იძლევა დამატებით უპირატესობას, პირველ რიგში, საქმიანობის ყველა ასპექტის მოწესრიგების, აღრიცხვის, მაკონტროლებელი ორგანოების მოთხოვნათა შესრულებისა და სისტემური პროცესების შედეგიანობისა და ეფექტიანობის მაჩვენებელთა გაუმჯობესების ხარჯზე.

მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის დანერგვა უზრუნველყოფს სამედიცინო ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას, ახდენს რა პოზიტიური საზოგადოებრივი აზრის, დადებითი იმიჯისა და მაღალი სტატუსის ფორმირებას, დაზღვევის ხელშეკრულებების უფრო მომგებიანი პირობებით დადებას, გარემოსა შრომის დაცვის შესაძლებლობების ამაღლებას.

მენეჯმენტის დამატებითი სისტემების ეტაპობრივი ინტეგრირების მეთოდოლოგია, რომელიც ეფუძნება საერთო სტანდარტიზირებულ მოთხოვნებს და შემუშავებულია დარგობრივი სპეციფიკისა და სამედიცინო ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინებით, გვაძლევს საშუალებას, ავამაღლოთ სამედიცინო მომსახურების ხარისხი და უსაფრთხოება, გავითვალისწინოთ ყველა მხარის ინტერესი, ავამაღლოთ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობისა და ფინანსური მდგრადობის მაჩვენებლები.

აქედან გამომდინარე აუცილებელია სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობის ზრდის ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლებისა და ორგანიზაციული ტექნოლოგიების შემუშავება და მეცნიერული დასაბუთება მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის დანერგვის საფუძველზე. მიზნის მისაღწევად კი საჭიროა: თანამედროვე პირობებში მოქმედი სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის ხარისხის შეფასებისადმი მეთოდური მიდგომების შემუშავება; სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის ხარისხის შეფასება; სამედიცინო ორგანიზაციაში მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის დანერგვის წინაპირობების გამოვლენა; მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემისა და მისი ქვესისტემების შემუშავება და დანერგვა; მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის ფუნქციონირების დოკუმენტური უზრუნველყოფის საფუძვლების შემუშავება.

უკანასკნელი წლების განმავლობაში გრძელდება ჯანდაცვის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლების მეცნიერული გზების ძიება. ჯანდაცვის განვითარების სტრატეგიის საკვანძო ფაქტორს წარმოადგენს სამედიცინო დაწესებულებებში მმართველობითი განათლების ამაღლება და მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციების, ტექნოლოგიებისა და პრინციპების გამოყენება. გარდა ამისა, გრძელდება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მეთოდოლოგიური საკითხების კვლევა, თუმცა მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემების გამოყენება ქართულ ჯანდაცვის ორგანიზაციებში პრაქტიკულად არ არსებობს.

ჩვენს მიერ შემუშავებული ლოკალური სისტემების სამედიცინო ორგანიზაციაში გამოყენება მნიშვნელოვანია მართვის ხარისხის გაუმჯობესებისათვის. შემუშავებული პრაქტიკული მიდგომების გამოყენება შეიძლება ნებისმიერი სამედიცინო ორგანიზაციის მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის ასაგებად.

ხარისხის მართვის შეფასებისათვის შემუშავებული კომპლექსური მეთოდიკის გამოყენება შეიძლება როგორც სამედიცინო დაწესებულებებში, ასევე ჯანდაცვის დარგში, მათი საქმიანობის ეფექტიანობისა და შედეგიანობის ამაღლების, განვითარების გეგმების შემუშავებისა და საქმიანობის შემდგომი სრულყოფის მიზნით. სამედიცინო საქმიანობისა და მისი ხარისხის ამაღლებაზე გაწეული ხარჯების შეფასების მეთოდები და მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის შემუშავებული მოდელის დანერგვის ეკონომიკური მიზანშეწონილობა წარმოადგენს საფუძველს სხვა ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც დაიწყებენ საკუთარი საქმიანობის ანალიზსა და მოდერნიზებას.

სამედიცინო ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესების სამეცნიერო-მეთოდური საფუძვლების ფორმირება წარმოგვიდგება ორი მეთოდის სახით - ორგანიზაციის საქმიანობის **დაპროექტება და გაუმჯობესება**. მოცემულ შემთხვევაში სამედიცინო ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესება განიხილება, როგორც ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესი, რომლის შედეგად წარმოადგენს მიღებული სამუშაო წესრიგის ნაკლოვანებათა არარსებობას. ამასთანავე, ჩვენ მიერ შეთავაზებულია სამედიცინო ორგანიზაციის გეგმის, სპეციფიკაციის, სტანდარტისა და ნორმის არსებობა, რომლებიც აყალიბებენ შესრულებული სამუშაოს თანმიმდევრობას და მისი შედეგების შეფასებას, უკანასკნელის შედარება უნდა მოხდეს სამუშაოს რეალურ მახასიათებლებთან. ორგანიზაციის დაპროექტება მოიცავს აგრეთვე ცვლილებების პროცესსაც, მაგრამ მიმართულია სტრუქტურული ფაქტორების, ფუნქციებისა და საქმიანობის სახეობების ცვლილებაზე. ორგანიზაციის დაპროექტება, ჩვენი აზრით, განსხვავდება მიზნების, მასშტაბების, მეთოდოლოგიის გაუმჯობესების შედეგებისგან.



მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის შექმნის იდეოლოგიის საფუძველში ჩადებული იყო სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის სისტემური მიდგომის პრინციპი. დიაგნოსტიკური ცენტრის საქმიანობის ცალკეული მიმართულებები განიხილებოდა სისტემის ელემენტებად, რომლებსაც მნიშვნელოვანი გავლენა აქვთ მთელი ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე.

მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის შექმნა, ამუშავება და სერტიფიცირება უნდა წარმოადგენდეს აუცილებელ პირობას სამედიცინო ორგანიზაციის განვითარებისთვის მისი საქმიანობის ყველა სფეროში. ეს აიხსნება იმით, რომ მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემა ახდენს ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესის გაერთიანებას და აყალიბებს მათდამი მიდგომას სისტემურ პრინციპებზე დაყრდნობით. ასეთი მიდგომის მიზანს წარმოადგენს მაღალი შედეგების მიღწევა მომხმარებლისა და ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნათა დაკმაყოფილებით.

ინფორმაციული უსაფრთხოების აგებისას სისტემური მიდგომის გამოყენება ითვალისწინებს რამდენიმე კომპონენტის გამოყოფას. პირველ რიგში, ეს არის კანონმდებლობა, ნორმატიული-იურიდიული და სამეცნიერო ბაზა; შემდეგ მოდის განყოფილების სტრუქტურა და ამოცანები; ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის გზები და მეთოდები, მათ შორის ორგანიზაციული, რეჟიმული და ტექნიკური; ბოლოს, ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის პროგრამული საშუალებები. ამოცანის რეალიზების საბოლოო მიზანია სამედიცინო ორგანიზაციის ინფორმაციული უსაფრთხოების მენეჯმენტის სისტემის აგება.

ჩვენი აზრით, საკვლევი ცენტრისათვის დამატებითი სტანდარტების შემუშავების ფარგლებში შესაძლებელია სპეციალური სტანდარტების შემუშავებაც. მათი გამოყენება შესაძლებელია ცენტრის ქვეგანყოფილებებში, რომლებიც ასრულებენ სპეციფიკურ, სპეციალური მოთხოვნებისადმი დაქვემდებარებულ საქმიანობას. საკვლევი ცენტრის მენეჯმენტის ინტეგრირებულ სისტემაში ასეთი ელემენტი გახდა ლაბორატორიული დიაგნოსტიკის განყოფილების მენეჯმენტის სისტემა, რომლის სერტიფიცირების აუცილებლობაც წარმოიშვა კონკურენტული წრის განვითარების გამო.

პირველ რიგში, გარკვეულია ცენტრის ლაბორატორიული განყოფილების მისია, შემუშავებულია პოლიტიკა ხარისხის სფეროში, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს გარანტირებული ხარისხის მქონე ლაბორატორიული სამედიცინო ანალიზის ჩატარება, შემკვეთის სურვილების მაქსიმალურად დასაკმაყოფილებლად ყოველმხრივი სერვისითა და სოციალური

ჯანდაცვის სისტემის თანამედროვე მდგომარეობა ხასიათდება მნიშვნელოვანი პოზიტიური ცვლილებებით, რომლის განმასხვავებელ თვისებად გვევლინება სოციალურ-პოლიტიკური ცვლილებები, მიმართული საქართველოს ჯანდაცვაში სამედიცინო მომსახურების ხელმისაწვდომობისა და ხარისხის ზრდაზე. კომპლექსური ზომები, რომელიც მიმართულია სამედიცინო ორგანიზაციების მატერიალურ-ტექნიკური მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად - თანამედროვე ტექნიკის გამოყენება, სტანდარტიზაცია, კადრების მომზადება-გადამზადება და სხვა. ჯანმრთელობის დაცვის ეროვნული პროექტის მოდერნიზაციის პროგრამის ფარგლებში გამოყოფილია მნიშვნელოვანი რესურსები, რომლებიც იძლევიან საშუალებას სისტემური ხასიათის ღონისძიებების რეალიზაციისა და სამედიცინო ორგანიზაციის საქმიანობის ახალი მეთოდების ფორმირებისთვის, რაც ამაღლებს სამედიცინო დახმარების გაწევის ხარისხს. თუმცა დარგში ასეთი მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ შეიძლება განხორციელდეს სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის სისტემის ცვლილებების გარეშე. აქედან გამომდინარე, ჩნდება ორგანიზაციის საქმიანობის ახალი მოდელების შექმნის აუცილებლობა, რომლებიც უნდა წარმოადგენდეს ქართული და უცხოური საუკეთესო დარგობრივი პრაქტიკის კონგლომერატს.

ორგანიზაციულ-ეკონომიკური პრობლემების გადასაჭრელად გრძელდება ისეთი მიდგომების ძიება, რომლებიც დაგვეხმარებინ კონკრეტული სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის სისტემის აწყობაში, ამასთანავე, გათვალისწინებული უნდა იყოს როგორც შიდა გარემოს შემადგენელი ელემენტების განვითარება (მიზნები, სტრუქტურა, პროცესები, ამოცანები, ტექნოლოგიები, პერსონალი), ასევე იმ გარემოსთან პირდაპირი ურთიერთკავშირი, რომელშიც ორგანიზაცია ახორციელებს საკუთარ საქმიანობას.

ბევრი სამედიცინო ორგანიზაცია ცდილობს გაუმკლავდეს მოცემულ ამოცანას ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის გამოყენებით, რომელიც შეიქმნა და ამუშავდა ISO 9001:2008 სტანდარტის მოთხოვნების გათვალისწინებით, თუმცა ეს სტანდარტი მოიცავს აუცილებელ უნივერსალურ მოთხოვნათა მინიმუმს, რომლებიც უნდა იყოს შესრულებული ორგანიზაციის მიერ საკუთარი საქმიანობის საზოგადოდ მიღებული ნორმებისა და წესების გათვალისწინებით შესრულებისათვის. ორგანიზაციები, რომლებმაც ამუშავეს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა და ამით მნიშვნელოვანი ეფექტი მიიღეს, აგრძელებენ მდგრადი განვითარების გზების ძიებას ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მოქმედების სფეროს გაფართოების გზით.

ჩვენ მიერ შეთავაზებული მიდგომის გამოყენება, რომელიც ითვალისწინებს ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნას - თვით ორგანიზაციის, პაციენტების და მათი კანონიერი წარმომადგენლების, ჯანდაცვის მართვის ორგანოების, სადაზღვევო ორგანიზაციებისა და მაკონტროლებელი ორგანოების. სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის ახალი მოდელის შემუშავებისას ჩვენ ვითვალისწინებდით შემდეგ დებულებებს: სამედიცინო ორგანიზაციის საწარმო გარემოს, მართვის ფარგლებში, რაც გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია უნდა უზრუნველყოფდეს ხარისხიან და უსაფრთხო სამედიცინო დახმარებას. ამიტომ ორგანიზაციის მართვის საკითხები შესაძლოა და საჭიროა უზრუნველყოფილი იყოს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემით; სამედიცინო ორგანიზაცია უნდა უქმნიდეს პერსონალს უსაფრთხო პირობებს; სამედიცინო ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგს წარმოადგენს არა მხოლოდ სამედიცინო დახმარება, არამედ გარემოს დაბინძურების მნიშვნელოვანი რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია საქმიანობის ნარჩენებთან, სხივურ დიაგნოსტიკასთან; გარდა ამისა, არსებობს გაუთვალისწინებელი სიტუაციების წარმოშობის პოტენციური რისკი. ამ პროცესების მართვა შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციაში არსებული გარემოს მართვის სისტემის მეშვეობით, რომელსაც გააჩნია ეკოლოგიური მენეჯმენტის ელემენტები; თანამედროვე სამედიცინო ორგანიზაციის საქმიანობის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ინფორმაციის შენახვა, რომელიც მოიცავს საექიმო საიდუმლოს, საქმიან ინფორმაციას, მონაცემებს პერსონალის შემადგენლობისა და ხარისხის შესახებ, ფინანსურ და სხვა კონფიდენციალურ ინფორმაციას. ამისათვის ზრუნავს ინფორმაციული უსაფრთხოების მენეჯმენტის სისტემა; და სოციალური გარემო, რომელშიც არსებობს სამედიცინო ორგანიზაცია. იგი წარმოადგენს პერსონალის სოციალური გარანტიებისა და უფლებების სპეციფიკური მოთხოვნების რეალიზების, სამუშაო კანონმდებლობის მოთხოვნების უზრუნველყოფის, ეთიკური ასპექტების, სოციალურ-საპასუხისმგებლო ქმედებების სისტემას, რომელიც უნდა აისახებოდეს სტრატეგიული განვითარების გეგმებში.

მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის მოდელირება ხდება ცხრა პრინციპის საფუძველზე, რომლებიც გვხვდება საერთაშორისო სტანდარტებში. ისინი ითვალისწინებს სისტემაში ელემენტების ურთიერთქმედებისგან შექმნილ სინერგიულ ეფექტს, რაც საბოლოოდ გავლენას ახდენს მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ზრდაზე. სამედიცინო ორგანიზაციის მართვის ასეთი სისტემის აგება შესაძლებელია მოწინავე მეცნიერული თეორიებისა და საერთაშორისოდ აღიარებულია მდიდარი პრაქტიკის ბაზაზე, რომლებმაც თავისი ადგილი პოვა საერთაშორისო სტანდარტებში 9001 (ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა), OHSAS (საწარმო გარემოსა და შრომის დაცვის სისტემების მიმართ დაწერილი მოთხოვნები), ISO 14001 (ეკოლოგიური მენეჯმენტი), ISO 27000 (ინფორმაციული უსაფრთხოების სისტემები), SA 8000 (სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის სისტემები).

ზემოთ აღნიშნული სტანდარტების მოთხოვნებისა და სამედიცინო ორგანიზაციის განვითარების სტატეგიების გათვალისწინებით, ჩვენ მიერ შექმნილია და აპრობირებული თანამედროვე ინტეგრირებული მენეჯმენტის სისტემა. კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის საწყისი ეტაპების რეალიზების პერიოდში მოხდა საკვლევი დიაგნოსტიკური ცენტრის მონაცემთა მნიშვნელოვანი ცვლილებები. შეფასებისას ჩვენ გამოვიყენეთ ჩვენს მიერ შემუშავებული კოეფიციენტები, რომლებიც მოიცავენ ეფექტურობის სამ შემადგენელს - სამედიცინოს, სოციალურს და ეკონომიკურს. ანალიზმა გვიჩვენა, რომ მათი დადებითი დინამიკა, მეტყველებს გამოყენებული მეთოდების პოზიტიურ გავლენაზე.

მენეჯმენტის დამატებითი სისტემების ეტაპობრივი ინტეგრირების მეთოდოლოგია, რომელიც ეფუძნება საერთო სტანდარტიზირებულ მოთხოვნებს და შემუშავებულია დარგობრივი სპეციფიკისა და სამედიცინო ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინებით, გვადლევს საშუალებას, ავამაღლოთ სამედიცინო მომსახურების ხარისხი და უსაფრთხოება, გავითვალისწინოთ ყველა მხარის ინტერესი, ავამაღლოთ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობისა და ფინანსური მდგრადობის მაჩვენებლები. მისი გამოყენება შეიძლება მეთოდური საფუძვლის სახით სამედიცინო ორგანიზაციებში მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემის დანერგვის დროს.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. „ბიუჯეტების დაფინანსებაზე მყოფი ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვის შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2007 წლის 28 დეკემბრის №1321 ბრძანებაში ცვლილებების შეტანის შესახებ, ხელმისაწვდომია: <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/1557479>
2. რუსთავის ცენტრალური საავადმყოფო, ხელმისაწვდომი: <http://rch.ge/main/>
3. ISO/IEC 27001:2005. ინფორმაციული ტექნოლოგიები. უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ტექნოლოგიები - ინფორმაციული უსაფრთხოების მართვის სისტემები.
4. Criteria for performance excellence//Baldrige National Quality Programm. – 2002. – 58p.
5. BSI PAS 56 Guide to Business Continuity Management [ელექტრონული რესურსი]: <http://agsc.org.uk/uploads/docs/PAS56guidetoBCM.pdf>.
6. Dickenson, R. P. Quality management implementation in Russia Strategies for change // R. P. Dickenson, D. R. Campbell, V. N. Azarov // Int. J. Quality & Reliability Management. – 2000. – Vol. 17, N 1. – P.472.
7. Donabedian A. Criteria, norms and standards of quality: what do they mean? / A. Donabedian // Amer. J. Publ. Hlth. – 1981. – V.71.
8. Watson P., Maslow D., Chileshe N., NY, 2004
9. Ishikawa, K. What is total quality control? / K. Ishikawa // The Japanese Way. – N.-Y. : Prentice–Hall Inc., 1985. – 279p.
10. Martinez-Costa, M. Effects of ISO certification on firms’ performance a vision from the market / M. Martinez-Costa, A.R. Martinez-Lorente // TQM & Business Excellence. – 2003. – Vol. 14, N 10. – P.1179–1191.
11. Engineering Study, 1988. - 236 p.

### Organizational-functional modeling of medical organizations modern management systems

*Rusudan Kutateladze, Professor  
Georgian Technical University*

*Mariam Kvirikashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

At the modern stage priority of the state policy of Georgia is the health of the population. The reforms carried out in healthcare are directed towards development of the sector and it is related to the complex measures taken by the state, which improves medical care and services. This is realized through a number of mechanisms that cover the sector resource, staff, normative-legal governance.

Introduction of integrated management system ensures the competitiveness of the medical organization, Positive public opinion, positive image and high status formation, Encouraging insurance contracts with more profitable conditions, improving environmental and labor protection capabilities.

## სამედიცინო მომსახურების, როგორც ეკონომიკური კატეგორიის სპეციფიკური თავისებურებები

*ქუთათელაძე რუსუდანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ებრალიძე მარიამი  
თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის ბაკალავრი*

### აბსტრაქტი

სტატია წარმოადგენს სამედიცინო მომსახურების სპეციფიკის გამოვლენის მცდელობას, რაც მოგვცემს საშუალებას დავახასიათოთ იგი, როგორც ეკონომიკური კატეგორია. სტატიაში გადმოცემულია სამედიცინო მომსახურების სპეციფიკური ხასიათის ამსახველი რიგი ცნებების შედარებითი ანალიზი.

მედიცინა არის ჯანმრთელობისა და დაავადებების, დაავადებათა მკურნალობისა და პროფილაქტიკის შესახებ მოძღვრებათა ერთობლიობა, ასევე პრაქტიკული საქმიანობა, რომელიც მიმართულია ადამიანთა ჯანმრთელობის განმტკიცებისა და შენარჩუნების, დაავადებათა პროფილაქტიკისა და მკურნალობისკენ. მოცემულ განმარტებაზე დაყრდნობით, შეგვიძლია გამოვაველინოთ ცნებების: „სამედიცინო საქმიანობა“, „სამედიცინო დახმარება“ და „სამედიცინო მომსახურება“ სამართლებრივი კონტენტი და გავაანალიზოთ აღნიშნული დეფინიციების ურთიერთკავშირი.

სამედიცინო დახმარება არის ჯანმრთელობის შენარჩუნებასა და აღდგენაზე მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ მიმართული ღონისძიებათა კომპლექსი (სამედიცინო მომსახურებების, ორგანიზაციულ-ტექნიკური, სანიტარულ-ანტიეპიდემიური ღონისძიებების, სამკურნალო პრეპარატებით უზრუნველყოფის ჩათვლით).

საკვანძო სიტყვები: მომსახურება, სამედიცინო მომსახურება, სამედიცინო მომსახურების კლასიფიკაცია, სამედიცინო მომსახურებების ეკონომიკური ხასიათი

### ძირითადი ტექსტი

ამჟამად მომსახურების უამრავი განსხვავებული განმარტება არსებობს. დიდწილად ეს იმით აიხსნება, რომ მომსახურებების სფერო მრავალფეროვანია, მოიცავს საქმიანობის სხვადასხვა სახეებს. გარდა ამისა, მომსახურებების სტრუქტურა სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებულია. ჩვენი აზრით, მომსახურების ერთგვაროვანი განმარტების შემუშავების აუცილებლობას განაპირობებს ასევე მომსახურებათა მთელი რიგი თავისებურებები.

მოცემული სტატიის კონტექსტში მომსახურებად განვიხილავთ არახელშესახებ მომსახურების სახეს, რომელსაც მომხმარებლისთვის მოაქვს სასარგებლო შედეგი, სარგებელი ან დაკმაყოფილება.

როცა ვსაუბრობთ მომსახურებაზე, აუცილებელია გავმიჯნოთ ცნებები „მომსახურება“ და „მომსახურების გაწევა“. მართებულია ცნება „service“ გამოყენება როგორც ფართო, ასევე ვიწრო გაგებით. პირველ შემთხვევაში ტერმინი აღნიშნავს მომსახურებასაც და მოსახურების გაწევასაც. ვიწრო გაგებით კი „service“ აღიქმება როგორც მომსახურების გაწევა.

მომსახურების გაწევა მოიცავს:

1. მომსახურებათა კომპლექსს, რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებელთა მიერ რთული ნაწარმის გასაღებასა და ექსპლუატაციასთან.
2. ძირითადი მომსახურების გაწევის საშუალებას. მეცნიერული თვალსაზრისით, ყველაზე პერსპექტიული გვეჩვენება ცხრ.1.-ში წარმოდგენილი მომსახურებების კლასიფიკაცია.

#### ცხრილი 1. მომსახურებების კლასიფიკაცია ფუნქციური მიდგომის მიხედვით

წარმოებრივი	სამომხმარებლო	სოციალური	განაწილებითი
ინჟინერინგი კონსალტინგი საფინანსო საბანკო სადაზღვევო	რესტორნების სასტუმროების საყოფაცხოვრებო შინ მომსახურება	საგანმანათლებლო სამედიცინო საქველმოქმედო	სავაჭრო სატრანსპორტო კომუნიკაცია

თანამედროვე მომსახურების სფერო ეკონომიკის ერთ-ერთ ყველაზე პერსპექტიულ, ინტენსიურად განვითარებად დარგს წარმოადგენს. სამედიცინო დაწესებულებები, სასწავლო დაწესებულებების, საკონსულტაციო ფორმებისა და მუზეუმების მსგავსად, განეკუთვნება მომსახურების სფეროს. კერძო სამედიცინო პრაქტიკის განვითარებასთან ერთად სამედიცინო მომსახურების მნიშვნელობა არითმეტიკული პროგრესით იზრდება. პროფესიული მომსახურების სხვა სახეებისგან განსხვავებით (სატრანსპორტო, ტურისტული, იურიდიული), სამედიცინო მომსახურება უფრო რთული ცნებაა და ღრმა ანალიზს მოითხოვს. აღნიშნული პრობლემის გადაჭრა უნდა დაიწყოს სამედიცინო სფეროს ზოგადი ცნებების განხილვიდან.

მეურნეობრიობის ამა თუ იმ სფეროს ეკონომიკური დახასიათება, ასევე ამ სფეროში მიმდინარე პროცესებისა და მოვლენების ანალიზი ვერ იქნება სრული ამ სფეროსთვის ნიშანდობლივი ტერმინოლოგიის გამოყენების გარეშე. ამ მიზნით ჩვენ დავახასიათებთ სამედიცინო სფეროში გამოყენებულ ზოგიერთ ტერმინს, რომლებიც შემდგომში დაგვეხმარება სამედიცინო მომსახურების როგორც ეკონომიკური კატეგორიის სპეციფიკური თავისებურებების გამოყოფის საქმეში.

მედიცინა არის ჯანმრთელობისა და დაავადებების, დაავადებათა მკურნალობისა და პროფილაქტიკის შესახებ მოძღვრებათა ერთობლიობა, ასევე პრაქტიკული საქმიანობა, რომელიც მიმართულია ადამიანთა ჯანმრთელობის განმტკიცებისა და შენარჩუნების, დაავადებათა პროფილაქტიკისა და მკურნალობისკენ. მოცემულ განმარტებაზე დაყრდნობით, შეგვიძლია გამოვაკლინოთ ცნებების: „სამედიცინო საქმიანობა“, „სამედიცინო დახმარება“ და „სამედიცინო მომსახურება“ სამართლებრივი კონტენტი და გავანალიზოთ აღნიშნული დეფინიციების ურთიერთკავშირი.

ეროპაში პაციენტთა უფლებების დაცვის დეკლარაციის (1994 წლის მარტი) მე-7 მუხლში სამედიცინო დახმარება შემდეგნაირადაა განმარტებული: „...სამედიცინო დახმარება - სამედიცინო მომსახურებების მწარმოებლებისა და სამკურნალო-პროფილაქტიკური დაწესებულებების მიერ გაწეული საექიმო, საფერშლო და სხვა, მასთან დაკავშირებული მომსახურებები...“.

სამედიცინო დახმარება არის ჯანმრთელობის შენარჩუნებასა და აღდგენაზე მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ მიმართული ღონისძიებათა კომპლექსი (სამედიცინო მომსახურებების, ორგანიზაციულ-ტექნიკური, სანიტარულ-ანტიეპიდემიური ღონისძიებების, სამკურნალო პრეპარატებით უზრუნველყოფის ჩათვლით).

„სამედიცინო დახმარების“ ცნების შინაარსში შეიძლება ჩავრთოთ პროფესიული სამედიცინო დახმარება და არაპროფესიული სამედიცინო დახმარება

პროფესიული სამედიცინო დახმარება შემდეგნაირად შეიძლება განვმარტოთ: „პროფესიული სამედიცინო დახმარება არის სამედიცინო საქმიანობის შემადგენლობაში შემავალი მომსახურებები და სამუშაოები, რომელთა გაწევა ხდება კონკრეტული პაციენტისთვის კონკრეტულ სიტუაციაში“,

არაპროფესიულ სამედიცინო დახმარებას განეკუთვნება შემდეგი:

- დედების საქმიანობა თავიანთი მცირეწლოვანი ბავშვების დამოუკიდებლად სამკურნალოდ ისეთი გავრცელებული დაავადებებისგან, როგორცაა გაციება ან უმნიშვნელო ტრავმები;

- მოზრდილი ბავშვების მიერ დამოუკიდებლად ქრონიკულად დაავადებული ხანდაზმული მშობლების მოვლა (ინექციები, გადახვევა და სხვა სამედიცინო მანიპულაციები);

- პირთა საქმიანობა პირველადი სამედიცინო დახმარების გასაწევად ბუნებრივი ან ტექნოგენური კატასტროფების, ეპიდემიის დროს, ან იმ შემთხვევებში, როცა პროფესიონალ მედიკოსებს გარემოებათა ძალით არ შეუძლიათ ამგვარი დახმარების გაწევა;

- პირთა საქმიანობა, რომლებიც თავიანთი რელიგიური ან სხვაგვარი მრწამსით დამოუკიდებლად უვლიან ავადმყოფებს, უწევენ ფსიქოლოგიურ დახმარებას ან ახორციელებენ ავადმყოფების მკურნალობასა და რეაბილიტაციასთან დაკავშირებულ სხვა მოქმედებებს.

სამედიცინო მომსახურებები არის სასარგებლო საქმიანობის სახე. იგი არ ქმნის მატერიალურ ფასეულობებს, როგორც წესი, არაფერს გადასცემს მფლობელობაში. სამედიცინო მომსახურებაში საქონლის ელემენტის სახით წარმოდგენილია ამონაწერი ავადმყოფობის ისტორიიდან, სამედიცინო კვლევის მონაცემები, ექიმის რეცეპტი და ა.შ. მაგრამ საქონლის ელემენტს მომსახურებაში ვერ

განვიხილავთ როგორც საქონელს ამ სიტყვის სრული გაგებით, რადგან საქონლის ელემენტი მომსახურებაში განუყოფელია მისგან და დამოუკიდებელი ფასეულობა არ გააჩნია.

სამედიცინო მომსახურება პროფესიული მომსახურებების სახესხვაობას წარმოადგენს. მათი გაწევა მოითხოვს შემსრულებლის მაღალ კვალიფიკაციას. კანონმდებლობა სპეციალურ უფლებაუნარიანობას უწესებს არა მხოლოდ მეურნე სუბიექტს ასეთი საქმიანობის გაწევისთვის, არამედ თავად მომსახურების გამწევ პირსაც.

ამპრინციპსეფუნებასამედიცინოსაქმიანობისგანხორციელებაზელიცენზიებისადასამედიცინო მომსახურებების გამწევი პირის პროფესიონალიზმის დამადასტურებელი სერტიფიკატების გაცემის წესი.

მედმუშაკებს ძირითადად საქმე აქვთ ავადმყოფ ადამიანთან, რომლის მკურნალობის, ჯანმრთელობის აღდგენის თუ განმტკიცებისთვის უნდა განახორციელონ სპეციალური საქმიანობა, რაც მოიცავს პაციენტის ორგანიზმზე ინვაზიურ და არაინვაზიურ ზემოქმედების საშუალებებს.

ადამიანის ორგანიზმი, როგორც სამედიცინო საქმიანობის ობიექტი და მიზნობრივი ზემოქმედება ჯანმრთელობის მდგომარეობაზე - როგორც ობიექტი, არსებითად განასხვავებს სამედიცინო მომსახურებას სხვა სახის პროფესიული მომსახურებებისგან.

სამედიცინო მომსახურება - დაავადებათა პროფილაქტიკის, მათი დიაგნოსტიკისა და მკურნალობისკენ მიმართულ ღონისძიებათა კომპლექსია, რომელსაც დამოუკიდებელი დასრულებული მნიშვნელობა და განსაზღვრული ღირებულება გააჩნია.

მარტივი სამედიცინო დახმარება - გაუყოფელი მომსახურებაა. იგი ხორციელდება ფორმულით: <პაციენტი> + <სპეციალისტი> = <პროფილაქტიკის, დიაგნოსტიკის ან მკურნალობის ერთი ელემენტი>.

რთული სამედიცინო მომსახურება - მარტივი სამედიცინო მომსახურებების ნაკრები, რომელიც რეალიზაციისათვის მოითხოვს პერსონალის საგანგებო შემადგენლობას, კომპლექსურ ტექნიკურ აღჭურვილობას, სპეციალურ ნაგებობებს და ა.შ. აღნიშნული მომსახურება ხორციელდება ფორმულით: <პაციენტი> + <მარტივი მომსახურებების ნაკრები> = <პროფილაქტიკის, დიაგნოსტიკის ან მკურნალობის ეტაპი>.

კომპლექსური სამედიცინო მომსახურება არის რთული და/ან მარტივი სამედიცინო მომსახურებების ნაკრები, რომელსაც შედეგად მოსდევს ან პროფილაქტიკის ჩატარება, ან დიაგნოზის დასმა, ან მკურნალობის გარკვეული ეტაპის დასრულება ფორმულით: <პაციენტი> + <მარტივი+რთული მომსახურებები> = <პროფილაქტიკის ჩატარება, დიაგნოზის დასმა ან მკურნალობის გარკვეული ეტაპის დასრულება>.

მოცემული ცნების დასაკონკრეტებლად შეიძლება გამოვყოთ სამედიცინო მომსახურების მწარმოებლის სარგებელი და მომხმარებლის სარგებელი.

სამედიცინო მომსახურების მწარმოებლის (ექიმი, საავადმყოფო) სარგებელია მოგება, ორგანიზაციის ზრდა, შემდგომი საქმიანობის გარანტია, სიმძლავრეების ოპტიმალური დატვირთვა, პრესტიჟი, პაციენტის ჯანმრთელობის ხარისხის ამაღლება, დაავადების თუ ინვალიდობის დონის შემცირება და ა.შ.

მომხმარებლის (პაციენტის) სარგებელში უნდა ვიგულისხმოთ პროდუქტის სუბიექტურ შეფასებას დაქვემდებარებული უნარი - დააკმაყოფილოს საკუთარ ჯანმრთელობაზე მოთხოვნილება.

ზემოთ აღნიშნულის გათვალისწინებით, ჩვენ ასევე განვსაზღვრავთ სამედიცინო მომსახურების ცნებას: „სამედიცინო მომსახურება - მომხმარებლის (პაციენტის) მიერ ამა თუ იმ ფორმით სარგებლის მიღების მიზნით რაიმე სახის პროფესიული მოქმედება, რომელიც მიმართულია ფიზიკური ან ფსიქიკური ჯანმრთელობის ცვლილების ან შენარჩუნებისკენ“.

ამრიგად, სამედიცინო მომსახურება მიმართულია ჯანმრთელობის მდგომარეობის ცვლილებაზე ან შენარჩუნებაზე და არა უბრალოდ მისი ოპტიმალური დონის შენარჩუნებაზე. ამასთან, ჯანმრთელობის ცვლილება ყოველთვის სასიკეთოდ როდი აისახება მის მდგომარეობაზე.

მომსახურებებისთვის დამახასიათებელია შემდეგი ნიშნები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია სამედიცინო პროგრამების შემუშავებისას: არახელშესახებობა, წყაროსგან განუყოფლობა, ხარისხის არამუდმივობა, არამუდმივობა. შესაძლებელია მომსახურებათა ხელშესახებობის

გაზრდა, მსყიდველობითი რისკის შემცირება. ამ მიზანს ემსახურება ლიცენზიები, სერტიფიკატები და რეკომენდაციები.

პაციენტის მხრიდან მის მიმართ ნდობის განმტკიცებისთვის სამედიცინო პერსონალმა უნდა გაატაროს მთელი რიგი ღონისძიებები. პირველ რიგში, მან უნდა აამაღლოს მომსახურებების ხელშესახეობა. მეორე, მან შეიძლება ყურადღება გაამახვილოს მომსახურებასთან დაკავშირებულ სარგებელზე. მესამე, ნდობის ხარისხის ასამაღლებლად მიმწოდებელმა უნდა მოიფიქროს სამარკო სახელწოდება თავისი მომსახურებისთვის. მაგალითად, „სილამაზის ცენტრი“ ან „ჯანმრთელობის ცენტრი“. მეოთხე, ნდობის ატმოსფეროს შესაქმნელად სამედიცინო მომსახურებების მიმწოდებელმა თავისი მომსახურების პროპაგანდის მიზნით უნდა მოიზიდოს ცნობადი სახე.

სამედიცინო მომსახურების წყაროსგან განუყოფლობა თვალსაჩინოა მაშინ, როცა საქონელი მატერიალური სახით არსებობს მისი წყაროს არსებობა-არარსებობის მიუხედავად. მომსახურება გაუფერულდება, თუ უნიკალური ოპერაციის გამკეთებელ ცნობილ ქირურგს შეცვლის სხვა, გამოუცდელი ქირურგი. არსებობს რამდენიმე სტრატეგიული მიდგომა აღნიშნული გამიჯვნის დასაძლევად. მომსახურების მიმწოდებელს შეუძლია ისწავლოს მუშაობა კლიენტთა უფრო მრავალრიცხოვან ჯგუფებთან. ფსიქოთერაპევტები ცალკეული პირების ან მცირერიცხოვანი ჯგუფების თერაპიიდან უკვე გადავიდნენ დიდ აუდიტორებთან მუშაობაზე. მომსახურების მიმწოდებელს ასევე შეუძლია უფრო სწრაფად მუშაობის სწავლა დათითოეულ პაციენტზე შედარებით ნაკლები დროის დაკარგვა, რაც მნიშვნელოვნად მეტი პაციენტების მიღების საშუალებას მისცემს მას.

სამედიცინო მომსახურების ხარისხის ცვალებადობა მერყეობს მათი მიმწოდებლების, ასევე მისი გაწევის დროისა და ადგილის, ორგანიზმის ინდივიდუალური თავისებურებების შესაბამისად. კვალიფიციური სპეციალისტი უფრო ხარისხიანად გამოიკვლევს პაციენტს და დაუნიშნავს მკურნალობას.

მომსახურების არამუდმივობითაიხსნება სამედიცინო მომსახურების წინასწარი გადახდა, რადგან ღირებულებით მნიშვნელობას იგი იძენს სწორედ პაციენტის გამოუცხადებლობის შემთხვევაში. მოთხოვნის მუდმივობის პირობებში მომსახურების არამუდმივობა პრობლემას არ წარმოადგენს. თუ მოთხოვნა მერყეობს, სამედიცინო დაწესებულებას სერიოზული პრობლემები ექმნება.

არსებობს სამედიცინო მომსახურებების მრავალი კლასიფიკაცია. მათ შორის ყველაზე სრულყოფილი სახით წარმოდგენილია შემდეგი:

- ხასიათის მიხედვით: პროფილაქტიკური, ექსპერტული, ორგანიზაციული, სტატისტიკური, დიაგნოსტიკური, სამკურნალო, კომბინირებული, სარეაბილიტაციო.
- ჯანდაცვის სტრუქტურის სეგმენტების მიხედვით: სანიტარულ-ჰიგიენური, ეპიდემიოლოგიური, ამბულატორიული, პოლიკლინიკური, სტაციონარული.
- სამედიცინო მომსახურების დონეების მიხედვით: ექიმამდელი, საექიმო, კვალიფიციური, სპეციალიზირებული.
- დროითი ინტენსივობის მიხედვით: სასწრაფო, გადაუდებელი, გეგმური.
- სამედიცინო მომსახურებების წყაროს კვალიფიკაციის მიხედვით: დაბალი, საშუალო, მაღალი.
- ტექნოლოგიის მიხედვით: რუტინული, მაღალტექნოლოგიური.
- ინვაზიურობის მიხედვით: არაინვაზიური, ინვაზიური.
- სტანდარტის დაცვის მიხედვით: სტანდარტის შესაბამისი, სტანდარტთან შეუსაბამო (დასაბუთებული, დაუსაბუთებელი, მცდარი).
- საბოლოო შედეგის მიღწევის დროის მიხედვით: ვადების შესაბამისი, ვადების შეუსაბამო.
- საბოლოო შედეგის მიხედვით: ადეკვატური, ნაწილობრივ ადეკვატური, არაადეკვატური.
- სამართლებრივ ნორმებთან შესაბამისობის მიხედვით: შემსრულებლის ფუნქციების შესაბამისი, შემსრულებლის ფუნქციების შეუსაბამო, მცდარი, გულგრილი (რომელმაც გამოიწვია მომხმარებლის ჯანმრთელობისთვის ზიანის მიყენება ან მისი სიკვდილი).

კლასიფიკაციაზე მუშაობის გასამარტივებლად მიზანშეწონილია ზოგიერთი ძირითადი კრიტერიუმის დაზუსტება.

სხვადასხვა დაავადებების პროფილაქტიკაზე, დაავადებათა გავრცელების აღკვეთაზე, პოპულაციის, მომხმარებელთა ჯგუფის ჯანმრთელობის დონის შენარჩუნებაზე ორიენტირებული სამედიცინო მომსახურებების სისტემა პროფილაქტიკურ სამედიცინო მომსახურებებს წარმოადგენს.

მაღალკვალიფიციური სპეციალისტის (მენეჯერი, ექიმი, მედდა) მოქმედებათა სისტემა, რომელიც შეკვეთილია კანონით ან ნორმატიული აქტით დადგენილი წესით ორგანიზაციული, სტატისტიკური, დიაგნოსტიკური, სამკურნალო და სხვა სამედიცინო მომსახურებების ხარისხის სრულყოფის დონის შესასწავლად უშუალოდ მათი შესრულების პროცესში ან საბოლოო შედეგის მიხედვით და აღნიშნული შეფასების დოკუმენტური კონსტატაციით დასრულებული, იწოდება ექსპერტულ სამედიცინო მომსახურებად.

დამოუკიდებელი ექსპერტული სამედიცინო მომსახურებები ჯანდაცვის ატრიბუტს წარმოადგენს საკუთრების განსხვავებული ფორმით. ექსპერტული მომსახურებების ეკონომიკურ ეკვივალენტს განსაზღვრავს ექსპერტიზის ორგანიზაციისთვის საჭირო დროისა და საშუალებების ერთობლიობა, ექსპერტების სატარიფო განაკვეთი, ექსპერტული დასკვნის დანერგვის შედეგის ეკონომიკური ეფექტიანობა.

ორგანიზაციული სამედიცინო მომსახურებები ყოველთვის წარმოადგენს ექსპერტული სამედიცინო მომსახურებების შედეგს, ცვლის სამედიცინო მომსახურების გაწევის ჩამოყალიბებულ სისტემას და მიზნად ისახავს მისი ხარისხის გაუმჯობესებას, ჯანდაცვის საშუალებებისა და რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის გადიდებას.

ორგანიზაციული სამედიცინო მომსახურებების ეფექტიანობა ფასდება ჯანმრთელობის (მოსახლეობის ჯგუფის, რეგიონის) მაჩვენებლების რაოდენობრივი ცვლილებით. ჯანმრთელობის რაოდენობრივი მაჩვენებლების დადებითი ცვლილება მოწმობს ორგანიზაციული სამედიცინო მომსახურების სისწორეზე, ექსპერტული დასკვნის ობიექტურობაზე, მენეჯერის კვალიფიციურობაზე.

ჯანმრთელობის რაოდენობრივი მაჩვენებლების დინამიკის არარსებობა ორგანიზაციული სამედიცინო მომსახურებების გაწევის, ასევე მის დანერგვასთან დაკავშირებული ფინანსური ინექციების მიუხედავად, ხაზს უსვამს მის არაეფექტიანობას. ეჭვქვეშ დგება ექსპერტთა და მისი დანერგვის მომზადებაზე მომუშავე ხელმძღვანელების კომპეტენტურობა.

ექსპერტული და ორგანიზაციული მომსახურებები წარმოადგენს პროდუქტებს, რომლებიც გათვალისწინებულია სამედიცინო მომსახურებების გამყიდველის ბაზარზე ჯგუფური მოხმარებისთვის.

სამედიცინო მუშაკის (ექიმი, მედდა) მოქმედებები დაავადებისა და მისი გართულებების სწორი და დინამიურად ცვალებადი დიაგნოზის დადგენის, პაციენტის (მომხმარებლის) დაავადების მიმდინარეობის პროგნოზირებისათვის წარმოადგენს დიაგნოსტიკურ მომსახურებას.

უნდა გავმიჯნოთ ექიმ-კლინიცისტისა და ექიმ-ინსტრუმენტალისტის დიაგნოსტიკური სამედიცინო მომსახურებები. პირველის მომსახურებები მომხმარებელზე მუდმივი დაკვირვების და მისი შესწავლის პროდუქტს წარმოადგენს. მეორის პროდუქტი კი კვლევის მომენტისთვის მომხმარებლის ორგანიზმში ანატომიური, ფუნქციური ცვლილებების ანარეკლია.

ექიმ-კლინიცისტი ექიმ-ინსტრუმენტალისტის სამედიცინო მომსახურებების დამკვეთია. ექიმ-კლინიცისტისგან განსხვავებით, ექიმ-ინსტრუმენტალისტი შეკვეთილი მომსახურების შესასრულებლად დიაგნოსტიკურ (სხივურ), ელექტროფიზიოლოგიურ, ლაბორატორიულ მოწყობილობებს იყენებს. ექიმ-კლინიცისტი დიაგნოზს სვამს ერთობლივი ინფორმაციის საფუძველზე და განსაზღვრავს დიაგნოსტიკური პროცესის ტაქტიკას.

სამკურნალო სამედიცინო მომსახურებები განუყოფლადაა დაკავშირებული დიაგნოსტიკურ მომსახურებებთან და ორიენტირებულია ოპტიმალურად მოკლე დროში ანატომიური და ფუნქციური ცვლილებების აღდგენაზე, თანმხლები დაავადებებისგან თავის დაღწევაზე. იგი გამოირჩევა მრავალფეროვნებით (ფსიქოთერაპევტული, ქირურგიული, მედიკამენტოზური და ა.შ.).

სამკურნალო მომსახურებების რეალიზაცია შეიძლება განხორციელდეს პირდაპირ (საექიმო), გაშუალებულად (ექიმი - სამკურნალო მოწყობილობა - ავადმყოფი), ჯგუფური მკურნალობის გზით.



ჯანდაცვის სახელმწიფო სისტემაში სამკურნალო მომსახურებების გამყიდველია სახელმწიფო. სამკურნალო მომსახურებების მოცულობა რეგლამენტირდება ჯანდაცვის დაფინანსებით, სამკურნალო-პოლიკლინიკური დაწესებულებების მიერ.

ჯანდაცვის სახელმწიფო სისტემის სამედიცინო მომსახურებების დამკვეთია ექიმ-კლინიცისტი, მომხმარებელი კი - პაციენტი. უნდა აღინიშნოს, რომ ჯანდაცვის სახელმწიფო სისტემის სამედიცინო მომსახურებები დამოკიდებულია სამკურნალო-დიაგნოსტიკური პროცესის ორგანიზაციის დამტკიცებულ სქემებზე, ბაზრის სეგმენტის სტანდარტზე და გამოირჩევა როგორც „გამყიდველის“ (ექიმ-კლინიცისტის), ასევე „მყიდველის“ (პაციენტის) მხრიდან სამედიცინო მომსახურებების არჩევის შეზღუდული შესაძლებლობებით.

### **დასკვნა**

ზემოთ აღნიშნულ მსჯელობებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მთლიანობაში, სამედიცინო მომსახურების ცნება გამომდინარეობს მომსახურებათა ზოგადი განმარტებიდან, თუმცა გააჩნია სპეციფიკური ხასიათი, რომელსაც მას სძენს მედიცინის განსაკუთრებული როლი სოციუმის ცხოვრებაში. გარდა ამისა, ჯანდაცვა, რომელიც ადრე პრაქტიკულად არც შედიოდა სასაქონლო-ფულადი ურთიერთობების სფეროში, ამჟამად აქტიურად შედის მასში და იწვევს მედიცინის კომერციალიზაციას. ამრიგად, სამედიცინო მომსახურება უნდა განვიხილოთ როგორც ეკონომიკური კატეგორია.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ო. გერზმავა საზოგადოებრივი ჯანდაცვა და მენეჯმენტი- თბილისი 2016
2. Дроздова А. В. Понятие медицинской услуги как гражданско-правовой категории // Сибирский Юридический Вестник. – 2004. – №3.
3. Medical Administration and Leadership- Editors: Loh, Erwin, Long, Paul W., Spurgeon, Peter- Springer Nature Singapore Pte Ltd 2019

### **Specific features of the medical service as an economic category**

*Rusudan Kutateladze, Professor  
Georgian Technical University*

*Mariam Ebralidze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The article is an attempt to identify the specificity of the medical service, which gives us an opportunity to describe it as an economic category. The article describes the comparative analysis of the number of concepts reflecting the specific nature of the medical service.

Medicine is a combination of teachings about health and illnesses, treatment and prevention of diseases, as well as practical activities aimed at strengthening and sustaining human health, prevention and treatment of diseases. Based on this explanation, we can demonstrate the concepts of “medical activity”, “medical assistance” and “medical services” in legal content and analyze the connection of these definitions.

The medical care is a complex of measures aimed at satisfying the needs of the population on health care and preservation of health (including medical services, organizational-technical, sanitary-antiepidemic activities, including pharmacopeial drugs).

## საქართველოს სამედიცინო ლაბორატორიების მენეჯმენტი და განვითარების პერსპექტივები ავერსის კლინიკის ლაბორატორიის მუშაობის მაგალითზე

*ქუთათელაძე რუსუდანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ძნელაძე ნანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სამედიცინო ლაბორატორია თამაშობს ცენტრალურ როლს ჯანდაცვის სისტემაში. რამდენადაც კრიტიკულად უნდა ჟღერდეს ეს მტკიცებულება, სამედიცინო გადაწყვეტილებების მიღებაში 70 % დამოკიდებულია ლაბორატორიულ გამოკვლევებზე (სილვერსტეინი, 2001 წელი). მტკიცებულება ასახავს რეალობას, რადგანაც ლაბორატორიული გამოკვლევები იძლევიან ინფორმაციას: 1. გამოვლინდეს ან უარყოფილი იქნას ესა თუ ის დაავადება, 2. დადასტურებული ან უარყოფილი იქნას დიაგნოზი; 3. ჩატარდეს დიფერენციალური დიაგნოსტიკა კლინიკურად სავარაუდო დაავადებებს შორის 4. შემუშავებული იქნას პაციენტის მკურნალობის მენეჯმენტი 5. წარმოებულ იქნას მიმდინარე მკურნალობის მონიტორინგი.

ნაშრომში მოცემულია საქართველოში კერძო ლაბორატორიული ქსელის - ავერსის კლინიკის ლაბორატორიის მენეჯმენტის ძირითადი აქტივობები და მომსახურების ხარისხის სრულყოფის გზები, რომელიც გატარდა 11 წლიანი მუშაობის მანძილზე.

საკვანძო სიტყვები: ლაბორატორიის მენეჯმენტი, ხარჯთეფექტურობა, მომსახურების ხარისხი

### ძირითადი ტექსტი

ავერსის კლინიკის ლაბორატორია ფუნქციონირებას ახორციელებს ავერსის კლინიკის შემადგენლობაში, 2007 წლიდან. ავერსის კლინიკის განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრისას, ერთ-ერთ ძირითად სტრატეგიულ ერთეულად მიჩნეული იქნა ლაბორატორიული მიმართულება, რადგანაც იმ პერიოდში, საქართველოს რეალობაში ერთგვარ ფუფუნებას წარმოადგენდა ხარისხზე ორიენტირებული, თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი სამედიცინო ლაბორატორიები, რომელშიც პაციენტები მიიღებდნენ დროულ, ხარისხიან და სრულ ლაბორატორიულ მომსახურებას. ასეთი ლაბორატორიები გამოირჩეოდნენ კვლევის მაღალი ფასით და ნაკლები გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობით. რეგიონებიდან ზუსტი გამოკვლევის ჩასატარებლად, პაციენტები მიმართავდნენ საუკეთესო შემთხვევებში დიდ ქალაქებს ან დედაქალაქს, ან ძირითადი, დღესდღეობით რუტინად მიჩნეული კვლევების გაგზავნაც კი უხდებოდათ საზღვარგარეთ, საქართველოში არსებული შუამავალი ლაბორატორიებისა თუ კერძო პირების მეშვეობით, რაც ძალიან ზრდიდა გამოკვლევების ფასსა და შედეგის მიღების დროის ხანგრძლივობას და ნაკლებად ხელმისაწვდომი იყო ძირითადი მოსახლეობისათვის.

პრობლემის გადაჭრის გზა მდგომარეობდა იმაში, რომ საჭირო იყო სამედიცინო ლაბორატორიების ისეთი ქსელის/ების შექმნა, რომლებიც პაციენტებსა და კლინიკის ტებს მიაწოდებდა დროულ, ხარისხიან, სრულ ლაბორატორიულ მომსახურებას, და გამორჩეული იქნებოდა ფინანსური და გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობით.

ლაბორატორიის ფუნქციონირების დაწყებისას, იმ მეთოდებს შორის, რომლებიც აფასებენ ორგანიზაციის მდგომარეობას ბაზარზე, არჩეულ იქნა კომპანიის შიდა და გარე ფაქტორების კვლევა SWOT-ისა და და PESTEL ანალიზის მიხედვით:

ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზმა აჩვენა, რომ იმდენად დიდი იყო ძლიერი მხარეები (მ/შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი, კომპანია ავერსის 14 წლიანი წარმატებული ფუნქციონირება ფარმაცევტულ ბიზნესში), რომ შესაძლებელი იქნებოდა სუსტი მხარეების დაძლევა და უგულვებელყოფა;

რაც შეეხება PESTEL ანალიზს, მისი სწორად წარმართვა დადასტურდა შემდგომი მუშაობის პერიოდში.

**პოლიტიკური** მდგომარეობის მნიშვნელოვანი ცვლილების გავლენა თვალსაჩინოდ წარმოჩნდა 2008 წლის ომისა და მის შემდგომ პერიოდში, როცა მნიშვნელოვნად შემცირდა პაციენტთა მიმართვიანობა;

რადგანაც ლაბორატორიის შესყიდვები სრულად დამოკიდებულია უცხოურ ვალუტაში მიმდინარე შესყიდვებზე, **ეკონომიკური** მდგომარეობა სავალუტო კურსის ცვლილება და ინფლაცია პირდაპირ კავშირშია მომსახურების გაძვირებასთან და რთულდება სტაბილური ფასების შენარჩუნება ლაბორატორიულ მომსახურებაზე, თუმცა სწორი მენეჯმენტის პირობებში შესაძლებელი გახდა ფასების დარეგულირება;

პაციენტთა მოდინება დამოკიდებულია არამარტო სამედიცინო სერვისის მიმწოდებელთა, არამედ მომხმარებლის- მოსახლეობის განათლების დონეზე. კვლევების ცნობადობის ამაღლების მიზნით ჩატარდა არაერთი კონფერენცია მთელი საქართველოს მასშტაბით. ქვეყანაში **სოციალური** მდგომარეობის გაუმჯობესებამ და სახელმწიფო საყოველთაო დაზღვევის შემოღებამ განაპირობა მოსახლეობის მიმართვიანობის გაზრდა, განპირობებული როგორც დაავადებასთან ბრძოლით, ისე პრევენციისა და პროფილაქტიკური გამოკვლევების ჩატარებით. გარდა ამისა, მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს მკვიდრი მოსახლეობის რაოდენობა მნიშვნელოვნად არ შეცვლილა და მოსახლეობის დიდი ნაწილი ცხოვრობს უცხოეთში, ლაბორატორიაში ჩატარებული გამოკვლევების გარკვეული წილი მოდის ქვეყანაში შემოსული ტურისტებისა და დროებით მომუშავე უცხოელების ხარჯზე. ყოველივე ამას, ხელს უწყობს ქვეყნის რელიგიური ტოლერანტობა;

**ტექნოლოგიების** განვითარება განაპირობებს მიმართვიანობის ზრდას, მნიშვნელოვანია, თუ რა ტექნოლოგიებს იყენებს ლაბორატორია, რამდენად ხარისხიანი და სანდოა მათზე ჩატარებული გამოკვლევები, რადგანაც ლაბორატორიული მომსახურების ხარისხი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მაღალტექნოლოგიური აპარატების გამოყენებაზე. ახალ-ახალი ტექნოლოგიების დანერგვ, ამ ავერსის კლინიკას საშუალება მისცა ეტაპობრივად განხორციელებულიყო ისეთი კვლევები, რომელთა ჩასატარებლად პაციენტები ადრე მიმართავდნენ უცხოეთის კლინიკებს.

მნიშვნელოვანი საკითხია **გარემოს დაცვითი** პირობების გათვალისწინება. ლაბორატორიული მომსახურება არის სფერო, რომლის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია საკანონმდებლო-გარემოს დაცვითი მოთხოვნების დაკმაყოფილება, წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლებელია მოახდინოს გარემოს დაბინძურება, და თუ არა შესაბამისი მოპყრობა ადამიანის ბიოლოგიურ ნიმუშებთან, გარემოს დაბინძურება სერიოზულ ზიანს მიაყენებდა მოსახლეობის ჯანმრთელობას.

**სამართლებრივი** საკითხების დაცვა ასევე მნიშვნელოვანი კომპონენტია ლაბორატორიის გამართულ მუშაობაში. აუცილებელია ლაბორატორიის მენეჯმენტი ითვალისწინებდეს იმ საკანონმდებლო სიახლეებს, რაც მუშავდება ქვეყანაში და იცავდეს მას: კანონი სამედიცინო საქმიანობის შესახებ, კანონი კონფიდენციალობის დაცვის შესახებ, პაციენტთა უფლებების დაცვის შესახებ, აივ ინფექციის შესახებ, გარემოს დაცვითი კანონები და ა.შ. ბოლო წლებში შემოღებული იქნა სალიცენზიო მოთხოვნები ლაბორატორიული ქვედანაყოფების მიმართ, რომლის დაცვის გარეშე არ ეძლევა სამედიცინო ლაბორატორიას მუშაობის უფლება;

ლაბორატორია განიხილება როგორც ცოცხალი ორგანიზმი, რომელიც მუდმივად დგას გამოწვევების წინაშე. სწორი სტრატეგიული გეგმა, ინვესტირება საქმიანობის გასაფართოებლად, ახალი აპარატურის შეძენა, ახალი სერვისების დანერგვა, ქსელის გაფართოება ხელს უწყობს კვლევების ხელმისაწვდომობასა და ხარჯთეფექტურობას;

მართვის ეფექტურობის ამაღლებაში დიდი როლი ენიჭება მაღალკვალიფიციური პერსონალით დაკომპლექტებას და მუდმივ სწავლებას.

ავერსის კლინიკის ლაბორატორია თანამშრომლობს სამოქალაქო, კორპორაციული და სახელმწიფო სექტორთან და ჩართულია არაერთ სახელმწიფო პროგრამაში. კვლევების რაოდენობის ზრდის ხარჯზე თვითღირებულების შემცირებამ ლაბორატორიას საშუალება მისცა მონაწილეობა მიიღოს და კონკურენტული ფასით გაიმარჯვოს სახელმწიფო ტენდერებში, რაც მომგებიანია როგორც სახელმწიფოსთვის, ისე უშუალოდ კერძო ლაბორატორიისათვის;

განვითარებულ ქვეყნებში ლაბორატორია არის ინდუსტრია მაღალი კლინიკური ღირებულებითა და დაბალი ფასით. მაგრამ, საქართველოს რეალობაში, ეს პირობა სრულყოფილად არ არის დაცული, რადგანაც ძირითადი ლაბორატორიული კვლევები გამოირჩევა მაღალი ღირებულებით, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ბევრ ლაბორატორიაში მომსახურების ხარისხი ხშირად შეესაბამება მსოფლიო სტანდარტებს, რადგანაც დანერგილია კონტროლის საერთაშორისო თუ ეროვნული სტანდარტები.

ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე ავერსის კლინიკის ლაბორატორია ითვალისწინებს ყველა ზ/აღნიშნულ პირობას, რაც საშუალებას აძლევს იმყოფებოდეს მუდმივი განვითარებისა და ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების პირობებში, კონკურენტულ გარემოში - ლიდერის პოზიციაზე, რასაც მოწმობს კვლევების რაოდენობის ყოველწლიური ზრდა და 100%-მდე კმაყოფილი პაციენტი.

ლაბორატორიის ასეთი მოდელი შედარებით ახალი იყო საქართველოსთვის, მაგრამ მეტად აპრობირებული საზღვარგარეთის ქვეყნებისთვის. სწორედ ამიტომ, გაზიარებული იქნა უცხოეთის განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება, და კლინიკის ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული იქნა გადაწყვეტილება შექმნილიყო ლაბორატორიული ქსელი მთელი საქართველოს მასშტაბით, რაც სისრულეში იქნა მოყვანილი და დღეისათვის ავერსის კლინიკის ლაბორატორია წარმოდგენილია 18 ლაბორატორიით საქართველოს სხვადასხვა კუთხეში, და რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, მომსახურების ხარისხი ყველა ლაბორატორიაში მაღალია და იდენტური. გარდა ამისა, მომსახურებას უწევს 70-მდე კლინიკასა თუ ორგანიზაციას მთელი საქართველოს მასშტაბით.



ავერსის კლინიკის პირველი ლაბორატორია მოეწყო ავერსის პირველი კლინიკის ბაზაზე, თუმცა კვლევები, რომელთა ადგილზე ჩატარება არ ჩაითვალა მიზანშეწონილად (ორი მიზეზიდან გამომდინარე: ხარჯთეფექტურობა, ან დიდი ინვესტიციის ჩადების მიზანშეწონილობა) იგზავნებოდა სხვადასხვა კონტრაქტორ ლაბორატორიაში. მაგრამ, პირველი ლაბორატორიის გახსნიდან 1 წლის განმავლობაში გაიხსნა ავერსის კლინიკის კიდევ 3 ლაბორატორია, აქედან ერთი-ცენტრალური - მრავალფეროვანი ლაბორატორიული სერვისებით და კვლევების ფართო სპექტრით. ცენტრალურმა ლაბორატორიამ აიღო მმართველობითი ფუნქცია ყველა არსებულ ლაბორატორიაზე. მას შემდეგ მუდმივად მიმდინარეობს ქსელის გაფართოება, რომლისთვისაც აუცილებელ პირობას წარმოადგენდა კურიერული სამსახურის ჩამოყალიბება და სწორი მენეჯმენტი.

პარალელურად, მოძიებული იქნა შუამავალი ორგანიზაცია, რომელიც კვლევებს, შესაბამისი წესების დაცვით გზავნიდა უცხოეთში, ერთ-ერთ ძლიერ აკრედიტებულ ლაბორატორიაში. მოლაპარაკებების შედეგად, მიღწეული იქნა ოპტიმალური ფასი და გაფორმდა ხელშეკრულება,

რომლის ფარგლებშიც დაიწყო იშვიათი კვლევების გაგზავნა საზღვარგარეთ. კიდევ უფრო გაიზარდა პაციენტთა კმაყოფილება, რათა ავერსის კლინიკის ლაბორატორიის მხრიდან შესაძლებელი გახდა ერთ მისამართზე სრული ლაბორატორიული სერვისის მიღება ხელმისაწვდომ ფასად.

სწორი მარკეტინგული მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ, კომპანიამ უნდა შეძლოს იმაზე მეტი კმაყოფილების გამოწვევა მომხმარებლის მხრიდან, ვიდრე სთავაზობს კონკურენტი ფირმა. სწორედ ამიტომ, მუშაობის დაწყების პირველი დღიდანვე დავიწყეთ ზრუნვა იმაზე, რომ პაციენტებისათვის მიგვეწოდებინა ხარისხიანი მომსახურება და გამოგვეწვია მათი კმაყოფილება, გაგვეანალიზებინა ნებისმიერი შენიშვნა, საჭიროების შემთხვევაში ჩაგვეტარებინა მაკორექტირებელი ქმედებები, გაგვეთვალისწინებინა მომხმარებლის მოთხოვნები, აღმოგვეჩინა პოტენციური საფრთხეები და დაგვეგეგმა გამაფრთხილებელი ღონისძიებები. ყოველივე ზ/აღნიშნული გვიყენებდა ახალ მოთხოვნებს.

ავერსის კლინიკის ქსელის შიგნით ლაბორატორიების სიმრავლემ გაზარდა კვლევების რიცხვი, შეამცირა ხარჯი, შესაძლებელი გახდა ლაბორატორიული სერვისების სხვა კლინიკებისთვის შეთავაზება ორივე მხარისათვის მომგებიანი პირობებით: ხარისხი, ფასი, პასუხისმგებლობა და ა.შ გარდა ამისა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ძლიერი ლაბორატორიის მხარდაჭერა კონტრაქტორი კლინიკებისათვის ტექნიკური გაუმართაობის პირობებში.

ზოგადად, ლაბორატორიული მომსახურების მაღალი ფასის ძირითადი მიზეზი არის ის, რომ ლაბორატორიები ცდილობენ თავად შეასრულონ ყველა ტიპის გამოკვლევა, რაც ყოველთვის არ არის რენტაბელური, ვინაიდან იშვიათად ჩატარებული გამოკვლევების დანერგვა მცირე წარმადობის ლაბორატორიებში იწვევს კვლევის თვითღირებულების ხელოვნურ ზრდას, რადგანაც ხშირად ვერ ხდება შეძენილი საანალიზო რეაგენტის სრული ხარჯვა ვარგისიანობის ვადის ამოწურვამდე, ეს კი შესაბამისად აისახება კვლევის გასაყიდ ღირებულებაზე. თუ მოხდება შედარებით იშვიათი ლაბორატორიული გამოკვლევების ცენტრალიზება და ერთ ლაბორატორიაში თავმოყრა, კვლევების რაოდენობის ზრდა გამოიწვევს თვითღირებულების დაქვეითებას და შესაბამისად მომხმარებლისთვის ფასის შემცირებას.

ვფიქრობთ, ბევრი ქვეყნის ლაბორატორიების მენეჯმენტის მოდელის უცვლელი სახით გადმოტანა, არ იქნება ეფექტური საქართველოსთვის, ვინაიდან ის გულისხმობს მრავალი საშუალო და მცირე ლაბორატორიის ფუქციონირების შეწყვეტას, რაც მოცემულ ეტაპზე გამოიწვევს უმუშევრობის პროცენტის ზრდას და ლაბორატორიის პერსონალის დასაქმების მკვეთრ შემცირებას. ამიტომ მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, საქართველოში მცირე წარმადობის ლაბორატორიებმა შეინარჩუნონ რუტინული კვლევები, ხოლო შედარებით იშვიათი/არარენტაბელური კვლევების ჩატარება უზრუნველყონ ქვეყანაში არსებულ დიდი წარმადობის, ქსელურ ლაბორატორიებში.

## **დასკვნა**

ამრიგად, თუ გავითვალისწინებთ განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებას, პრობლემის გადაწყვეტის მექანიზმი მდგომარეობს ქსელური ლაბორატორიების შექმნაში. რომელიც მომგებიანი იქნება სამივე მხარის: პაციენტის, კვლევის შემკვეთი და შემსრულებელი ლაბორატორიებისთვისაც. თუმცა, ამავდროულად, აუცილებელია მათი მუშაობის პრინციპი ადაპტირებულ იქნას ქართულ რეალობასთან.

რეკომენდაციები: საქართველოში მცირე წარმადობის ლაბორატორიებმა შეინარჩუნონ მხოლოდ რუტინული კვლევები, ხოლო შედარებით იშვიათი/არარენტაბელური კვლევების ჩატარება უზრუნველყონ ქვეყანაში არსებულ ცენტრალიზებულ ლაბორატორიებთან ხელშეკრულების საფუძველზე.

ყველა სტაციონარულმა დაწესებულებამ უნდა ჰქონდეს გაფორმებული ხელშეკრულება მძლავრ ლაბორატორიასთან, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც მისთვის არარენტაბელური კვლევების ჩატარებას, ასევე იქნება მისი პარტნიორი ნებისმიერი ფორს -მაჟორული სიტუაციის დადგომისას.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Richard Mc Person, Pincus. Henry's Clinical Diagnosis and Management by Laboratory Methods- 22-th Edition 2011 Candis A. Kinkus. Laboratory Management: Quality in Laboratory Diagnosis 2012
2. Lunne S. Garsia, Clinical Laboratory Management, Second Edition, 2013
3. Viola Elise van Alphen, (2010), Modern and Traditional Business Management: An Overview of Two Ideal Types of Management, their Differences and Influences on Performance Master of Business Administration, 22 July,
4. <http://www.changeisgood.nl/MasterScriptie-Viola.pdf>
5. Štefan Ivanko MODERN THEORY OF ORGANIZATION, UNIVERSITY OF LJUBLJANA, Ljubljana, 2013,
6. [http://www.fu.uni-lj.si/fileadmin/usr-files/Mednarodna\\_pisarna/Modern\\_Theory\\_of\\_Organiza-tion\\_2013\\_04.03.2013.pdf](http://www.fu.uni-lj.si/fileadmin/usr-files/Mednarodna_pisarna/Modern_Theory_of_Organiza-tion_2013_04.03.2013.pdf)
7. Jerry L. Talley, Decision Making in Organizations, JLTalley & Associates, Bloomingdale's, 2011
8. <http://www.jltalley.com/presentations/Decision%20Making.pdf>
9. Anthony W. Ulwick, Business Strategy, Formulation Theory, Process, and the Intellectual Revolution- Westport, Connecticut· London,
10. Lunda Gratton, Hot Spot Strategy”, Publisher: Financial Times Prentice Hall, London, 2007.
11. ბიზნესის საფუძვლები-ნუგზარ თოდუა, ბაბულია მღებრიშვილი. მარკეტინგის საფუძვლები თბილისი 2009
12. ევგენი ბარათაშვილი, მანანა მარიდაშვილი, ამა ბაგრატიონი, ირმა მახარაშვილი- მენეჯმენტი-წიგნი I, თბილისი, 2016 წ.

### **Management and prospects for the development of Georgian medical laboratories through the example of working of Aversi Clinic Laboratory**

*Rusudan Kutateladze, Professor  
Georgian Technical University*

*Nana Dzneladze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The abovementioned thesis paper concerns the main activities of management of the private laboratory network of Georgia - Aversi Clinic Laboratory and steps for improvement of service quality, which have been taken throughout 11 years of working. In the paper the following is discussed: the situation existing in Georgian medical laboratories at that time, the ways of improvement thereof, the principle of network working of the laboratories of advanced foreign countries, the attempt to bring it in to Georgia; those priorities which large capacity laboratories have.

Pursuant to the paper the following conclusion can be made: if we take into consideration the experience of advanced countries the mechanism of the problem solution consists in creation of network laboratories, which will be profitable both for patients and for study customer and performing laboratories. However, at the same time it is necessary to adapt the principle of their working to Georgian reality.

Georgian small capacity laboratories should maintain only routine studies and provide conducting of comparatively rare, unprofitable studies on the basis of the agreement with centralized laboratories existing in the country.

All inpatient facilities should execute an agreement with a large capacity laboratory which provides conducting of studies that are unprofitable for it and which will be their partner in any force majeure circumstances.

## ტრანსნაციონალიზაციის ცვლილებების ფორმირება გლობალიზაციის პირობებში

დამბაშიძე თამარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ფარესაშვილი დავითი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ტრანსნაციონალური კომპანია იგივე კორპორაცია (ტნკ) ეკონომიკური პროფილის დიდი საერთაშორისო კომპანიაა, რომელიც კონტროლს უწევს მსოფლიო მეურნეობის ერთ ან რამდენიმე დარგს და საწარმოები რამდენიმე ქვეყანაშიაქვს. ზოგიერთ ვრცელ ტრანსნაციონალურ კომპანიას ბიუჯეტი ბევრ ქვეყანაზე მეტი აქვს. ამგვარ კომპანიებს ძლიერი გავლენა აქვთ საერთაშორისო ურთიერთობებზე და ადგილობრივ ეკონომიკაზე. კორპორაციის ძირითადი მიზანია მსოფლიო ბაზრებისთვის საქონლის მაქსიმალურად დაბალ ფასში წარმოება. ამ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია პროდუქციის წარმოებისათვის ყველაზე წარმატებული ადგილის შერჩევით ან მასპინძელი სახელმწიფოსაგან საგადასახადო შეღავათების მიღებით. ტნკ-ს გააჩნია სათავო ოფისი ერთ სახელმწიფოში და ფილიალები სხვა სახელმწიფოებში. იმ ქვეყანას, რომელსაც ტრანსნაციონალური კომპანიის შტაბ-ბინა მდებარეობს, საბაზო ქვეყანას ჰქვია; ხოლო, რომელშიც ამ კომპანიებს განთავსებული აქვთ თავიანთი საწარმოები – მიმღები ქვეყანა.

საკვანძო სიტყვები: ოპერაციული სტრატეგია, რესურსების კონცენტრაცია, ეკონომიკური საზღვრები, გლობალურად ინტერგრირებული საწარმო, ინდუსტრიის სტრუქტურა

### ძირითადი ტექსტი

გლობალიზაციის პროცესმა არა მარტო ძალიან გაზარდა ტნკ-ების როლი მსოფლიო ეკონომიკასა და პოლიტიკაში და ისინი საერთაშორისო ურთიერთობების ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორად აქცია, არამედ მნიშვნელოვნად შეცვალა მათი სტრუქტურა და შინაარსი. ამის მაგალითია „ფორდ მოტორის“ რეკონსტრუქცია. მისი მართვა და კონტროლი აღარ ხორციელდება ერთი ცენტრიდან და განაწილებულია მთელ მსოფლიოში. ეს ცენტრები დაკომპლექტებულია ადგილობრივი კადრებით. მოხდა პროდუქციის სტანდარტიზაცია და ყველა საწარმოში ერთი და იგივე პროდუქცია იწარმოება, ამ შემთხვევაში – ავტომანქანა. აღნიშნული პროდუქცია აღარ არის რომელიმე ქვეყნის ნაწარმი, არამედ წარმოადგენს „მსოფლიო ავტომობილს“ და მნიშვნელობა აღარ აქვს, კონკრეტულად რომელ ქვეყანაშია იგი დამზადებული. მარკა „დამზადებულია აშშ-ში“ იცვლება მარკით „დამზადებული ფორდ მოტორში“. ხოლო თვით „ფორდ მოტორიც“ ვეღარ ჩაითვლება ამერიკულ კომპანიად, რადგან იგი სათავო ოფისის გარეშეა წარმოდგენილი. როგორც ვარაუდობენ, ამ გზას დაადგებიან სხვა ტნკ-ებიც, რადგან ეს გლობალიზაციის ეპოქის, XXI ს-ის მოთხოვნაა.

ამჟამად, არცერთი მნიშვნელოვანი პროცესი არ ხდება მსოფლიო ეკონომიკაში ტრანსნაციონალური კომპანიების მონაწილეობის გარეშე. ისინი პირდაპირ და ირიბად მონაწილეობენ მსოფლიო პოლიტიკურ პროცესებში, და შეიძლება ითქვას, რომ ძირითად ძალას წარმოადგენენ, რომლებიც მსოფლიოს თანამედროვე და მომავალ იერსახეს აყალიბებენ. ისინი პირდაპირ მონაწილეობენ მსოფლიოს ეკონომიკური კავშირების მთელ სპექტრში და მსოფლიო მეურნეობის „ლოკომოტივებს“ წარმოადგენენ.

როგორც წესი, მართველი კომპანიები და ცენტრები მსოფლიო მნიშვნელობის, ე.წ. გლობალურ ქალაქებში მდებარეობენ, მაშინ როცა წარმოება გატანილია პერიფერიულ რაიონებში ან განვითარებად ქვეყნებში. შესაბამისად, ტრანსნაციონალური კომპანიები მაქსიმალურად იყენებენ გეოგრაფიული მდებარეობის ფაქტორს წარმოების დანახარჯების შესამცირებლად კონკრეტული ქვეყნისათვის.

პირველ ტრანსნაციონალურ ფინანსურ დაწესებულად 1118 წელს დაარსებული ტამპლიერების ორდენი შეიძლება ჩაითვალოს, როცა 1135 წელს მათ საბანკო საქმის წარმოება დაიწყეს. პირველი

ტრანსნაციონალური კომპანია იყო ბრიტანული ოსტ-ინდოეთის კომპანია, რომელიც 1600 წელს დაარსდა. ორი წლის შემდეგ კი ჰოლანდიური ოსტ-ინდოეთის კომპანიაც გაჩნდა, რომელიც პირველი სააქციო კომპანია იყო და, ამავდროულად, ყველაზე მსხვილი საერთაშორისო კომპანიებს შორის. იგი, გარდა იმისა, რომ აზიის ბევრ ქვეყანასთან აწარმოებდა სავაჭრო ურთიერთობებს, ამავე დროს მსოფლიოში პირველი მეგაკომპანიაც იყო, რომელსაც გარკვეულწილად სახელმწიფოებრივი უფლებამოსილება ჰქონდა. მაგ. შეემლო ომის დაწყება, პოლიტიკურ კამათში მონაწილეობის მიღება, მონეტების გამოშვება, და კოლონიების დაარსებაც კი.

თანამედროვე გაგებით პირველი ტრანსნაციონალური კომპანიები XIX ს-ის ბოლოს გაჩნდნენ. მათი წარმოშობა იმ ფაქტორმა განაპირობა, რომ დიდი მასშტაბებით წარმოება ბევრად ეფექტურია, რადგან გლობალური მასშტაბის საქმიანობა ამცირებს წარმოების დანახარჯებს და ზრდის მოგებას. XX ს-ის ბოლოს მომხადარი მოვლენების გამო ტრანსნაციონალური კომპანიებისთვის ხელმისაწვდომი გახდა ახალი რეგიონები, ახალი ბაზრები და დარგები. ამ მოვლენებს შორისაა საბჭოთა კავშირის დაშლა, ანტიკომუნისტური რეფორმები ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში და ამ რეგიონებში სახელმწიფო საკუთრების პრივატიზაცია, ჩინეთის, როგორც "მსოფლიოს ფაბრიკისა" და უდიდესი ბაზრის სწრაფი განვითარება. ამავე დროს ვითარდება რეგიონალური ინტეგრაცია, ქვეყნები დებენ ხელშეკრულებებს და წევრიანდებიან ეკონომიკურ კავშირებში, რაც ამცირებს სავაჭრო ბარიერებს და ზრდის ეროვნული ეკონომიკების ურთიერთკავშირებს. ტნკ-ები დღეს მეურნეობის თითქმის ყველა დარგშია. ისინი განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან არა მხოლოდ იმით, თუ რას აწარმოებენ, არამედ იმითაც, თუ როგორ აწარმოებენ: ტექნოლოგიის დონით, მენეჯმენტის სტილით და მათი პროდუქციის ბაზრის სტრუქტურით. მენეჯმენტი და მარკეტინგი ასეთ კორპორაციებში ხშირად შერეულია. ერთ ან რამდენიმე ქვეყანაში მარკეტინგის შედეგად პროდუქცია იყიდება მთელ მსოფლიოში. უმეტეს შემთხვევაში, ტრანსნაციონალური კორპორაციები რამდენიმე ქვეყნის იურისდიქციას ექვემდებარება, რაც ამწიფებს მათ გაკონტროლებას ერთი კონკრეტული სახელმწიფოს მიერ.

ტრანსნაციონალური კორპორაციები შეიძლება დაიყოს შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: მათი სიდიდე, მათი ფილიალების რაოდენობა, საქმიანობის ტიპი (მოპოვებითი, სამრეწველო, მომსახურება/სერვისი, ტურიზმი, სასტუმროები, დაზღვევა, ფინანსები, ტრანსპორტი, შერეული, სასოფლო-სამეურნეო), უცხოურ ფილიალებთან კავშირის ტიპი, ანუ როგორ სავაჭრობაშია – მთლიანი, ნაწილობრივი, ერთობლივი.

გლობალიზაცია უკავშირდება ბაზრების მიერ გლობალური სახის მიღების მზარდ ტენდენციას, ტნკ-ების სწრაფვას განალაგონ საქმიანობა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, მოახდინონ სტრატეგიებისა და ოპერაციების კოორდინაცია და ინტეგრაცია ეროვნულ საზღვრებს მიღმა. ამდენად, გლობალიზაციის პროცესი უკავშირდება გლობალური, ანუ მსოფლიო მასშტაბის მოგებაზე ორიენტირებულ საქმიანობას, რაც ეროვნული ეკონომიკების მზარდ ურთიერთდამოკიდებულებას განაპირობებს.

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს გააჩნიათ გამორჩეული მენეჯერული ნიჭი, ფინანსური საშუალებები და ტექნიკური რესურსები, და ისინი ეწევიან უდიდეს საქმიანობას კოორდინირებული გლობალური სტრატეგიის ფარგლებში. ეს კომპანიები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ გლობალიზაციის პროცესში: ზოგიერთის მტკიცებით გლობალიზაციის საპასუხოდ, ამჟამად, ტრანსნაციონალური კორპორაციის ახალი ფორმა, ე.წ. "გლობალურად ინტეგრირებული საწარმო" ვითარდება.

XXI ს-ის დასაწყისში მსოფლიოში 70 ათასზე მეტი ტრანსნაციონალური კომპანია და თითქმის 850 ათასი მათი ფილიალი არსებობდა. მსოფლიოს 500 უმსხვილესი ტნკ-დან 170 ევროპულია, 162 ამერიკული, 126 იაპონური, ხოლო 42 სხვა ქვეყნებიდანაა (სათავო ოფისის მიხედვით), მაგრამ ტნკ-ში დასაქმებულთა (სულ 75 მილიონ კაცზე მეტი) მხოლოდ 20% მოდის განვითარებულ ქვეყნებზე. ტრანსნაციონალური კომპანიები აწარმოებენ მსოფლიოს სამრეწველო წარმოების თითქმის ნახევარს, საგარეო ვაჭრობის 2/3-ს, გამოგონებების, ახალი ტექნოლოგიების, ნოუ-ჰაუს პატენტებისა და



ლიცენზიების 80%-ს. ტრანსნაციონალური კომპანიების კონტროლის ქვეშაა ცალკეული სასაქონლო ბაზრები. მაგ. ხორბლის, ყავის, სიმინდის, ხე-ტყის მასალების, თამბაქოს, ჯუთის და რკინის მადნის მსოფლიო ბაზრის 90%, სპილენძისა და ბოქსიტების ბაზრის 85%, ტყვიისა და კალის 80%, ნედლი ნავთობის, ნატურალური კაუჩუკისა და ბანანების ბაზრის 75%.

ტრანსნაციონალური კომპანიების საწარმოებში 70 მლნ-ზე მეტი ადამიანი მუშაობს, ხოლო ინფრასტრუქტურისა და შერეული დარგების გათვალისწინებით 2-ჯერ მეტი. ისინი ყოველწლიურად ერთი ტრილიონი დოლარის ღირებულების პროდუქციას აწარმოებენ. ტრანსნაციონალური კომპანიების 60% დაკავებულია წარმოების სფეროში, 37% – მომსახურების სფეროში და 3% – მოპოვებით მრეწველობასა და სოფლის მეურნეობაში.

ტნკ-ები წარმოადგენენ მთავარ ძალას, რომელიც ჩვენი პლანეტის ინტეგრირებას ახდენს. მსოფლიო მიზნებისაკენ სწრაფვის პროცესში ტნკ-ები ახერხებენ ეროვნული მთავრობების ძალაუფლების დაძლივას. ტნკ-ებს, მათი გლობალური წარმოებისა და ალიანსების ბუნებიდან გამომდინარე, აქვთ უზარმაზარი ძალაუფლება, რომლის დახმარებით შეუძლიათ გააკონტროლონ ან გვერდი აუარონ ტრადიციულ ეროვნულ ეკონომიკურ საზღვრებს, პოლიტიკურ სისტემებსა და ძალაუფლების სხვა ცენტრებს. წამყვანი კორპორაციების მოტივები და ინტერესები არის გლობალური, მაგრამ, ამავდროულად, ვიწროკორპორაციული. ამიტომ გლობალურ ეკონომიკურ ინტეგრაციას, ამავდროულად, შეუძლია ბიძგი მისცეს პოლიტიკურ და სოციალურ დეზინტეგრაციას

მსოფლიოს უმსხვილესი ტრანსნაციონალური კორპორაციის რეიტინგი (2018 წ).

რანგი	კომპანია	ქვეყანა	ბრუნვა (ბილიონი\$)	მოგება (ბილიონი\$)	აქტივები (ბილიონი\$)	კაპიტალიზაცია (ბილიონი \$)
1	ICBC	ჩინეთი	148,7	42,7	3 124,9	215,6
2	China Construction Bank	ჩინეთი	121,3	34,2	2 449,5	174,4
3	Agricultural Bank of China	ჩინეთი	136,4	27,0	2 405,4	141,1
4	JPMorgan Chase	აშშ	105,7	17,3	2 435,3	229,7
5	Berkshire Hathaway	აშშ	178,8	19,5	493,4	309,1
6	Exxon Mobil	აშშ	394,0	32,6	346,8	422,3
7	General Electric	აშშ	143,3	14,8	656,6	259,6
8	Wells Fargo	აშშ	88,7	21,9	1 543,0	261,4
9	Bank of China	ჩინეთი	105,1	25,5	2 291,8	124,2
10	Petro China	ჩინეთი	328,5	21,1	386,9	202,0

წყარო: (<http://www.shpl.ru>)

გლობალიზაციასთან დაკავშირებული შეხედულებები სადისკუსიოა, მით უფრო დღეს, როცა იგი ჩვენს წინაშე აყენებს მსოფლიო მეურნეობის სტრუქტურის ახლებურად შეცვლის პროცესებს. ისტორიკოსების აზრით, ეს პროცესი არის კაპიტალიზმის განვითარების ერთ-ერთი ეტაპი. ეკონომისტები გამოდიან ფინანსური ბაზრების ტრანსნაციონალიზაციიდან. პოლიტოლოგები ეყრდნობიან დემოკრატიულ ინსტიტუტებს. კულტუროლოგებისთვის გლობალიზაციის გამოვლინება უკავშირდება კულტურის ვესტერნიზაციას. არსებობს გლობალიზაციის საინფორმაციო-ტექნოლოგიური ახსნა და ა. შ. მთავარია, რომ იგი არის ობიექტური პროცესი, რომელიც სისტემურია და მოიცავს ყველა ასპექტს სოციუმში. ამ მოვლენის მთავარი წინაპირობაა შრომის საერთაშორისო დანაწილება, მიგრაცია და როგორც წესი მსოფლიო მასშტაბით კაპიტალის, სამუშაო ძალის, საწარმოო რესურსების კონცენტრაცია, ხოლო შედეგი კანონმდებლობის სტანდარტიზაცია, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური პროცესების, ასევე სხვადასხვა ქვეყნის კულტურების დაახლოება და შერწყმა. ისტორიის სხვადასხვა ეტაპზე გლობალიზაციის პროცესში წამყვანი როლი ეკუთვნოდა საერთაშორისო

ვაჭრობის სწრაფ ზრდას. პირველად სიტყვა გლობალიზაცია „ინტენსიური საერთაშორისო ვაჭრობის“ მნიშვნელობით გამოიყენა კ. მარქსმა, როცა 1850-იანი წლების ბოლოს ენგელსისადმი მიწერილ წერილში წერდა „ახლა მსოფლიო ბაზარი რეალურად არსებობს. კალიფორნიისა და იაპონიის მსოფლიო ბაზარზე გამოსვლით გლობალიზაცია აღსრულებულია“. იგი დამთავრდა 1930-იან წლებში, როცა ყველა განვითარებული ქვეყნები გადავიდნენ ხისტ პროტექციონიზმის პოლიტიკაზე, რამაც საერთაშორისო ვაჭრობის მკვეთრი შემცირება გამოიწვია. აღსანიშნავია, რომ გლობალიზაციის ზოგიერთი თავისებურებები შეიმჩნეოდა ჯერ კიდევ ანტიკურ ეპოქაში. რომის იმპერიის შექმნით ალექსანდრე მაკედონელმა დაამყარა ჰეგემონია, რამაც სხვადასხვა კულტურათა ღრმა გადახლართვა და რეგიონთაშორისი შრომის დანაწილება გამოიწვია ხმელთაშუაზღვისპირეთში. მისი ნიშნები იყო XII-XIII სს-ში, როცა ვითარდებოდა საბაზრო ურთიერთობები დასავლეთ ევროპაში როცა დაიწყო ვაჭრობის სწრაფი ზრდა და ჩამოყალიბდა „ევროპის მსოფლიო ეკონომიკა“. XIV-XVსს შესუსტების შემდეგ აღნიშნული პროცესი გაგრძელდა XVI-XVII სს-ში.

ამ საუკუნის მდგრადი ეკონომიკური ზრდა მიღწეული იქნა გეოგრაფიული აღმოჩენებით და ნავიგაციის განვითარებით. XVII ს-ში ჰოლანდიის ვესტ ინდოეთის კომპანია, რომელიც ვაჭრობდა აზიის ბევრ ქვეყანასთან, გახდა ნამდვილი მრავალეროვნული კომპანია. XIX ს-ში სწრაფმა ინდუსტრიალიზაციამ გამოიწვია ვაჭრობისა და ინვესტიციების ზრდა ევროპას, მათ კოლონიებსა და აშშ-ს შორის, ხოლო ამ პერიოდში უთანასწორო, უსამართლო ვაჭრობამ განვითარებად ქვეყნებში მიიღო იმპერიალისტური ექსპლუატაციის ხასიათი. XX ს. პირველ ათწლეულში გლობალიზაციის პროცესი გაგრძელდა, რომელსაც ხელი ვერ შეუშალა პირველმა მსოფლიო ომმა. საერთაშორისო ვაჭრობისა და გლობალიზაციის მკვეთრი ვარდნა მოხდა 1930-იან წლებში, დიდი დეპრესიის დაწყების შემდეგ.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, გლობალიზაცია განახლდა დაჩქარებული ტემპით. მას ხელი შეუწყო ტექნიკის, საზღვაო, სარკინიგზო, საჰაერო ტრანსპორტის, განვითარებამ, ასევე ხელმისაწვდომი გახდა საერთაშორისო სატელეფონო მომსახურება. საერთაშორისო ვაჭრობაში ბარიერების მოხსნა 1947 წლიდან შეიცვალა, მაგრამ ნამდვილი გარღვევა ამ მიმართულებით მოხდა „კენედის რაუნდის“ შემდეგ.

1995 წელს GATT-ის 75 მონაწილის შეთანხმებით ჩამოყალიბდა ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია WTO . ჩამოყალიბდა ასევე ეკონომიკური ინტეგრაციის დიდი რეგიონული ზონები. 1992 წელს მასტრიხტის ხელშეკრულებით ევროკავშირი გახდა ერთიანი ეკონომიკური სივრცე. საუკუნეების განმავლობაში ეროვნული მეურნეობების ერთობლიობა, რომლებიც დაკავშირებული იყო ერთმანეთთან შრომის საერთაშორისო დანაწილებით, ეკონომიკური და პოლიტიკური ურთიერთობების ჩართვით მსოფლიო ბაზარზე და ტრანსნაციონალიზაციისა და რეგიონალიზაციის საფუძველზე ეკონომიკების მჭიდრო გადახლართვით, გახდა ფუნდამენტი პროცესისა, რის შედეგადაც მიმდინარეობს ფორმირება პლანეტარული საბაზრო მეურნეობის. ეკონომიკის გლობალიზაცია დღეისათვის მსოფლიოს განვითარების ერთ-ერთ კანონად იქცა. შედარებითი უპირატესობის ინტეგრაციის საფუძველზე განუზომლად გაიზარდა სხვადასხვა ქვეყნების ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულების ფორმირების ეკონომიკური სივრცე, სადაც ინდუსტრიის სტრუქტურა, ინფორმაციებისა და ტექნიკის გაცვლა, საწარმოო ძალების განთავსების გეოგრაფია, განისაზღვრება გლობალური გარემოს გათვალისწინებით.

ეკონომიკურმა აღმავლობამ და დაცემამ შეიძინა პლანეტარული მასშტაბი. ეკონომიკის მზარდი გლობალიზაცია გამოიხატება მასშტაბების მკვეთრ ზრდაში და კაპიტალის მოძრაობის ტემპში, მშპ ზრდასთან შედარებით საერთაშორისო ვაჭრობის ზრდაში. მსოფლიო გლობალიზაციის შედეგად ყველა სუბიექტი ხდება სულ უფრო მეტად ერთმანეთთან დაკავშირებული და დამოკიდებული. დღეს მსოფლიო ეკონომიკა ერთგვარი “ზიფურკაციის წერტილშია” და მისი შემდგომი განვითარება უკავშირდება თვისობრივად ახალი გომეოსტატიკური ურთიერთდამოკიდებული, თვითრეგულირების და დინამიური პროცესების ფორმირებას მსოფლიო მასშტაბით. რაც განპირობებულია იმით, რომ თანამედროვე პირობებში ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციამ შეიძინა ახალ თვისებები:

1. ჩამოყალიბდა გლობალური მსოფლიო წარმოება. სუპერნაციონალური, ტრანსნაციონალური კორპორაციებისა და ტრანსნაციონალური ბანკების პლანეტარული გავლენა, გრძელვადიანი საწარმოო კავშირების განვითარება, სტრატეგიული ალიანსების, თანამშრომლობის ხელშეკრულებების გადასვლა ეკონომიკური განვითარების ფორდისტული მოდელიდან, უახლეს ქსელურ კავშირებზე დაფუძნებულ ტიპიური სამრეწველო საზოგადოების XX ს. პოსტფორდიზმზე;
2. მსოფლიო სამეურნეო კავშირების შინაარსობრივი კარდინალური ცვლილება: საერთაშორისო ვაჭრობის წინმსწრები ტემპი წარმოების ზრდის ტემპთან, ფინანსური ნაკადების უპირატესობა საქონლისა და მომსახურების ოპერაციებთან შედარებით;
3. ცვლილებები საერთაშორისო ვაჭრობის სტრუქტურა და მიმართულებებში, განვითარებულ ქვეყნებში ცოდნაზე დაფუძნებული მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის ზრდა;
4. თვისებრივი ცვლილებები ფინანსურ სფეროში. მისი როლის მოდიფიცირება მსოფლიო ეკონომიკაში პროგრესული სავალუტო ზრდის, საკრედიტო ბაზრების და ა. შ. საფუძველზე.
5. გაიზარდა გლობალური კაპიტალის როლი და მნიშვნელობა. ძლიერდება მისი ტერიტორიული ექსპანსია და ფუნქციონალური დივერსიფიკაცია. ფორმირდება გლობალური კაპიტალის ვირტუალური ბაზრები;
6. ადამიანის აქტივობის გაძლიერება განვითარებულ ეკონომიკაში ყველა სფეროში. შესაძლებლობების გენერირება და ახალი ცოდნის სწრაფად გავრცელება ინფორმაციის დამუშავების თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით;
7. გლობალური სამეურნეო პროცესების რეგულირების ინსტრუმენტების გაძლიერება და მსოფლიო მართვის ცენტრის ძიება.

### დასკვნა

გლობალური ეკონომიკა თვისებრივად ახალი ეტაპია მსოფლიო ეკონომიკის თანდათანობით, თანმიმდევრული სუპერნაციონალური სისტემისაკენ, გიგანტური საწარმოო და მომსახურების ფორმირების, გლობალური ფინანსური და პლანეტარული საინფორმაციო ქსელის განვითარებისათვის. განვითარებულმა ქვეყნებმა ამ პროცესებს ევოლუციური გზით მიაღწიეს, რაც შეეხება განვითარებად ქვეყნებს, მათ პოლიტიკურ-ეკონომიკური და სოციალური განვითარებისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია გლობალურ ეკონომიკაში ჩართულობა. მით უფრო საქართველოსთვის, რამეთუ ეკონომიკური სტაგნაციის დაძლევის მნიშვნელოვან გზას უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა და საერთაშორისო ბაზრებთან ინტეგრაცია წარმოადგენს. შედარებითი უპირატესობის საფუძველზე განხორციელებული საერთაშორისო ვაჭრობა საშუალებას მიცემს საქართველოს მოსახლეობას გაზარდოს დანაზოგები, რაც შიდა ინვესტირების საფუძველზე ეკონომიკის განვითარების საწინდარია. კვლევების მიხედვით საქართველოს ეკონომიკური გლობალიზაციის მიხედვით მსიფლიოში მე-19 ადგილი, ხოლო ზოგადად გლობალიზაციის დონის მიხედვით 63-ე ადგილი უჭირავს, რაც საერთაშორისო ვაჭრობის თავისუფლებამ და კაპიტალის შემოდინებამ განაპირობა. აქედან გამომდინარე შესაძლებლობებს, რომლებსაც გლობალიზაცია აძლევს ცალკეულ ქვეყნებს საქართველომ სწორად და მიზნობრივად უნდა გამოიყენოს.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Агтали Ж. Карл Маркс. Мировой дух. М., 2008, с.192
2. Herlihy D. The Economy of Traditional Europe. Journal of Economic History, 1971, Vol. 31, No. 1, p. 160 (<http://www.shpl.ru>)
3. Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century. New York, 1974, pp.18-80 (<http://www.shpl.ru>)
4. Cambridge Economic History of Europe, Cambridge, 1989, Vol. VIII, pp. 1, 90 [5] Cambridge Economic History of Europe, Cambridge, 1989, Vol. VIII, p. 94

## **the formation of transnationalization changes in the context of globalization**

*Tamar Gambashidze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*David Paresashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

TNCs have several advantages over local firms in using new technologies for export activity. They have large internal reserves of skill, technical support, experience and finance to design and implement the learning process. They have access to major export markets, established marketing channels and well-known brand names. They can transfer particular components or processes from a production chain to a developing country and integrate it into an international system. Such supply-side upgrading needs government support. Moreover, a policy to induce TNCs to enter more advanced activities by offering such incentives as specialized infrastructure and skills can accelerate the upgrading process. With a completely passive policy, TNC exports can remain at low, technologically too small, levels. Thus, a TNC dependent export strategy needs a proactive element for dynamic competitiveness. More important, an FDI dependent strategy is not a substitute for building domestic capabilities.

## ეროვნული ავიასაწარმოები გლობალიზაციის პირობებში

დამზადებული თამარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ხუჭუა ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

გლობალიზაცია, როგორც საერთაშორისო დონეზე, მიღწევების გაზიარების უწყვეტი პროცესი, მრავალწახნაგოვან მოვლენას წარმოადგენს. თანამედროვე მსოფლიო გლობალიზაცია გულისხმობს არა მხოლოდ ეკონომიკურ, არამედ სოციალ-კულტურულ, ტრადიციულ, არქიტექტურულ, საყოფაცხოვრებო ტენდენციების საერთაშორისო მასშტაბებს. აღნიშნულმა მოვლენამ ნებისმიერი ერთი ქვეყნის პროგრესი, სოფლიოს სხვა ქვეყნების მიღწევად და წარმატებად აქცია, ხოლო დედამიწა მრავალი ერის „დიდ ოჯახად“ ჩამოაყალიბა, სადაც ნებისმიერს აქვს საშუალება, რომ შეიგრძნოს და გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმი. XXI - ე საუკუნეში საჰაერო ტრანსპორტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მსოფლიოს განვითარების საქმეში, მაგრამ ამავე დროს ყველაზე მეტად განიცდის ეკონომიკურ-პოლიტიკურ, სოციალურ-კულტურულ დინამიკაში მიმდინარე სტოხასტიკურ ცვლილებებს.

საკვანძო სიტყვები: სამოქალაქო ავიაცია, ავიასაწარმოებს შორის მძაფრი კონკურენცია, ღია ცის პოლიტიკა, საერთაშორისო ავიაბაზარი, რეგულარული რეისები

### ძირითადი ტექსტი

სამოქალაქო ავიაცია, საქმიანობის არსიდან გამომდინარე, რაციონალურთან ერთად, გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სექტორს წარმოადგენს, რაც ავიასაწარმოთა შორის მძაფრი კონკურენციის განმაპირობებელი ფაქტორია. გლობალიზაციის დაჩქარებულმა პროცესმა, არც საქართველოს ავიაბიზნესი დატოვა ზემოაღნიშნული პროცესების მიღმა და ქართული ავიასაწარმოები რთული გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდნენ მსოფლიოს წამყვან და გამოცდილ ავიაკომპანიებს შორის. თანამედროვე ავიაბაზარი გამოირჩევა შემოთავაზებული მომსახურებებისა და ტარიფების ფართო სპექტრით, რაც მგზავრს ფართო არჩევანის წინაშე აყენებს და დამოუკიდებელს ხდის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თუ რომელ ავიაკომპანიას მიანიჭოს უპირატესობა ავიაბილეთის შეძენისას.

საქართველოს ავიაბაზარი დღეს წარმოდგენილია 58 ავიაკომპანიით, რომელთა შორის მხოლოდ ერთია ქართული. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის მონაცემების მიხედვით, ავიაკომპანიების პროცენტული წილი, 2018 წელს, დადგენილი და ჩარტერული რეისებით გადაყვანილ მგზავრთა რაოდენობის მიხედვით, შემდეგნაირად გადანაწილდა - ეროვნული -12%, უცხოური 88%. ქართულ ავიაკომპანიებს წლიდან-წლამდე უწყვეტ პოზიციების დათმობა რაც მათ, ფინანსურ და შესაბამისად შემდგომ, საქმიანობაზე უარყოფითად აისახება. 2013 წელს დარეგისტრირებული 7 ქართული ავიაკომპანიიდან დღეს მხოლოდ 1 ფუნქციონირებს.

ქართული ავიაკომპანიების წილის შემცირება ქართულ ავიაბაზარზე მიანიშნებს მათ წინაშე მდგარ მწვავე პრობლემებზე, რომელიც შემდეგნაირად შეიძლება ჩამოავაყალიბოთ:

- მაღალი კონკურენცია ევროპული ავიაკომპანიების მხრიდან ფასებისა და მომსახურების სპექტრის მიმართულებით;
- მგზავრთა მხრიდან ავიაგადაყვანებზე მოთხოვნის სეზონური ცვლილება;
- მაღალი ოპერაციული დანახარჯები, რომელიც განსაკუთრებით მწვავედ დგას შემოდგომა-ზამთრის პერიოდში. (პასიურ სეზონში);
- მაღალი სააეროპროტო მოსაკრებელი;
- მგზავრთა საერთო რაოდენობაში ტურისტების რაოდენობის მზრადი დინამიკა, რომელ-თათვისაც ავიაბილეთის ფასი, ავიაკომპანიის შერჩევისას, ამოსავალ წერტილად მიიჩნევა;

- ქვეყნის ეკონომიკის არასტაბილურობა და ნელი ტემპით განვითარება;
- ისტორიულად, მაღალკონკურენტულ გარემოში მუშაობის დაბალი გამოცდილება;
- სახელისუფლებლო ორგანოებიდან დარგის მიმართ ყურადღების დეფიციტი და საავიაციო ტრანსპორტის, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალის ამალღების არაჯეროვანი შეფასება.

2016-2018 წელს საქართველოს საერთაშორისო აეროპორტებიდან შესრულებული რესიების დინამიკა გვიჩვენებს, რომ მარშრუტების უმრავლესობა რეგიონალურია, მასში ჭარბობს აღმოსავლეთ და დასავლეთ ევროპის მიმართულებები. თუმცა, ბოლო 2 წლის განმავლობაში ზრდა შეინიშნება ჩრდილეთის და ჩრდილო-აღმოსავლეთის - ყაზახეთისა და რუსეთის მიმართულებებით. აგრეთვე სამხრეთ-აღმოსავლეთისა და შორეული აღმოსავლეთის - ბაჰრეინი, კატარი, დუბაი, თეირანი, თელავივი, ჩინეთის მიმართულებებით. გარდა აღნიშნულისა, რეისების რაოდენობამ მეზობელ - ბაქოსა და ერევანის მიმართულებებითაც იმატა. განსაკუთრებით აქტუალურია ეგვიპტისა და თურქეთის მიმართულებით ჩარტერული რეისები, გაზაფხული-ზაფხულის პერიოდში. ავიამიმართულებების მხრივ ნაკლებად ათვისებულია ამერიკის კონტინენტის ჩრდილოეთ და სამხრეთ რეგიონი, აგრეთვე შორეული აღმოსავლეთის ქვეყნები - ჩინეთი და იაპონია. ქვეყნის შიდა რეისები სრულდება თბილისი - ბათუმის მიმართულებით, „ჯორჯიან ეარვეიზის“ მიერ, კვირაში 6 - ჯერ.

საქართველოში მოქმედებს ხუთი აეროპორტი, აქედან ოთხი საერთაშორისოა, ხოლო ერთი ადგილობრივი. თბილისის „შოთა რუსთაველის სახელობის საერთაშორისო აეროპორტი“ კავკასიონის რეგიონის კომერციულ-სტრატეგიულ ცენტრს წარმოადგენს და ხელს უწყობს საერთაშორისო ურთიერთობების გაღრმავებას. აღნიშნული აეროპორტიდან რეისებს ძირითადად ტრადიციული ავიკომპანიები ასრულებენ.

ქუთაისის „დავით აღმაშენებლის საერთაშორისო აეროპორტი“ ერთადერთი აეროპორტია რეგიონში, რომელიც მომხმარებლებს ავიარეისებს მხოლოდ ბიუჯეტური ავიკომპანიებით სთავაზობს. ქუთაისის საერთაშორისო აეროპორტის უპირატესობები და ბიუჯეტური ავიკომპანიების მოზიდვის მთავარი ინსტრუმენტებია:

- აეროპორტის დაბალი მოსაკრებელი და შეღავათები;
- არავითარი შეზღუდვა ღამის რესიებზე;
- „ღია ცის“ პოლიტიკა ევროკავშირთან;
- თვითმფრინავის მომსახურების (ხანგრძლივობა) დრო - 29 წთ;
- ტერმინალის შენობის ფართობი 4,200 მ<sup>2</sup>;
- მიწისზედა მომსახურება, რომელიც სრულად ოპერირებულია შპს „საქართველოს აეროპორტების გაერთიანების მიერ“ და აღჭურვილია თანამედროვე LTD ტექნიკით.

საქართველოსა და ევროკავშირის შორის ერთიანი საჰაერო სივრცის შესახებ ხელშეკრულება, რომელიც ლიბერალური საფუძველია საერთაშორისო ავიაციის ბაზრისათვის, მოხსნა შეზღუდვები, ხელშეკრულების მონაწილე ქვეყნებს შორის, მარშრუტების რაოდენობაზე, რეისების სიხშირეზე და ბილეთის ფასის დადგენაზე და ეროვნული ავიაზაზარი ევროპული ავიასივრცის ნაწილად აქცია. აღნიშნულმა ფაქტორებმა ქართული გადამყვანები კიდევ უფრო დიდი გამოწვევების წინაშე ჩააყენა, უმრავლესობამ კონკურენტულ გამოწვევებს ადეკვატურად ვერ უპასუხა და შეწყვიტა ფუნქციონირება. საქართველოს ავიკომპანიებს ჭირდებათ რამოდენიმე წლიანი პერიოდი, რომ მოხდეს მათი ადაპტაცია ევროპულ ბაზართან და იმ პირობებთან, რომელშიც უცხოური კონკურენტი გადამყვანები ათეული წლებია იმყოფებიან. ამდენად გრძელდება მუშაობა სხვადასხვა ქვეყნებთან, საჰაერო მიმოსვლის შესახებ მთავრობათაშორისი შეთანხმების მიღწევის მიმართულებით, რომელიც „ღია ცის“ ლიბერალურ პრინციპებზე იქნება დაფუძნებული. ერთ-ერთი ასეთი შეთანხმება 2017 წელს საქართველოსა და ინდოეთის რესპუბლიკის მთავრობებს შორის გაფორმდა.

საქართველოს ავიაზაზრის ინტეგრაციამ „ღია ცის“ პროგრამასთან, ეროვნულ გადამყვანებს-მარშრუტების ქსელის გაფართოების, რეისების რაოდენობის გაზრდის, მსხვილ გადამყვანებთან ალიანსებში შესვლის, კონკურენტების შესწავლისა და ევროპული მომსახურების სტანდარტის

შეცნობისა და გაზიარების საშუალება მისცა. მაგრამ ამავე დროს გასათვალისწინებელია, რომ ფრენების გეოგრაფიული საზღვრების გაფართოება და კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაბმა, ეროვნული გადამყვანებისაგან მოითხოვს დიდი ფინანსური საშუალებების აკუმულირებასა და შესაბამისი საავიაციო პარკის არსებობას. საქართველოს ავიაბაზრის სტატისტიკური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ როგორც ავიაკომპანიების, ასევე საერთაშორიო ვიზიტორთა რაოდენობა საქართველოში წლიდან წლამდე მატულობს. აღნიშნულის გამომწვევი მიზეზები შემდეგია:

- საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდა;
- საქართველოს საგარეო ვაჭრობის ზრდა;
- ქვეყნის პოპულარიზაცია საერთაშორისო დონეზე;
- ტურისტული ინდუსტრიის განვითარების ხელშეწყობა სახელმწიფოს მხრიდან, ეროვნული ვალუტის ინფლაცია;
- ვიზალიბერალიზაცია;
- ავიამომსახურებაზე (გადაყვანები) ტარიფების შემცირება;

საქართველოს სამოქალაქო ავიაცია, მგზავრთა მოცულობის გაზრდი წამოჭრილ გამოწვევებს შემდეგი შემხვედრი ნაბიჯებით პასუხობს:

- უცხოური ავიაკომპანიების მოზიდვა:

საქართველოში 2018 წელს ჩატარდა საერთაშორიო საავიაციო ფორუმი „connect 2018“. ტრადიციულად, აღნიშნული ფორუმი ევროპის ქალაქებში იმართება. ის, რომ 2018 წელს საქართველომ ამ ფორუმს უმასპინძლა, ევროპის ავიაბაზრის მხრიდან ჩვენი ქვეყნის მიმართ გამოვლენილ ინტერესზე მეტყველებს.

საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის მხრიდან გამოითქვა მაღალი ინტერესი, ძირითადად, დაბალბიუჯეტური ავიაკომპანიების მიმართ. აღნიშნული არ ნიშნავს მხოლოდ ერთ პრიორიტეტზე ხაზგასმას. საქართველოსათვის, როგორც აღნიშნული ფორუმის მასპინძელი ქვეყნისათვის, მხოლოდ ავიაკომპანიების მოზიდვა არ იყო უპირატესი მიზანი, უკვე არსებული რეისების სიხშირის ზრდა და ახალი მიმართულებების დამატება არანაკლები ინტერესის საგანს წარმოადგენდს ჩვენი ქვეყნისათვის.

საქართველოს მხრიდან გამოიკვეთა შემდეგი ძირითადი პრიორიტეტები: დაბალბიუჯეტური ავიაკომპანიების მოზიდვა, ევროპული ავიამიმართულებების რაოდენობის გაზრდა და უკვე არსებული ავიაკომპანიებთან ურთიერთობის გაღრმავება, დედაქალაქიდან, როგორც ქვეყნის პოლიტიკურ-სოციალური და კულტურულ ცენტრიდან პირდაპირი რეისების რაოდენობის ზრდა.

უცხოური ავიაკომპანიების მოზიდვის ინსტრუმენტები: საქართველოს უდიდესი ტურისტული პოტენციალი, ქვეყნებს შორის არსებული ბიზნესურთიერთობები, შემოსული უცხოელი ვიზიტორების მზარდი სტატისტიკური მონაცემები, უცხო ქვეყნების დიასპორის არსებობა.

- ლიბერალური დარგობრივი სამართლებრივი გარემოს შექმნა და დარგობრივი საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა:

საქართველომ საავიაციო დარგის სამართლებრივი საფუძვლების სერიოზული ტრანსფორმაცია განახორციელდა. მოხდა ამ დარგის მაღალრეგულირებადი სფეროდან ლიბერალურ სივრცეში გადაყვანა და ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანა. საავიაციო დარგის სამართლებრივი რეგულირების თანამედროვე სისტემის ფორმირების პროცესი დღესაც მიმდინარეობს, საქართველოს ხელისუფლება დგამს ნაბიჯებს მსოფლიოსთან პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური ინტეგრაციის დაჩქარებისათვის. საქართველოსა და ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებს შორის „ერთიანი საჰაერო სივრცის შესახებ“ შეთანხმების (European Common Aviation Area Agreement) საფუძველზე, საქართველოს სამოქალაქო საავიაციო სექტორში მიმდინარეობს რეფორმა, რომელიც ითვალისწინებს, აღნიშნულ სექტორში, ევროპული სტანდარტებისა და ნორმების დანერგვას. 2014 წელს საქართველო „ევროკონტოლის“ წევრი ქვეყანა გახდა, რაც ნიშნავს საქართველოს სანავიგაციო სისტემის ევროპულთან ინტეგრაციასა და ფრენის უსაფრთხოების უზრუნველყოფას. სანავიგაციო ორგანოების სახელმწიფო უზრუნველყოფის კოორდინირებულ მუშაობას „ევროკონტოლთან“, სპეციალისტების მომზადებისა და მათი კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესში.

1993 წელს ჩიკაგოს კონვენციაზე მიერთებით საქართველომ ივალდებულა კონვენციით გათვალისწინებული პრინციპების პრაქტიკული რეალიზაცია. „იკაოს“ მიერ შემუშავებული და მიღებული ტექნიკურ-იურიდიული მოთხოვნების მთავარი თავისებურება ის არის, რომ ისინი ტექნიკურ-იურიდიული ეტალონებია, რომელსაც მორალურ-პოლიტიკური და არა იურიდიული დატვირთვა გააჩნია. საქართველო, როგორც „იკაოს“ წევრი სახელმწიფო ამ ეტალონების პრაქტიკული რეალიზაციით იძლევა საერთაშორისო დონის ფრენის უსაფრთხოების გარანტიას და ცდილობს ზედმიწევნით შეასრულოს იგი.

საქართველოს ხელისუფლებამ დემოკრატიული სახელმწიფოს მშენებლობის გარდამავალ ეტაპზე სამ უმნიშვნელოვანეს ხელშეკრულებას მოაწერა ხელი:

1. ჩიკაგოს 1944 წლის კონვენცია, საერთაშორისო სამოქალაქო ავიაციის შესახებ, რატიფიცირებულია საქართველოს პარლამენტის მიერ 1993 წლის 7 დეკემბერს;

2. მონრეალის 1999 წლის 28 მაისის კონვენცია, საერთაშორისო საჰაერო გადაზიდვის ზოგიერთი წესის უნიფიკაციის შესახებ, საქართველოს პრეზიდენტის 2010 წლის 15 ოქტომბრის ბრძანება კონვენციის დამტკიცებისა და ძალაში შესვლის შესახებ.

3. შეთანხმება „ერთიანი საჰაერო სივრცის“ შესახებ, საქართველოსა და ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებს შორის. რატიფიცირებულია საქართველოს პარლამენტის მიერ 2011 წლის 8 თებერვალს.

- მუშაობის მაჩვენებლების გაუმჯობესება:

2016 წლის „იკაო“-ს ვალიდაციის აუდიტის შედეგებით, 2013 წელს დაფიქსირებული ხარვეზები (SSC OPS/01-10/2013), რომელიც დაკავშირებული იყო საჰაერო ხომალდების ექსპლუატანტების სერტიფიცირების პროცესთან, აღმოფხვრილია. „იკაო“-ს ტანდარტებისა და რეკომენდირებული პრაქტიკის ეფექტური დანერგვა საავიაციო კანონმდებლობის ნაწილში გახდა 81,82%. საჰაერო ხომალდების ექსპლუატანტების ზედამხედველობის (OPS) კუთხით გახდა 82,73%, მსოფლიო საშუალო მაჩვენებელი არის 66,6%. საჰაერო ხომალდების ვარგისიანობის ზედამხედველობის (AIR) პროცესი გაუმჯობესდა 20,82%-ით, ეფექტური იმპლემენტაციის მაჩვენებელი 82,11%-ს შეადგენს, მსოფლიო საშუალო მაჩვენებელი არის 74,57%. ორგანიზაციულ ნაწილი (ORG), რომელიც აუდიტმა სხვა საკითხებთან კვეთის გამო მხოლოდ ნაწილობრივ გაიარა 15,34%-ით გაუმჯობესდა. აუდიტის მიერ გამოვლენილი შედეგებით, საქართველოს საერთო მაჩვენებელი „იკაო“-ს გლობალური უსაფრთხოების გეგმით დადგენილ 60%-ს გადააჭარბა.

## დასკვნა

ავიაკომპანიის მომსახურების საწყის პროდუქტს, სამომხმარებლო ბაზარზე, მგზავრის გადაყვანა წარმოადგენს, რომელიც ერთი შეხედვით ყველა არსებულ და პოტენციურ ავიაგადამყვანს ხელეწიფება, მაგრამ თანამედროვე გლობალიზაციამ, რომლის განუყოფელი ნაწილი ინფორმაციის წვდომის სიმარტივეა, შეცვალა ავიაგადამყვანების მხრიდან მომხმარებლებთან ურთიერთსარგებლიანი ადაპტაციის მიდგომები. მომსახურების მრავალრიცხოვნება და მრავალფეროვნება მგზავრს თავისუფალს ხდის ავიაბილეთის შერჩევის პროცესში, მაგრამ ამავე დროს ართულებს კონკრეტული ავიაკომპანიის სასარგებლოდ გაკეთებულ არჩევანს. ამდენად, ავიაგადამყვანისათვის ახალი შესაძლებლობების გამოვლენის ერთ-ერთ საშუალებას, დროისა და ბაზრის მასშტაბების ცვლილებების გათვალისწინებით, მომხმარებელთა დიფერენციაცია და ღირებულებითი კომპონენტის იდენტიფიკაცია წარმოადგენს.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. <http://www.gcaa.ge/geo/>
2. <https://www.icao.int/Pages/default.aspx>
3. <http://www.airport.ge/>



## **National airlines in globalization conditions**

*Tamar Gambashidze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Nino Khuchua, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Georgian Civil Aviation has been in progress for many years and is considered as strategic meaning sector of economy. Aviation industry, in spite of origin, in itself, represents part of the international sector. Globalization sets up tense competitive surrounding between the airlines and makes huge challenges for national segment. Under the article, we discussed advantage and disadvantage sides of globalization, reducing market share purposes of national sector, sweeping changes, which brought as difficulties, as well as, opportunities for Georgian air carriers.

## სოციალური მედია ინტერნეტ-მარკეტინგის ჭრილში

*ყიზილაშვილი კონსტანტინე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*მიქელაძე თამარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში „სოციალური მედია ინტერნეტ-მარკეტინგის ჭრილში“, განხილულია ის ძირითადი და არსებითი ასპექტები, რაც განსაზღვრავს ინტერნეტ-მარკეტინგის ფუნქციონირებას თანამედროვე, მუდმივად ცვალებად მსოფლიოში. აღნიშნული სტატია ეხება ისეთ აქტუალურ საკითხებს, რაც მნიშვნელოვან და განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს 21-ე საუკუნის საინფორმაციო ერაში.

თანამედროვე ბიზნესის, კერძოდ, მარკეტინგის სფეროს შემდგომი განვითარებისათვის ძირითადი ფუნქცია შეიძინა სოციალურმა (ინტერნეტ) მედიამ. ინტერაქტიული მედია სულ სხვა პერსპექტივებსა და პირობებს გვთავაზობს ინფორმაციის გაცვლისა და მიღების თვალსაზრისით ბიზნესის სხვადასხვა დარგში თუ მომსახურების სფეროში. ცხადია, ინტერნეტ მედიის პლატფორმა შეესაბამება ბიზნესის, ჩვენს შემთხვევაში, ინტერნეტ-მარკეტინგის გამოწვევებს.

თანამედროვე, გლობალური გარემოს მოთხოვნილებების და წინაპირობების განხორციელებისათვის, განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს არა მარტო ინფორმაციის ფლობა, არამედ მნიშვნელოვანია მისი სწრაფად მიწოდება და მისაწვდომობა. სწორედ, დახვეწილი ინტერნეტ-მარკეტინგის სტრატეგიების გამოყენება ახალი ტექნოლოგიებით, სოციალური მედიის საშუალებით, პასუხობს თანამედროვე ბიზნესის გამოწვევებს.

საკვანძო სიტყვები: სოციალური (ინტერაქტიული) მედია, საინფორმაციო ერა, თანამედროვე ბიზნესი, ინტერნეტ-მარკეტინგი, ბიზნესის გამოწვევები.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე გლობალურ გარემოში, როცა მთავარ კაპიტალს ინფორმაცია წარმოადგენს, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სოციალური მედია. სოციალურმა მედიამ დააჩქარა ინფორმაციის მიღებისა და გაცვლის ციკლი. „სოციალური მედია უზრუნველყოფს მომხმარებელზე ორიენტირებული კონტენტის შექმნას და გაცვლას“.<sup>1</sup>

აღსანიშნავია, რომ სოციალურ მედიაში კომუნიკაცია ცალმხრივ პროცესს არ წარმოადგენს, ხშირ შემთხვევაში სოციალური მედიის სინონიმად გამოიყენება ცნება ინტერაქტიული მედია, რაც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს თანამონაწილე იყოს, აქტიურად ჩაერთოს ინფორმაციის მიწოდებისა და გაცვლის პროცესში, ასევე, მიიღოს ინფორმაცია საკუთარი ინტერესის სფეროში.

აღსანიშნავია ის ფაქტორი, რომ სოციალური მედია-მარკეტინგის სფეროში ცენტრალური ადგილი უჭირავს კომუნიკაციის ცნებას. ზოგიერთ ლიტერატურაში ამ სფეროს მკვლევარები იყებენ ცნებას სოციალური მედია კომუნიკაცია. ერთ - ერთი მკვლევარი ბრუნს გვთავაზობს სოციალური მედია კომუნიკაციის შემდეგნაირ განმარტებას: „სოციალური მედია კომუნიკაცია დაფუძნებულია ონლაინ პლატფორმებზე და აღნიშნავს კომუნიკაციასა და კოლაბორაციას საწარმოსა და სოციალურ მედია მომხმარებელს შორის, ასევე მათ დაქსელვას და დაკავშირებას ერთმანეთთან. სოციალური მედია კომუნიკაცია ხორციელდება როგორც აქტიურად, ისე პასიურად, რათა უზრუნველყოს საპირისპირო ინფორმაციების, აზრების, შთაბეჭდილებების და გამოცდილებების გაცვლა, ასევე, უზრუნველყოს საწარმოსთვის რელევანტური შინაარსის, პროდუქტის ან მომსახურების სფეროს წარმოება“.<sup>2</sup>

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, სოციალური, ინტერაქტიული მედია ინფორმაციის ურთიერთგაცვლის საშუალებას იძლევა, მომხმარებელს შეუძლია რეალურ დროში მიღებული

<sup>1</sup> Kaplan A.M., Haenlein M. Social Media, გვ. 61-66

<sup>2</sup> Bruhn M., Marketing, გვ. 473

ინფორმაციის შინაარსის მოდიფიცირება. განსხვავებით მარკეტინგული კომუნიკაციის ტრადიციული ფორმისგან, რეკლამისგან, რომელიც ცალმხრივი კომუნიკაციის ფორმას გვთავაზობს, სოციალური მედია სივრცე მედიამომხმარებელს სთავაზობს ინფორმაციის მიწოდებას მომხმარებლის ინტერესების გათვალისწინებით.

ინტერაქტიული მედია მრავალმხრივი პრომოციული საშუალებაა. ის რეკლამის მედიუმია, რადგან ბევრი კომპანია თავისი პროდუქციის და მომსახურების რეკლამისთვის იყენებს სოციალურ მედია პლატფორმას. ინტერნეტის ინტერაქტიული ბუნება მისი ერთ-ერთი დიდი უპირატესობაა, მისი მეშვეობით მარკეტერებს არსებული და პოტენციური მომხმარებლისგან მნიშვნელოვანი პირადი ინფორმაციის შეგროვება და შესაბამისად საკუთარი შეთავაზებების რეგულირება შეუძლიათ. სოციალური მედია უზრუნველყოფს კლიენტებთან ორმხრივი ურთიერთობას. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ახალმა ტექნოლოგიებმა (ასეთი ტექნოლოგიებია: ელ-ფოსტა, ვებგვერდები, ბლოგი, მობილური ტელეფონი, სოციალური ქსელები: Facebook, Youtube, Tweeter და სხვ.) საგრძნობლად შეცვალა ადამიანებს შორის ურთიერთობის და კომუნიკაციის გზები.

თანამედროვე ცვალებადი გარემო გავლენას ახდენს კომპანიების და ბრენდების მომხმარებლებთან (კლიენტებთან) კომუნიკაციის მიდგომაზე. კომუნიკაციის ახალი მიდგომები მარკეტოლოგებს საშუალებას აძლევს ბრენდის გარშემო კლიენტთა აქტიური ჩართულობა უზრუნველყონ. მარკეტინგის ერთ-ერთი ექსპერტი აღნიშნავს : „ამა თუ იმ პროდუქტის მომხმარებელთა განხილვის საგნად ქცევა რეკლამის არაჩვეულებრივი საშუალებაა, რაც ხშირად გაცილებით უფრო ეფექტურია, ვიდრე რეკლამირების ტრადიციული ფორმები”.<sup>1</sup>

აღსანიშნავია ისიც, რომ ახალი ტექნოლოგიები ერთის მხრივ ურთიერთობის ჩამოყალიბების არაჩვეულებრივ საშუალებას წარმოადგენს, ხოლო მეორეს მხრივ, გამოწვევის წინაშე აყენებს კომპანიებს. სოციალური მედიის სხვადასხვა პლატფორმა მომხმარებელს დიდ ძალაუფლებას ანიჭებს და აძლევს ასევე კონტროლის შესაძლებლობას. მომხმარებლებს ბევრად მეტი ინფორმაცია გააჩნიათ ბრენდების შესახებ და თან შეუძლიათ ეს ინფორმაცია სხვა მომხმარებლებს სოციალური მედიით გაუზიარონ. თანამედროვე მარკეტინგი მოიცავს არა მარტო კლიენტებთან ურთიერთობის მართვას, არამედ კლიენტების (მომხმარებლის) მიერ მართულ ურთიერთობასაც, ამიტომ ბევრი კომპანია მომხმარებელთან (მყიდველთან) კომუნიკაციისას აღარ იყენებს მხოლოდ ტრადიციულ მასობრივ მედია საშუალებებს, არამედ უპირატესობას ანიჭებენ პირდაპირი მარკეტინგის მიდგომებს. სხვადასხვა სოციალური მედია პლატფორმის საშუალებით კომპანიები გამუდმებით აქვეყნებენ სარეკლამო განცხადებებს და ვიდეორგოლებს გამზიარებელ ვებგვერდებზე; ისინი ასევე გაწვევრიანებულები არიან სხვადასხვა სოციალურ ქსელში, ან ქმნიან საკუთარ ბლოგებს. ყოველივე ეს ემსახურება მომხმარებელთა ჩართვას პირად და ინტერაქტიულ დონეზე. მაგ.: „ტვიტერზე” ისეთ ორგანიზაციებს აქვთ საკუთარი გვერდები, როგორებიცაა: „დელი”(Dell), „დანკინ-დონატსი”(Dunkin Donuts) და სხვ. ისინი იყენებენ „ტვიტერის” შეტყობინებებს, ტვიტებს სოციალურ ქსელში მილიონზე მეტ რეგისტრირებულ მომხმარებლებთან სასაუბროდ კლიენტების მომსახურებასთან დაკავშირებული საკითხების განსახილველად. ბევრი მარკეტოლოგი სწავლობს როგორ გამოიყენოს ეფექტურად სოციალური მედია. სასურველია ისეთი მექანიზმის მოძებნა, რომელიც შესაძლებელს გახდის სოციალურ ქსელებში კომპანიის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას იმ ფორმით, რომ არ გამოიწვიოს მომხმარებელთა გაღიზიანება. თუმცა, ამ მიზნით, მხოლოდ სოციალურ ქსელში გვერდის შექმნა ან ბლოგის მომზადება არ არის საკმარისი. სოციალური ქსელების მეშვეობით წარმატებული მარკეტინგი გულისხმობს მომხმარებელთა საუბრებში შესაბამისი და სასარგებლო კომენტარების ჩართვას.

ონლაინ მარკეტინგი პირდაპირი მარკეტინგის ყველაზე სწრაფად განვითარებადი ფორმაა. დღესდღეისობით, მთელ მსოფლიოში ძირითადად საქმიანობა ციფრული ქსელებით ხორციელდება. ინტერნეტმა ძირეულად შეცვალა მომხმარებელთა მიერ პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის მიღების და მომსახურების აღქმა. ინტერნეტკომპანიების წარმატებამ ჩვეულებრივი კომპანიები

<sup>1</sup> კოტლერი ., მარკეტინგის საფუძვლები, გვ.18

დააფიქრა მათ მიერ ბაზრის მომსახურების მეთოდებსა და მიდგომებზე. თითქმის ყველა ტრადიციულმა კომპანიამ შექმნა საკუთარი ონლაინგაყიდვების და კომუნიკაციის არხები. დღეს ის კომპანიები, რომლებიც როგორც ტრადიციულ, ისე ინტერნეტ მეთოდებით ვაჭრობენ, უფრო მეტად წარმატებულები არიან ონლაინ სივრცეში, ვიდრე მხოლოდ ვირტუალური კომპანიები. ინტერნეტ მყიდველები ჩვეულებრივი მომხმარებლისგან იმით განსხვავდებიან, რომ ყიდვასთან დაკავშირებით აქვთ თავისებური მიდგომები, ისინი სწრაფად და შესაბამისად რეაგირებენ მარკეტინგულ გამოწვევებზე, ასევე, ინტერნეტით ინფორმაციის გაცვლის პროცესში მომხმარებლები ირჩევენ ვისთან იკონტაქტონ. ამ მხრივ არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ინტერნეტ-მარკეტინგის სტრატეგიების მიზანმიმართულ და სწორად დაგეგმვას მიზნობრივი ჯგუფების გათვალისწინებით. ბილ გეტის მოსაზრებით: „თუ თქვენი ბიზნესი არა არის ინტერნეტში, მაშინ თქვენ არ ხართ ბიზნესში”<sup>1</sup>

თანამედროვე საზოგადოების ინფორმაციულობამ, ამასთან ინტერნეტ-მომხმარებლების რიცხვის ზრდამ, განვითარების სულ სხვა ეტაპზე გადაიყვანა მომსახურების სხვადასხვა სფერო. ამ ფაქტორმა დადებითი გავლენა მოახდინა ტურისტული ბიზნესის შემდგომ განვითარებაზე. ტურისტული კომპანიები აქტიურად იყენებენ სოციალურ ქსელს ტურისტული პროდუქტის მიწოდებისათვის. ტურისტული სააგენტოების განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს გლობალური ქსელის ის ძირითადი შესაძლებლობები, როგორებიცაა: კომუნიკაციები და ეფექტური კავშირი; მომხმარებლებთან ინტერაქტიული კომუნიკაციის შესაძლებლობა; დაჯავშნის ელექტრონული სისტემის გამოყენება; ტურის წინასწარ დაგეგმვა და ტურისტული პროდუქტის შეძენის შესაძლებლობა; სასტუმროების ფასების და ტურისტული მომსახურებების ტარიფების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება და სხვ. ბევრ ტურისტულ კომპანიას გააჩნია საკუთარი ვებ-გვერდი და სოციალური ქსელი, რომელიც მომხმარებელს საშუალებას აძლევს სწრაფად გაეცნოს შემოთავაზებულ ტურისტულ მომსახურებას.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, სოციალური, ინტერაქტიული მედია სულ სხვა პერპექტივებსა და გამოწვევებს გვთავაზობს ინფორმაციის გაცვლისა და მიღების თვალსაზრისით ბიზნესის თუ მომსახურების სხვადასხვა სფეროში. განსაკუთრებით მნიშვნელოვან და განმსაზღვრელ ფუნქციას იძენს სოციალური მედია ინტერნეტ-მარკეტინგის სფეროს შემდგომი განვითარებისათვის. ცხადია, 21 -ე საუკუნეში აუცილებელ ფაქტორს წარმოადგენს არა მარტო ინფორმაციის ფლობა, არამედ ინფორმაციის მიღების სისწრაფე, ხარისხი და მისაწვდომობა. დახვეწილი მარკეტინგული სტრატეგიების გამოყენება გამოწვევის წინაშე აყენებს მსხილ კორპორაციებს, ორგანიზაციებსა და მომსახურების სხვადასხვა სფეროს წარმომადგენლებს, ამასთან, წარმოქმნის კონკურენციის ახალ ფორმებს; ამიტომ, თანამედროვე, სწრაფად ცვალებადი მსოფლიოს პირობებში სხვადასხვა გლობალური პრობლემის გადაჭრის, ასევე, დროული გადაწყვეტილებების მისაღებად, აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს უახლეს და სწრაფ ინფორმაციაზე წვდომის შესაძლებლობა, რასაც უზრუნველყოფს სოციალური მედიის პლატფორმა.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. კოტლერი ფილიპ., არმსტრონგი გარი -მარკეტინგის საფუძვლები, მე-14 გამოცემა. „ბაკურ სულაკაურის გამომცემლობა”, თბ. 2015;
2. მარკეტინგის საფუძვლები - ავთორთა ჯგუფი, სტუ, თბ. 2017;
3. ციფრული მარკეტინგი, სახელმძღვანელო; USAID ის პროექტი „ ზრდა საქართველოში”, თბ. 2018;
4. ქათამაძე გ., ქათამაძე დ. - მომსახურების მარკეტინგი, გამომცემლობა „უნივერსალი”, თბ. 2013;

<sup>1</sup> ციფრული მარკეტინგი., გვ. 4

5. ბელჩი ჯორჯ .ი. ბელჩი მაიკლ. ე. - რეკლამა და პრომოცია ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების ხედვა; გამომცემლობა „დიოგენე“ 2013. (მთარგმნელთა ჯგუფი) ;
6. Weinber T. Social Media Marketing (3. Auflage), Köln 2012;
7. Bruhn M . Marketing (13. Auflage), Wiesbaden 2016
8. Kaplan A.M., Haenlein M – Social Media, Indiana University 2010;
9. www.wifimaku.com – Die ganze Welt des Online-Marketings (უკანასკნელად გადამოწმდა 20.03.2019)
10. <https://www.social-media-agentur.net/social-media-marketing/> (უკანასკნელად გადამოწმდა 26.03.2019)

## **Social Media through Internet Marketing**

*Konstantine Kizilashvili, Professor  
Georgian Technical University*

*Tamar Mikeladze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

In the article “Social Media through Internet Marketing”, discusses the basic and essential aspects that define internet marketing in a modern, ever-changing world. This article deals with such important issues, which is an important and defining factor in the 21st century news era.

Social (Internet) media has taken the main function of further business development, particularly in the field of marketing. Interactive media offers other perspectives and conditions in terms of exchange of information in business or service. Obviously, the Internet media corresponds the platform of business, in our case, internet marketing challenges.

The modern, global environmental requirements and prerequisites are the defining factors not only the possession of information, but also its rapid delivery and accessibility. The use of sophisticated internet marketing strategies with new technologies, through social media, responds to modern business challenges.

**Keywords:** Social (interactive) Media, Information Era, Modern Business, Internet Marketing, Business Challenges.

## კადრების მენეჯმენტის როლი ბიზნესში

*ყურამვილი გუგული  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი,*

*თელია კონსტანტინე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ადამიანი - ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსია, კომპანიის პოტენციალი და მისი წარმატება ერთგვარად მათზეა დამოკიდებული. შესაბამისად, პერსონალის ინვესტიცია არის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორი და საწარმოთა კეთილდღეობის გასაღები საბაზრო ეკონომიკის რთულ პირობებში.

საკადრო მენეჯმენტი - არის მართვის საქმიანობა, რომელიც მოიცავს კომპანიის პერსონალის პოლიტიკის კონცეფციის განვითარებას, კადრების სტრატეგიას, მისი პრინციპებისა და მეთოდების გამოყენებას, რომლებიც განხორციელდა საწარმოს პერსონალის პოტენციალის ეფექტური გამოყენებისათვის. ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობა დამოკიდებულია მის თანამშრომლებზე და პერსონალზე. პერსონალის მუშაობის თანამედროვე მოთხოვნები ითვალისწინებს პერსონალის მომსახურების როლს თითოეული თანამშრომლის პიროვნების შემოქმედებითი პოტენციალის გამოყენებისას. აქედან გამომდინარე, ახალი სამეცნიერო და პრაქტიკული მიმართულებების განვითარება - პერსონალის მენეჯმენტის საფუძველი პერსონალის ოპტიმალური გამოყენების პრობლემების მოგვარებისკენ არის მიმართული.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, ადმინისტრირება, ფსიქოლოგია, ადამიანური რესურსები, მენეჯმენტი

### ძირითადი ტექსტი

**საკადრო მენეჯმენტი** - არის მართვის საქმიანობა, რომელიც მოიცავს კომპანიის პერსონალის პოლიტიკის კონცეფციის განვითარებას, კადრების სტრატეგიას, მისი პრინციპებისა და მეთოდების გამოყენებას, რომლებიც განხორციელდა საწარმოს პერსონალის პოტენციალის ეფექტური გამოყენებისათვის. ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობა დამოკიდებულია მის თანამშრომლებზე და პერსონალზე.

იგი ასევე არის პერსონალის მუშაობის დონის ამაღლება, სტრატეგიულ დონეზე - ადამიანური რესურსების მართვა.

საკადრო მენეჯმენტის პრინციპებია:

- 1) შრომის კანონმდებლობის მოთხოვნებთან შესაბამისობა;
- 2) პერსონალის სტაბილურობა, პერსონალის ბრუნვის შემცირება;
- 3) კონკრეტული პერსონალის მიმდინარე და სამომავლო საჭიროებების გაანგარიშება;
- 4) კომპანიის და თანამშრომლების ინტერესების ბალანსის შენარჩუნება;
- 5) თანამშრომლობა ყველა დაინტერესებულ მხარესთან კომპანიის პერსონალის პოლიტიკის დებულებების შესრულებაში, პროფკავშირებთან მუშაობა.

არსებობს “პერსონალის მართვის” კონცეფციის სხვადასხვა ინტერპრეტაციის მაგალითები. ზოგიერთი ავტორი ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციული მხარის მართვაზე. სხვები კი - განსაზღვრავენ შინაარსის იმ ნაწილს, რომელიც ასახავს მენეჯმენტის ფუნქციურ მხარეს. პირველი მიდგომის ტიპური მაგალითია ვ. პ. გალენკოს მიერ განსაზღვრული განმარტება: “პერსონალის მართვა არის ინტერაქციული, ეკონომიკური, ორგანიზაციული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების კომპლექსი, რომელიც უზრუნველყოფს მუშაობის ეფექტურობასა და საწარმოთა კონკურენტუნარიანობას”.<sup>1</sup> სხვა მიდგომა აისახება გერმანიის პერსონალის მენეჯმენტის განმარტებაში:

<sup>1</sup> . Stanislav Shekshnia, Alexey Ulanovsky, Veronika Zagieva - Athletic Ceos: Leadership in Turbulent Times. Publisher: Anthem Press (January 26, 2018)

„პერსონალის მენეჯმენტი (პერსონალის მენეჯმენტი, პერსონალის ეკონომიკა) - საქმიანობის სფეროა, რომლის უმნიშვნელოვანესი ელემენტებია პერსონალის საჭიროებების განსაზღვრა, პერსონალის დაქირავება (პერსონალის შერჩევა და გადმოზიდვა), ჩართულობა მუშაობის პროცესში, პერსონალის განთავისუფლება, განვითარება, კონტროლი და ასევე სამუშაოების სტრუქტურა, შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა და სოციალური მომსახურება, თანამშრომლების მართვა და სხვ.“<sup>1</sup>

#### **პერსონალის მართვის ფუნქციები და ამოცანებია:**

- 1) შრომის ბაზრის ანალიზი, მისი ტენდენციების შესწავლა, ძებნა, პერსონალის დაქირავება;
- 2) უნარ-ჩვევების შეფასება სამსახურში მიღების დროს, ატესტაცია და კადრების განაწილება;
- 3) კონტრაქტის გაფორმება, ხელფასის განსაზღვრა და შეღავათები;
- 4) გუნდში ახლად დაქირავებული თანამშრომლების ადაპტაცია, პროფესიული ხელმძღვანელობის საკითხების გადაწყვეტა;
- 5) მოტივაცია;
- 6) სამუშაო ადგილების აღწერა, შრომის ორგანიზება;
- 7) ბიზნესის ეთიკისა და კორპორატიული კულტურის დაცვა;
- 8) კონფლიქტური სიტუაციების მართვა, სტრესი;
- 9) შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება, ატესტაცია;
- 10) კარიერული დაგეგმვა, კარიერული წინსვლის მართვა და ა.შ.

რადიკალური ეკონომიკური რეფორმის თანამედროვე აქტივობისა და აქტიური სოციალური პოლიტიკის განხორციელება, საზოგადოებაში ყოველმხრივი დემოკრატიზაციის შესახებ, საბაზრო ურთიერთობების გადასვლისას ასევე დაკავშირებულია ადამიანის ფაქტორების მზარდ როლთან. აქედან გამომდინარე, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ამ პირობებში პერსონალთან მუშაობის საკითხებს, რომლებიც წარმოადგენენ ადამიანურ ფაქტორს სოციალური წარმოების განვითარებაში. ეს ქმნის ხარისხობრივად ახალ მოთხოვნებს პერსონალის მართვის თეორიაში, როგორც მეცნიერებაში, სოციალურ-ეკონომიკური და ფსიქოლოგიურ-პედაგოგიური კვლევის შედეგების გამოყენებას პერსონალის მუშაობის პრაქტიკაში.

გარდა ამისა, დღესდღეობით პერსონალის მუშაობის დონე არ აკმაყოფილებს ეკონომიკური მენეჯმენტის რადიკალური რესტრუქტურის ამოცანებს. პერსონალის თვალსაზრისით, ბევრს არ გააჩნია შესაბამისი განათლება, არ აუმაღლებია თავისი უნარები. როგორც წესი, მეწარმეებსა და მენეჯერს არ გააჩნიათ ცოდნა და უნარ-ჩვევები პერსონალის მართვის სფეროში, რაც, ზოგადად, ამცირებს მართვის ეფექტურობას. ამავდროულად, პერსონალის მართვის საფუძვლების ცოდნა; მისი ძირითადი პრინციპები და მეთოდები ძალიან მნიშვნელოვანია წარმოების ორგანიზატორების, მრეწველობისა და სამშენებლო მეთაურებისათვის. მენეჯერების პერსონალის მართვის საკითხებთან დაკავშირებული ტრენინგების გავლა და შესწავლა ეხმარება პერსონალთან ურთიერთობაში და მასთან სწორ მიდგომაში, საბოლოო ჯამში, პროდუქციის წარმოების ადამიანური რესურსების გამოყენებით ეფექტურობის გაზრდას გამოიწვევს.

პერსონალის მუშაობის თანამედროვე მოთხოვნები ითვალისწინებს პერსონალის მომსახურების მზარდ როლს თითოეული თანამშრომლის პიროვნების შემოქმედებითი პოტენციალის გამოყენებისას. აქედან გამომდინარე, ახალი სამეცნიერო და პრაქტიკული მიმართულებების განვითარება - პერსონალის მენეჯმენტის საფუძველი, რომელიც დაკავშირებულია ინტეგრირებული მიდგომის უზრუნველსაყოფად სხვადასხვა ინდუსტრიაში პერსონალის ოპტიმალური გამოყენების პრობლემების მოგვარებისკენ არის მიმართული. თანამედროვე პირობები მოითხოვს ყველა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას, რაც გულისხმობს პერსონალის მუშაობის სტატისტიკური და დოკუმენტური ფორმების შესახებ ჩვეულებრივი იდეებისგან გადასვლას და საწარმოების, ორგანიზაციის, მრეწველობის, რეგიონის მასშტაბით ეფექტური პერსონალის პოლიტიკის ინტეგრირებული, სისტემატური ფორმირებისა და განხორციელების პროცესის ზრდას.

<sup>1</sup> Владимир Моженков, Владимир Моженков - Ген директора. 17 правил позитивного Менеджмента. Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2017

პერსონალის მართვის თანამედროვე პირობებში შედის რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ეტაპი:

1. ეფექტური პერსონალის მართვის სისტემის ჩამოყალიბება (ამ ტიპის მენეჯმენტის სუბიექტის, მიზნების და შინაარსის განსაზღვრა, მისი ძირითადი მიმართულებები, კონკრეტული ორგანიზაციის პრინციპები და მეთოდები).
2. პერსონალის მართვის მექანიზმის ჩამოყალიბება და შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა (ოპტიმალური სტრუქტურისა და ადამიანური რესურსების პერსონალის განვითარება, პროფესიული მომზადების სტრუქტურის განსაზღვრა და ადამიანური რესურსების მენეჯერების პროფესიონალურად მნიშვნელოვანი პიროვნული თვისებების სტრუქტურა, შერჩევა, ტრენინგი და სპეციალისტების განთავსება ადამიანური რესურსების მართვაში).
3. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა (პერსონალის მუშაობის გეგმები და პროგნოზები, თანამშრომლების რაოდენობის და შემადგენლობის დაგეგმვა, ავტომატური ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების შექმნა).
4. დასაქმება (პერსონალის ყველა არსებული წყაროების ცოდნა და უნარ-ჩვევები).
5. პროფესიონალური ორიენტაცია და ადაპტაცია (ორგანიზაციაში მიღებულ თანამშრომელთა წარდგენა, მათთვის იმის შესწავლა, თუ რას ელოდება ორგანიზაცია ამ თანამშრომლებისაგან და რა სახის სამუშაოზე მიიღებს სათანადო შეფასებას).
6. ადამიანური რესურსების მართვის ფორმირება (მენეჯმენტის პერსონალის ხარისხობრივი შემადგენლობის ანალიზი, დასაქმების ორგანიზაცია და ახალგაზრდა პროფესიონალებთან მიმდინარე სამუშაოები, მენეჯმენტის პერსონალის შერჩევისა და განთავსებისათვის სამეცნიერო და პრაქტიკული საფუძვლები).
7. პერსონალისა და მათი საქმიანობის შეფასება (მენეჯმენტის პერსონალის შეფასების ორგანიზება, სარეზერვო მუშაობის პრინციპების და მეთოდების შექმნა, სპეციალისტების კონკურსის ორგანიზება, სერტიფიცირება, ეფექტური შეფასების მეთოდების შემუშავება).
8. პერსონალის სწავლების ორგანიზება (მუშაკების პროფესიონალური მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება).
9. შრომითი დისციპლინისა და პერსონალის დენადობის მენეჯმენტი (ხელფასის სტრუქტურისა და შეღავათების შემუშავება პერსონალის მოზიდვის, დასაქმებისა და შენარჩუნების მიზნით, შეიმუშავებს თანამშრომელთა შემცირების, გადაყვანის და განთავისუფლების პროცედურებს).
10. საკადრო სამსახურების ორგანიზება და პერსონალის მომსახურების ეფექტურობის შეფასება (პერსონალის პირადი საქმეების მართვა, პერსონალის აღრიცხვა და ანგარიშგება, საოფისე ტექნიკის გამოყენება; პერსონალური კომპიუტერები ადამიანის რესურსების მართვის პროცესების ავტომატიზირებაში, პერსონალის დეპარტამენტების ეფექტიანობის მუშაობის შეფასებისას).

კადრების მენეჯმენტის თავისებურებებში შესაძლოა აღვნიშნოთ:

- პერსონალის მართვის სფეროში არსებულ განსხვავებულ მიდგომების გამო ჯერჯერობით არ განვითარდა პროფესიული ცოდნის ერთიანი კომპლექსი და არც ამ მენეჯმენტის საქმიანობის ზოგადი პროფესიული იდეოლოგია;
- ადამიანური რესურსები ტრადიციულად ორგანიზაციის ხელმძღვანელების ყურადღების ცენტრშია. პერსონალის მენეჯმენტის სპეციალისტთა როლი განისაზღვრება იმით, რომ ისინი ახორციელებენ მრჩეველების ფუნქციებს მენეჯმენტთან და პირდაპირ არ არიან პასუხისმგებელი საწარმოს სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელებისათვის;
- პერსონალის მართვის სპეციალისტთა ერთ-ერთი ფუნქცია არის ჩვეულებრივი რიგითი მუშაკების ინტერესების დაცვა, რომლებიც, ტოპ-მენეჯერების აზრით, ხელს უშლის ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას;
- პერსონალის მართვა განიხილება როგორც საქმიანობა, რომლისთვისაც არ არის საჭირო სპეციალური მომზადება; განსხვავებული მენეჯერული სპეციალობებისგან განსხვავებით;



- სპეციალიზებული პროფესიული მომზადებისა და შესაბამისი პროფესიული კვალიფიკაციის ნაკლებობა ამცირებს პერსონალის სანდოობას მენეჯერების თვალში.

**თანამედროვე ძირითადი ტენდენციებია:**

- აბსოლუტური და შეფარდებითი საკადრო სამსახურების მიშაკთა რაოდენობის ზრდა;
- ამ პროფესიის სტატუსის ამაღლება: ადამიანური რესურსების მენეჯერები უმრავლეს ორგანიზაციებში გახდნენ გამგეობის წევრები და შევიდნენ დირექტორთა საბჭოში;
- მკვეთრად გაიზარდა ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების პროფესიული მომზადების დონე;
- მზარდი კონკურენციის (მათ შორის მაღალკვალიფიცირებული პერსონალი), საერთო ბიზნესის სტრატეგიიდან იზოლაციური პერსონალის პოლიტიკა უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის საერთო წარმატებაზე.

მართვის მეთოდები - ეს არის გზები პერსონალის მენეჯერული გავლენის განსახორციელებლად ორგანიზაციის მართვის მიზნების მისაღწევად. გამოარჩევენ მენეჯმენტის ეკონომიკურ, ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდებს .

**1. ეკონომიკური მეთოდები**

ეკონომიკური მენეჯმენტის მეთოდები არის პერსონალის ზეგავლენის გზები ეკონომიკური კანონების გამოყენებით. იგი გულისხმობს სიტუაციურად ან “სარგებელს” ან “დასჯას”. პერსონალისადმი პირდაპირი ეკონომიკური გავლენის ყველაზე გავრცელებული ფორმებია: სამეურნეო აღრიცხვა, მატერიალური სტიმულები და მოგების გაზიარება ორგანიზაციის ფასიანი ქაღალდების (აქციების, ობლიგაციების) შეძენის გზით.

**2. ადმინისტრაციული სამართლებრივი მეთოდები**

ადმინისტრაციული და სამართლებრივი მეთოდები წარმოადგენენ პერსონალის მენეჯერული გავლენის განხორციელების გზებს, მათ შორის ძალაუფლების ურთიერთობებს, ადმინისტრაციული და სამართლებრივი სასჯელის დისციპლინასა და სისტემას. არსებობს ადმინისტრაციული და სამართლებრივი ზემოქმედების ოთხი ძირითადი მეთოდი: ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული ზეგავლენა, დისციპლინური პასუხისმგებლობა და ჯარიმები, ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა და ჯარიმები.

**3. სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები**

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები წარმოადგენენ პერსონალის მენეჯერულ გავლენას სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის მიდგომების გამოყენებით. ეს მეთოდები შეიძლება იყოს მიმართული, როგორც თანამშრომლების ჯგუფზე, ისე კერძო პირებზე. გავლენის მასშტაბი მეთოდების მიხედვით შეიძლება დავყოთ: სოციალური, რომელიც მიმართულია თანამშრომლების ჯგუფებზე - მათი წარმოების პროცესში ურთიერთობაზე და ფსიქოლოგიური, რომელიც მიზანმიმართულად გავლენას ახდენს კონკრეტული პირის შიდა სამყაროზე.

ჩვენთვის ძირითადი გახლავთ მესამე ანუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.

სოციალური მეთოდები მოიცავს გუნდის თანამშრომელთა დანიშვნას და აქვს მიზანი - შეაფასოს თავად გუნდი, მოახდინოს არაფორმალური ლიდერების იდენტიფიცირება და გაუწიოს მათ დახმარება საჭიროების შემთხვევაში. ასევე მისი მიზანია - პერსონალის მოტივაცია სამუშაოების საბოლოო შედეგის მისაღწევად, ეფექტური კომუნიკაციის უზრუნველყოფა და აიცილოს გუნდში ინტერპერსონალური კონფლიქტები, მენეჯმენტის სოციალური მეთოდების რაოდენობას მოიცავს: სოციალური დაგეგმვა, სოციოლოგიური კვლევა, პირადი თვისებების შეფასება, მორალი, პარტნიორობა, კონკურენცია, კონფლიქტების მართვა.

ფსიქოლოგიური მართვის მეთოდები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ პერსონალის მუშაობაში, იგი როგორც წესი, ინდივიდუალურია. ამ მეთოდების ძირითადი თავისებურება ისაა, რომ ისინი მიზნად ისახავენ პირის, მისი პიროვნების, ინტელექტის, გრძნობების, ქცევის შიდა სამყაროსა და კონკრეტული წარმოების პრობლემების გადაჭრაზე დასაქმებულთა შიდა პოტენციალის გამოვლენას.

## დასკვნა

ადამიანები - ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსია, კომპანიის პოტენციალი და მისი წარმატება ერთგვარად მათზეა დამოკიდებული. შესაბამისად, პერსონალის ინვესტიცია არის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორი და საწარმოთა კეთილდღეობის გასაღები საბაზრო ეკონომიკის რთულ პირობებში.

კადრების მენეჯმენტის, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის როლი უდავოდ დიდია ბიზნესში. მისდამი მზარდი ინტერესი ცხადყოფს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი სოციალური კაპიტალია, რაც საწარმოს მნიშვნელოვან მოგებას ჰპირდება.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ევგენი ბარათაშვილი, ნინო ფარესაშვილი, ნიკო ბაკაშვილი, ბადრი გეგზაია, დარეჯან მესხიშვილი - თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები. გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2011
2. Stanislav Shekshnia, Alexey Ulanovsky, Veronika Zagieva - Athletic Ceos: Leadership in Turbulent Times. Publisher: Anthem Press (January 26, 2018)
3. Владимир Моженков, Владимир Моженков - Ген директора. 17 правил позитивного Менеджмента. Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2017
4. თეიმურაზ შენგელია - ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები. თბილისი, 2008
5. Рэй Далио - Принципы. Жизнь и работа. Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2018
6. ანა აფციაური (მთარგმნელი) - დიდი წიგნი ბიზნესზე. გამომცემლობა: პალიტრა 1, 2017

## The role of personnel management in business

*Guguli Kurashvili, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Konstantine Telia, PhD Student  
Georgian Technical University*

## Summary

People are the most important resource, the company's potential and its success depends on them. Consequently, the personnel investment is a competitive factor and the key to the prosperity of enterprises in the difficult market conditions.

Staff Management - is a management activity that involves the development of the concept of company's personnel policy, the strategy, its principles and methods implemented for effective use of the enterprise's personnel. The activity of any enterprise depends on its staff and personnel.

Modern requirements of personnel work involves the role of personnel in the use of each person's creative potential. Consequently, the development of new scientific and practical directions - the basis for staff management is to address the problems of optimal use of personnel.

Personnel management as a human resource management role is undoubtedly big in business.

## კრეატიულობის უნარი და შემოქმედებითი მოქნილობა ბიზნესში

*ყურამვილი გუგული  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ჩიქელაშვილი მათა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ბოლქვაძე ანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი*

### აბსტრაქტი

დღეს კრეატიულობა ბიზნესსა და მენეჯმენტში შეიძლება განვიხილოთ როგორც სოციალური სავიზიტო ბარათი. კრეატიულობა არის უნარი, წარმოადგინოთ ახალი, განსხვავებული, უჩვეულო იდეები და მათი განხორციელების გზები. კრეატიულობა - უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში ყველაზე მნიშვნელოვან მოთხოვნილებად იქცა. დღეისათვის ბიზნესის გარემო საგრძნობლად შეიცვალა. იგი გახდა უფრო სწრაფი და უფრო კომპლექსური. მენეჯერებს უფრო მეტი პრობლემების გადაჭრა უწევთ შეზღუდულ პერიოდში. ბიზნესის წარმართვა წარმოუდგენელია მუდმივი განვითარების გარეშე. მოქნილობა შეიძლება განისაზღვროს შემდეგნაირად: ეს არის უნარი განსხვავებულ სიტუაციებში ცვლილებების განხორციელების, რაც ორგანიზაციას წარმატებას მოუტანს. საბაზრო ეკონომიკის დროს იგი იჭრება ადამიანთა ცხოვრების ყველა სფეროში დაწყებული მრეწველობიდან დამთავრებული მეცნიერებით ბიზნესის სფეროში მოქმედი საწარმოების (ორგანიზაციების) მუშაობა წარმოუდგენელია მენეჯმენტის გარეშე. ამიტომ მენეჯმენტს სავსებით მართებულია ვუწოდოთ ბიზნესის მართვის ფილოსოფია. ბიზნესის მთავარი სუბიექტია ბიზნესმენი.

საკვანძო სიტყვები: საბაზრო ეკონომიკა, კრეატიულობა, ინტელექტი, ბიზნესი, მენეჯმენტი, კაპიტალი, რესურსი.

### ძირითადი ტექსტი

კრეატიულობა ხასიათდება მრავალფეროვანი განმარტებებით. ის მიიჩნევა როგორც ახალი იდეების ძიების და შექმნის, ჩამოყალიბებული აზროვნების სქემებიდან გადასვლის და კონსტრუქციული გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, პრობლემების ხედვის და გადაჭრის განსხვავებული (უნიკალური) შესაძლებლობა. სხვა განმარტებებით, კრეატიულობა არის ინდივიდის შემოქმედებითი უნარი, რომელსაც იყენებს პრინციპულად ახალი იდეების მისაღებად და შესაქმნელად, რომელიც განსხვავდება ტრადიციული და მიღებული აზროვნების სქემებისგან, ასევე სტატიკურ სისტემებში პრობლემების გადაჭრის უნარი. აბრაჰამ მასლოუს განმარტებით კი განიხილება როგორც შემოქმედებითი მიმართულება, რომელიც თანდაყოლილად ახასიათებს ყველას. ზოგჯერ მას კარგავს უმრავლესობა ჩამოყალიბებული აღზრდის სისტემის ზემოქმედებით, განათლებით და სოციალური პრაქტიკით.

ცხადია, ინდივიდის ფარგლებში მას არ გააჩნია რაიმე კონკრეტული განზომილება, მაგრამ ორგანიზაციის ფარგლებში სავსებით შესაძლებელია, თუ საკითხს შევხედავთ გადასაჭრელი ამოცანების ამოხსნის ეფექტიანობის ჭრილში.

ჩვენ მივიჩნევთ, რომ კრიტიკული კრეატიულობის უნარი (Critical Creative Ability - CCA) ორგანიზაციის ინტელექტუალური რესურსის ის მინიმუმია, რომელსაც სხვა აუცილებელი რესურსების არსებობის პირობებში ძალუძს მოიფიქროს, დაგეგმოს და განახორციელოს ორგანიზაციის მინიმალური სარგებლიანობის შესაძლებლობა<sup>1</sup>.

რაც შეეხება ცოდნას, არსებული განმარტებებით განიხილება როგორც გამოცდილების, ფასეულობებისა და კონტექსტური ინფორმაციის ფლობის ისეთი ერთობლიობა, რომელიც ადამიანთა შორის ურთიერთობის შესაძლებლობას განაპირობებს. ამავე დროს, თანამედროვე მეცნიერები

<sup>1</sup> აბრამიშვილი თ. სამაგისტრო ნაშრომი „კრეატიული მენეჯმენტი და მენეჯერის აზროვნების აქტივიზაციის ხერხები“. 2017.

ცოდნის არსს ორი განსხვავებული პოზიციიდან განიხილავენ: ერთის მხრივ, განიხილება როგორც რაციონალური არჩევანის განხორციელებისათვის საჭირო ინფორმაცია და მეორე მხრივ, როგორც ეკონომიკური აქტივი.

ჩვენი მოსაზრებით, სინამდვილეში ცოდნა არის ინფორმაციის, სისტემების და პროცესების აღქმისა და გამოყენების, აგრეთვე მისი შემოქმედებითი იმპროვიზაციის ისეთი უნარი, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელია შეიქმნას ახალი პროდუქტი, ახალი ღირებულება და შესაბამისად გაიზარდოს ან სულაც გაჩნდეს ახალი მოთხოვნა. რაც იგივეა, რომ გაჩნდეს ახალი ფარდობითი უპირატესობის მოპოვების ან მისი პროვოცირების ახალი შესაძლებლობა. ე.ი ის შეიძლება განვიხილოთ/ტრანსფორმირდეს როგორც ეკონომიკური რესურსი, როგორც რაციონალური არჩევანის განხორციელებისათვის საჭირო ინფორმაცია და ამავე დროს როგორც ადამიანთა შორის ურთიერთობის შესაძლებლობა. შესაბამისად ეს მარტივი და უფრო ტყვადი განმარტება უკეთ ასახავს ტერმინის შინაარსს (მნიშვნელობას).

კრეატიული აზროვნების ყველაზე გავრცელებულ თვისებებს წარმოადგენენ ის მახასიათებლები, რომელიც ჯერ კიდევ წინა საუკუნის 60-იან წლებში გამოავლინა ცნობილმა ამერიკელ ფსიქოლოგმა ჯოი პოლ გილფორდმა (Joy Paul Guilford)<sup>1</sup>.

1968 წელს ჯონ პოლ გილფორდის მიერ გამოვლინდა კრეატიულობის ოთხი ძირითადი მახასიათებელი.

**1. პროდუქტიულობა ან მწარმოებლურობა (fluency)** - ეს ფაქტორი ახასიათებს შემოქმედებითი აზროვნების სიძარდეს და განისაზღვრება დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში შექმნილი ახალი იდეების და საგნების ზოგადი რიცხვით. რაც უფრო მაღალია ადამიანის შემოქმედებითი პროდუქტიულობა, მით უფრო მეტი ახალი იდეების შექმნისთვის არის ის მზად. ძირითადად გამოცდილებასთან ერთად ვითარდება კრეატიული სიძარდე. „ინოვაციური ამოცანების გადაჭრის თეორია“-ს დამფუძნებელი ჰაინრიხ ალტშულერი ამბობს, რომ ბევრი გამომგონებელი თანდათანობით იძენს შემოქმედებითი პროცესის პროდუქტიულობის უნარს და შეუძლიათ ახალი გადაწყვეტილებების სწრაფი შეთავაზება.

1. **მოქნილობა (flexibility)** - ეს ფაქტორი ახასიათებს შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების შეთავაზების უნარს, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა ალგორითმს ცოდნის სხვადასხვა დარგიდან. ადამიანს შეიძლება გააჩნდეს მაღალი შემოქმედებითი მწარმოებლურობა, თუმცა ყველა მისი იდეა შეიძლება იყოს ერთგვაროვანი. ამიტომ აზროვნების მოქნილობა წარმოადგენს კრეატიულობის მნიშვნელოვან თვისებას. შემოქმედებითი აზროვნების მოქნილობის განვითარების ერთ-ერთი ფაქტორია აღქმის მოდელების და სხვადასხვა სტრუქტურების გამოყენების შესაძლებლობა. შემოქმედებითობის მოქნილობა გვიჩვენებს, თუ რამდენად მაღალია ორგანიზაციის სპეციალისტთა კვალიფიკაცია, რამდენად კარგად ფლობენ ინფორმაციული ნაკადების მიღებისა და გადამუშავების ტექნოლოგიებს და რამდენად ძალუბრით მათ თავისი შემოქმედებითი პოტენციალით შეუქმნან ორგანიზაციას ახალი შესაძლებლობები.
2. **ორიგინალობა (originality)** - ეს ფაქტორი ახასიათებს კრეატიული აზროვნების თავისებურებას, შემოქმედებითი ამოცანების გადაწყვეტისადმი უჩვეულო მიდგომას და განისაზღვრება იშვიათი კრეატიული გადაწყვეტილებების რაოდენობით და პასუხის ორიგინალური სტრუქტურით.
3. შემოქმედებითი აზროვნების ორიგინალობის განვითარებისათვის ასევე მნიშვნელოვანი და საჭიროა პირადული თვისებები, რომლებიც სხვა ადამიანებისგან გამოგარჩევენ. არსებითად, კრეატიული აზროვნების ორიგინალობა არ წარმოადგენს შემოქმედებითი პროცესის საკვანძო მახასიათებელს, მაგრამ ეს მახასიათებელი გვიჩვენებს, თუ ადამიანის აზროვნებას რამდენად შეუძლია არაორდინალური პასუხების გაცემა.

<sup>1</sup> ჯონ პოლ გილფორდი (Joy Paul Guilford) (1897 -1987) - ამერიკელი ფსიქოლოგი, აშშ-ს რამდენიმე უნივერსიტეტის პროფესორი. ჯონ პოლ გილფორდმა გამოიკვლია ადამიანის ინტელექტის (მეხსიერება, აზროვნება, ყურადღება, შემოქმედითობა და ტემპერამენტი) სხვადასხვა მხარე. იგი ასევე არის ინტელექტის სტრუქტურის მოდელის დამაარსებელი. ადამიანის კრეატიულობის შეფასებისა და განვითარების პრობლემის შესახებ შეიძლება წავიკითხოთ 1968 წელს მის მიერ დაწერილ წიგნში: «Intelligence, creativity, and their educational implications»

4. **სირთულე (elaboration)** - განისაზღვრება შემოქმედებითი აზროვნების წარმოსახვის დეტალიზირებით, შემოთავაზებული იდეების შემუშავებით. მრავალი ადამიანისთვის შემოქმედებითი პროცესი ხასიათდება საკმაოდ ზერელე აზროვნებით. თუმცა, ხანდახან მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანის კრეატიულობა იყოს ლოგიკური, დასაბუთებული. მაგალითად, გამომგონებელმა უნდა შექმნას მუშაობის კარგად გააზრებული მექანიზმის მქონე ახალი პროდუქტი, რომელიც შეასრულებს განსაზღვრულ დასახულ მიზანს. ხოლო ინოვაციურმა მეწარმემ უნდა შესთავაზოს რენტაბელური ბიზნეს-იდეები, რომელზეც არის მოთხოვნა.

ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის პროფესორი, მაიკლ პორტერი, ნოვაციებს განიხილავს როგორც სიახლეს, რომელსაც მოგება მოაქვს. ცხადია, რომ ასეთი მიდგომა სავსებით მართებული და სამართლიანია, მაგრამ ნოვაციებს ამავე დროს ახალი დარგების და ზოგჯერ მეცნიერებების წარმოქმნაც მოსდევს, რომელიც ხშირად არ იძლევა პირდაპირ მოგებას.

კრეატიული მენეჯმენტი არის ახალი ინსტრუმენტი ნებისმიერი დარგის სპეციალისტისთვის, როგორც ლოკალური, ასევე გლობალური ხასიათის ამოცანების და პრობლემების ამოსახსნელად. მისი უნივერსალურობა გამოიხატება იმაში, რომ ის ეფუძნება სისტემების განვითარების კანონებსა და მენეჯმენტისთვის ადაპტირებულ ინოვაციურ კანონზომიერებებს. შესაძლებელი გახდა მართვასა და საბაზრო ურთიერთობებში მოდიფიცირებული კანონზომიერებების მიმართვა ადამიანური რესურსების და პირველ რიგში ინტელექტუალური რესურსების ფორსირებისთვის ფარდობითი უპირატესობის შესანარჩუნებლად და ახალი უპირატესობების მოსაპოვებლად. მთელი აქცენტი გადატანილია ადამიანის ფიზიკური და ინტელექტუალური რესურსების მარგი ქმედებისა და ეფექტიანობის ზრდაზე/განვითარებაზე, როგორც მართვის სისტემებში შექმნილი პრობლემებისა და შეუთავსებლობების, ასევე სხვა, სამრეწველო, ტექნიკური, ტექნოლოგიური თუ პროცესუალური პრობლემების გადასაჭრელად. გამოვლენილია, რომ ნებისმიერი პრობლემა თუ შეუთავსებლობა, ფუნქციონალურია. ისინი წარმოიქმნებიან ერთი და იმავე კანონზომიერებებით და შესაბამისად - ერთი და იმავე ინსტრუმენტებით რეგულირდებიან. მათ შორის განსხვავება მხოლოდ სისტემების, პროცესებისა და გამოყენებული ტერმინოლოგიების სპეციფიკაში მდგომარეობს. მოხერხდა ტიპური ამოცანებისთვის სტანდარტული ჩარჩოების ჩამოყალიბება, რომელიც ძალიან ადვილია ოპერირებისთვის და სტანდარტული ამოცანების ამოსახსნელად პირდაპირ მზა რეკომენდაციებს იძლევა.

ფირმის მენეჯერმა პრობლემის ტექნიკური გადაწყვეტისას მრავალრიცხოვანი ალტერნატიული ვარიანტიდან უნდა ამოირჩიოს ოპტიმალური, რომელიც უზრუნველყოფს დანახარჯების მინიმიზაციას და მოგების ზრდას. მენეჯერი ტექნოლოგიურ სიახლეთა დანერგვისას უნდა ხელმძღვანელობდეს ცოდნით, ინტუიციით, მან უნდა განჭვრიტოს, რამდენად აკმაყოფილებს სიახლე მომხმარებლის მოთხოვნებს. საწარმოს გამართული მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებზე, იმაზე თუ რამდენად ორგანულად ერწყმის ორგანიზაცია გარემოში მიმდინარე პროცესებს ეკონომიკურს, სამეცნიერო-ტექნიკურს, სოციალურ-პოლიტიკურს და რამდენად შეესატყვისება მისი მისია, მიზნები და ამოცანები მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს.

კრეატიული აზროვნების სირთულე მიმართულია შემოქმედებითი პროცესების იდეებისა და პროფესიონალიზმის გააზრებაზე.

## **დასკვნა**

ზემოხსენებულიდან გამომდინარე, შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ კრეატიულობისა და შემოქმედებითი მოქნილობის უნარის განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ გააზრებულად. არსი კი მდგომარეობს იმაში, რომ ავირჩიოთ განსხვავებული და უჩვეულო მოქმედებები და გამოვრიცხოთ ავტომატურობა გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Maslow, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. (1970). 2.
2. Maslow, A. H. *Motivation and personality (3rd ed.)*. Delhi, India: Pearson Education. (1987).
3. Michael E. Porter *COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors* THE FREE PRESS New York London Toronto Sydney Singapore.2005.
4. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი. მენეჯმენტი. წიგნი 1-2. თბილისი.2016
5. ჯოლია გ. კრეატიული ეკონომიკა და განვითარება. თბილისი.2015
6. [http://gopsy.ru/lichnost/chto-takoe-kreativnost.html#h2\\_06](http://gopsy.ru/lichnost/chto-takoe-kreativnost.html#h2_06).
7. აბრამიშვილი თ. სამაგისტრო ნაშრომი „კრეატიული მენეჯმენტი და მენეჯერის აზროვნების აქტივიზაციის ხერხები“. 2017.

### **Creativity and creative flexibility in business**

*Guguli Kurashvili, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Maia Chechelashvili, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Anna Bolkvadze, Assistant Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Today, creativity in business and management can be viewed as a social business card. Creativity is the ability to present new, different, unusual ideas and ways to implement them. Creativity has become the most important requirement over the past decade. Today the business environment has changed significantly. It got faster and harder. Managers need to solve more problems for a limited period of time. Business management is impossible without continuous development. Flexibility can be defined as follows: it is the ability to make changes in different situations that will bring success to a market economy. It covers all spheres of human life, from industry to science. A business enterprise (organization) in business is unthinkable without management. That is why management is absolutely correct to call the philosophy of business management. The entrepreneur is the main subject of the business.

## პროექტების მართვის და ბიზნეს სფეროს ფუნქციონირების ეფექტიანობისათვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების როლი და მომავალი პერსპექტივები

შენგელია ქეთევანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ჯიქია ანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

მუდმივად ვითარდება საინფორმაციო ტექნოლოგიები, რაც ამარტივებს ბიზნესის ფუნქციონირებას, საუკეთესო ბიზნეს პროექტების შერჩევას და განხორციელებას. თანამედროვე კომპანიები უკვე იყენებენ „მაიკროსოფტის“ ლიცენზირებულ ღრუბლოვანი ტექნოლოგიებს, რაც რეკოლუციური განვითარებაა IT ტექნოლოგიაში. დღეს ვერც ერთი სფერო გვერდს ვერ აუვლის მათ. ეს უკანასკნელი საშუალებას იძლევა სრულყოფილად მოხდეს საჭირო ინფორმაციის და მონაცემების შეგროვება და დამუშავება რთული მაჩვენებლების გამოსაანგარიშებლად, რათა ნაკლებ დროში და ნაკლები დანახარჯებით შესაძლებელი გახდეს საუკეთესო პროექტების შერჩევა. ასევე აღსანიშნავია, რომ მაიკროსოფტის და გუგლის ლიცენზირებული ღრუბლოვანი ტექნოლოგიები საშუალებას აძლევს კომპანიებს ოპერატიული ინფორმაცია განათავსონ 2 კონტინენტზე გადაზღვეულ დაცულ ღრუბლოვან საცავში, რაც მკვეთრად ამცირებს მართვასთან დაკავშირებულ ხარჯებს და კომპანიებს მეტი დრო რჩებათ ბიზნესის განვითარებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს პროექტები, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ღრუბლოვანი ტექნოლოგიები, აუტოსოსრსინგი.

### ძირითადი ტექსტი

ქვეყნის ეკონომიკური აღმავლობის, ცხოვრების დონის გაუმჯობესების აუცილებელი პირობაა ბიზნესის განვითარება. ბიზნესმა უნდა უზრუნველყოს დასაქმება და იტვირთოს პასუხისმგებლობა თავის მუშაკთა კეთილდღეობაზე.

საქართველოში ბიზნესის განვითარების შეფასებას ახდენს მრავალი საერთაშორისო ორგანიზაცია და ჟურნალი. მსოფლიოში ცნობილი ჟურნალები, Fortune, The Economist, Euromoney და სხვები, აქვეყნებენ სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის განვითარების რეიტინგებს<sup>1</sup>. ძირითადად გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლების ჯგუფი: ეკონომიკის ეფექტიანობა; პოლიტიკური რისკის დონე; დავალიანების მდგომარეობა; სახელმწიფო ვალის ოდენობა; საბანკო კრედიტის ხელმისაწვდომობა; მოკლევადიანი სასესხო კაპიტალის ხელმისაწვდომობა; ფორს-მაჟორული გარემოებები; ტექნოლოგიების განვითარების დონე.

მსოფლიო ბანკის კვლევები გვიჩვენებს, რომ მთავარ ფაქტორებს, რომლებიც ხელს უშლიან ბიზნეს პროექტების წარმატებით განხორციელებას, განეკუთვნება პოლიტიკური განუსაზღვრელობა (28%), მაკროეკონომიკური არასტაბილურობა (23%), გადასახადები (19%), სამართლებრივი რეგულირება (10%), კორუფცია (10%).<sup>2</sup>

ქვეყანაში ეკონომიკური ზრდა რომ დაჩქარდეს, ხელი უნდა შეეწყოს ექსპორტზე ორიენტირებული პროდუქციის წარმოებას და ახალი ბიზნეს პროექტების განხორციელებას ასეთ სფეროებში. უნდა განვითარდეს სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა (საავტომობილო გზები, რკინიგზა, საზღვაო პორტები, ტურიზმი, სასტუმროები), სოფლის მეურნეობის და კვების პროდუქტების წარმოება და სხვა დარგები. ამ ყველაფერს ხელი უნდა შეეწყოს ძლიერმა სახელმწიფო პოლიტიკამ, რომელიც უზრუნველყოფს სტაბილურ და მიმზიდველ ბიზნეს გარემოს<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ქ.შენგელია, „გლობალური კომპანიების ზეგავლენა და საქართველოს პერსპექტივები“, ჟურნ. „ეკონომიკა“, 2016, გვ.331-342.

<sup>2</sup> <http://wdi.worldbank.org>

<sup>3</sup> ქეთევან შენგელია, „ცხოვრების დონის გაუმჯობესების ძირითადი მიმართულებები საქართველოში“, ჟურნ. „ეკონომიკა“, 2017, გვ. 6-16.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდის რეკომენდაციას, რომ ქვეყანაში მიღწეულ იქნას ეკონომიკური ზრდის ტემპი 7-8%-ის, ხოლო ინფლაცია 6%-ის ფარგლებში. სამწუხაროდ ეს რეკომენდაცია ჯეროვნად ვერ სრულდება. ამას სჭირდება მკაცრი მონეტარული და ფისკალური პოლიტიკის გატარება. მიზანშეწონილია საინვესტიციო ფონდების, სატრასტო და სალიზინგო კომპანიების შექმნა, ასევე ერთობლივი ვენჩურული ფირმების ჩამოყალიბება უცხოელ ინვესტორებთან ერთად. უნდა შემუშავდეს ბიზნეს პროექტების შეფასების კომპლექსური სისტემა, რომლებიც მოემსახურება ეროვნული ეკონომიკის გაჯანსაღების საკითხებს.

ბიზნეს სუბიექტების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები დაფუძნებულია მოსალოდნელი შედეგების წინასწარ შეფასებაზე. ბიზნეს პროექტების ეფექტიანობის შეფასებას მრავალი მეცნიერი განიხილავდა. მათ შორის, ვ. ბერენსი, გ. ბერლი, გ. ბირმანი, ს. შმიდტი, ი. ლიპსიცი და სხვები. პროექტების ეფექტიანობის მაჩვენებლები ძირითადად იყოფა სამ სახეობად:1 კომერციული ეფექტიანობის მაჩვენებლები; საბიუჯეტო ეფექტიანობის მაჩვენებლები; ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

მეთოდური რეკომენდაციების თანახმად, პროექტის ეფექტიანობა ხასიათდება მაჩვენებელთა სისტემით, რომლებიც ასახავენ დანახარჯებისა და შედეგების თანაფარდობას. მისი მეშვეობით შესაძლებლობა გვეძლევა ავირჩიოთ სხვადასხვა პროექტიდან საუკეთესო.

პროექტის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს აღნიშნული ავტორები ყოფენ:

1. ზოგადი მაჩვენებლები, რომლებიც ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმად გვევლინება;
2. სხვადასხვა დროის ფულადი დანახარჯის შეპირისპირება შედეგებთან. მათ შორის გამოიყოფა სტატისტიკური და დინამიური მაჩვენებლები.

სტატისტიკური მაჩვენებლები დაფუძნებულია სააღრიცხვო შეფასებაზე, ხოლო დინამიკური მაჩვენებლები ემყარება დისკონტირებულ შეფასებას. სტატისტიკური მეთოდით მიღებულ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება - კაპიტალის ანაზღაურების ვადა (Payback Period, PP); ეფექტიანობის კოეფიციენტი (Accounting Rate of Return, ARR). დინამიკური მაჩვენებლებიდან შეიძლება გამოიყოს წმინდა დისკონტირებული ღირებულება (Net Present Value, NPV), რენტაბელობის შიდა ნორმა (Internal Rate of Return, IRR), ანაზღაურების დისკონტირებული ვადა (Discounted Payback Period, DPP) და სხვა.

კაპიტალის ანაზღაურების ვადა იანგარიშება ფორმულით:

$$PP = \min \sum_{k=1}^n (P_k \geq I_o)$$

სადაც  $P_k$  არის შემოსული დაგროვილი ფულადი ნაკადის სიდიდე.

ხოლო  $I_o$  - საწყისი ინვესტიციის ღირებულება.

PP -გვიჩვენებს ანაზღაურების ვადას, რომლის განმავლობაშიც მოხდება დაბანდებული კაპიტალის სრული დაბრუნება.

პროექტის შეფასების სტატისტიკური მაჩვენებლებიდან მნიშვნელოვანია ასევე კაპიტალდაბანდების ეფექტიანობის კოეფიციენტი (Accounting Rate of Return, ARR). იგი იანგარიშება მოგების საშუალო წლიური სიდიდის შეფარდებით საწყისი კაპიტალდაბანდების საშუალო სიდიდესთან.

$$ARR = \frac{Pr}{\frac{1}{2} I_o}$$

Pr - მოგების საშუალო წლიური სიდიდე;

$I_o$  -საწყისი დაბანდების საშუალო სიდიდე.

დინამიკური მაჩვენებლებიდან შეგვიძლია გამოვყოთ წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი (Net Present Value, NPV).

$$NPV = -I_o + \sum_{t=1}^T (1+i)^{-t}$$

<sup>1</sup> Беренс В. Хавранек П. Руководство по оценке эффективности капиталовложения. Перевод с английского “Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies”, UNIDO, M., 2005.



Ct -დროის განმავლობაში ინვესტიციებიდან მიღებული შემოსავალი.

i-დისკონტირების განაკვეთი.

რაც შეეხება რენტაბელობის შიდა ნორმას (Internal Rate of Return, IRR), მისი გამოთვლება საკმაოდ შრომატევადია:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)}(r_1 - r_2).$$

სადაც  $f(r_1)$  და  $f(r_2)$  დისკონტირების კოეფიციენტების ფუნქციებია.

ამ და სხვა მრავალი გამოთვლების ჩასატარებლად თანამედროვე კომპანიებს შესაძლებლობა აქვთ გამოიყენონ უახლესი საინფორმაციო ტექნოლოგიები, მათ შორის „ღრუბლოვანი ტექნოლოგიები“. როგორც ცნობილია, დღეს ვერც ერთი სფერო ვერ შეძლებს IT ტექნოლოგიების გვერდის ავლას. ეს უკანასკნელი საშუალებას იძლევა სრულყოფილად მოხდეს საჭირო ინფორმაციის და მონაცემების შეგროვება და დამუშავება რთული მაჩვენებლების გამოსაანგარიშებლად, რათა ნაკლებ დროში და ნაკლები დანახარჯებით შესაძლებელი გახდეს საუკეთესო პროექტების შერჩევა. ღრუბლოვანი ინფრასტრუქტურაზე გადასვლა ჯერ კიდევ სიახლეა ქართული კომპანიებისათვის. ტექნოლოგიური და ფინანსური თვალსაზრისით იგი უფრო მიზანშეწონილი და ნაკლებ დანახარჯიანია, ვიდრე IT აუტსორსინგი. ეს უკანასკნელი უფრო ხელსაყრელია მცირე და საშუალო ფირმებისათვის. აუტსორსინგი გულისხმობს ინფორმაციული ტექნოლოგიების მართვის გადაცემას მომსახურე კომპანიაზე, სადაც პირობები და ვადები ხელშეკრულებით არის განსაზღვრული. გარეშე კომპანიის IT მომსახურებით მცირე და საშუალო ფირმებს ნაკლები თანხები ეხარჯებათ IT სპეციალისტების დაქირავებასთან შედარებით.

### დასკვნა

„ღრუბლოვანი გამოთვლები“ არის IT ევოლუცია, IT ბაზრის განვითარება. იგი საშუალებას იძლევა უფრო ნაკლები დანახარჯებით შეიქმნას სრულყოფილი ბიზნეს-მოდელი. „ღრუბლოვანი ტექნოლოგიის“ სიტემაში მოსახვედრად, საკმარისია ინტერნეტთან მიერთება, რათა შესაძლებელი გახდეს ინფრასტრუქტურის (iaas) და პროგრამული უზრუნველყოფის (saas) სერვისების გამოყენება. „ღრუბლოვანი ტექნოლოგიების სერვისებთან დაშვება შესაძლებელია ნებისმიერი ადგილიდან სხვადასხვა მოწყობილობების (ნოუტბუქების თუ პლანშეტების) გამოყენებით. თუმცა ჯერ არ არის ყველა ორგანიზაცია მზად ასეთი ტექნოლოგიების და გადაწყვეტილებების მისაღებად.

მაიკროსოფტის ლიცენზირებული „ღრუბლოვანი ტექნოლოგია“ წარმატებით დაინერგა ჯორჯიან ავია სერვის ეიჯენსიში (GASA). ეს გახლავთ office 365, მათ შორის ღრუბლოვანი საცავი “One Drive ბიზნესი”, სადაც ტექნიკური სამუშაოები განახორციელა კომპანია „სინტაქსმა“. აღნიშნულმა კომპანიამ ასევე განახორციელა „ღრუბლოვანი ტექნოლოგიის“ ტექნიკური სამუშაოები კომპანია „აქსისში“, რომელიც მიმდინარეობდა „მაიკროსოფტთან“ თანამშრომლობის მემორანდუმის ფარგლებში. “One Drive ბიზნესის” დახმარებით შესაძლებელი ხდება ელექტრონულ ღრუბლოვან საცავში შენახული ფაილები ხელმისაწვდომი გახდეს მსოფლიოს ნებისმიერი კუთხიდან ინტერნეტის მეშვეობით.

კომპანია „სინტაქსის“ გენერალური დირექტორი ზაზა ჯაველიძე აცხადებს, რომ მაიკროსოფტის ლიცენზირებული ღრუბლოვანი ტექნოლოგიები საშუალებას აძლევს კომპანიებს ოპერატიული ინფორმაცია განათავსონ 2 კონტინენტზე გადაზღვეულ დაცულ ღრუბლოვან საცავში, რაც მკვეთრად ამცირებს მართვასთან დაკავშირებულ ხარჯებს და კომპანიებს მეტი დრო რჩებათ ბიზნესის განვითარებისათვის. საჭირო ინფორმაცია ხელმისაწვდომია უფლებამინიჭებული თანამშრომლებისთვის. როგორც „მაიკროსოფტის“ გენერალური დირექტორი ნიკოლოზ დობორჯგინიძე განმარტავს, არსებობს კონტროლის არაერთი მექანიზმი, რაც უზრუნველყოფს ქსელურ უსაფრთხოებას და დაცულობას. აღნიშნული ტექნოლოგიების გამოყენება ინერგება სასწავლო პროცესებშიც, ელექტრონული სწავლების განვითარების მიმართულებით, ასევე სხვადასხვა არქიტექტურის და ოპერაციული სისტემის მქონე მოწყობილობებისთვის.

მიუხედავად დიდი გარანტიებისა, რასაც გვთავაზობს „მაიკროსოფტის“ და გუგლის

ლიცენზირებული „დრუბლოვანი ტექნოლოგია“, რისკები მაინც არსებობს. მსოფლიო გამოცდილება ადასტურებს, რომ არის კიბერ შემოტევის ცალკეული შემთხვევები, რომლის დროსაც ტრადიციული დაცვის მექანიზმები სრულიად უშედეგო ხდება. დღეს მსოფლიოს გამოცდილი პროვაიდერები მუდმივად ცდილობენ რისკების აღმოჩენას და მათ გაუენებლყოფას.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ling Dong, Lun Han et al, The Shallow Analysis of the Enlightenment of Cloud Computing to Distance Education, 2010 International Conference on e-Health Networking, Digital Ecosystems Technologies pp-301-303.
2. Беренс В. Хавранек П. Руководство по оценке эффективности капиталовложения. Перевод с английского “Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies”, UNIDO, M., 2005.
3. ქეთევან შენგელია, „ცხოვრების დონის გაუმჯობესების ძირითადი მიმართულებები საქართველოში“, ჟურნ. „ეკონომიკა“, 2017, გვ. 6-16.
4. <http://wdi.worldbank.org>
5. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

### **The Role of Informational Technologies for the Effective Project Management and Business Field Functionality and Future Prospects**

*Ketevan Shengelia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Ana Jikia, PhD Student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

Informational technologies are constantly developing, which makes the functionality of business, selecting and implementation of the best business projects easier. Modern companies already use the licensed Cloud technologies of Microsoft, which is the revolutionary development in IT technologies. Nowadays, none of the fields can evade them. The last one gives the opportunity to collect and process the necessary information completely for calculation of difficult scores, in order to be able to select the best projects in less time with the fewer expenses. Also it should be noted that the Cloud technologies of Microsoft and Google give the opportunity to the companies to place the operative information on two continents in reinsured protected Cloud storage, which acutely decreases the expenses related to the management and more time is remained for the companies for business development.

## კონკურენტუნარიანი ცოდნა-ადამიანის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორი

შენგელია რევაზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

წიკლაური-შენგელია ჟუჟუნა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

შენგელია ნათია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

„განათლება ადამიანის გონებიდან განდევნის ველურობას,  
ბარბაროსობას და სისასტიკეს; მწირი და ზერელე განათლება კი  
სრულიად საპირისპირო შედეგს იძლევა“.  
ვ.ბეკონი- ფილოსოფოსი

### აბსტრაქტი

თანამედროვე სწრაფცვალებად კონკურენტულ სამყაროში ძალიან მნიშვნელოვანია გავაცნობიეროთ ის გარემოება, რომ ვიმყოფებით 21-ე საუკუნეში, რომელიც არის **ცოდნის საუკუნე**. თუ რამხელა მნიშვნელობა აქვს თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამის კონკურენტუნარიან მეცნიერულ ტექნიკურ ცოდნასა და ტექნოლოგიებს ქვეყნის სწრაფი განვითარებისათვის, საერთოდ წარმატებისათვის(მ.შ. ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესებისათვის და საინვესტიციო მიმზიდველობისათვის) ნაჩვენებია **ნიდერლანდების, იაპონური კომპანიების** მაგალითზე და ეკონომიკურ განათლების სფეროში მიმდინარე პროცესების ანალიზის საფუძველზე. გამომდინარე აქედან, კრეატიული ეკონომიკის პირობებში მიზანშეწონილად მიჩნეულია მეცნიერულ ტექნიკური ცოდნის კვლავწარმოების ფორმების **გამოყოფა**, რომელთა გათვალისწინებას პრაქტიკაში უადრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანისეული კაპიტალი, ბიზნეს გარემო, უწყვეტი განათლება, საინვესტიციო მიმზიდველობა, ინვესტიცია, კრეატიული ეკონომიკა, მეცნიერულ ტექნიკური ცოდნის კვლავწარმოების ფორმები.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე სწრაფცვალებად კონკურენტულ სამყაროში ძალიან მნიშვნელოვანია გავაცნობიეროთ ის გარემოება, რომ ვიმყოფებით 21-ე საუკუნეში, რომელიც არის **ცოდნის საუკუნე**. რატომ ცოდნის საუკუნე? იმიტომ, რომ თანამედროვე ეკონომიკაში გადამწყვეტია არა მიწა (ბუნებრივი რესურსები), შრომა და კაპიტალი, არამედ ცოდნა. თანამედროვე წარმოება, მისი ფაქტორები და პროდუქცია არა შრომატევადი და კაპიტალტევადი, არამედ მეცნიერებატევადი, ცოდნატევადია. ამის კარგი მაგალითია იაპონური საწარმო (ფირმა), სადაც წარმოების პროცესი კი მიმდინარეობს, მაგრამ ადამიანები თითქმის არ ჩანან, ასევე, ამგვარი წარმოების შედეგი (იაპონური პროდუქტი) არის მინიატურული, ანუ ნიშში იმისა, თუ როგორ უნდა იქნას მიღებული მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური შედეგი. არადა ცნობილი ფაქტია, რომ ”იმ ქვეყანას, რომელსაც არ შეუძლია ადამიანთა **ცოდნისა** და უნარის განვითარება და ეკონომიკაში მათი ეფექტიანი გამოყენება, განწირულია წარუმატებლობაში“?1.გვ.3]. თუკი წარმოების ტრადიციული ფაქტორები(მიწა, ნედლეული, საწარმოო კაპიტალი) შეზღუდულია, **უსაზღვროა** მხოლოდ ადამიანური კაპიტალი, მისი **ცოდნა** და სულიერება(2.გვ.102)

თუ რამხელა მნიშვნელობა აქვს თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამის მეცნიერულ ტექნიკურ ცოდნასა და ტექნოლოგიებს ქვეყნის სწრაფი განვითარებისათვის, საერთოდ წარმატებისათვის, მ.შ. საინვესტიციო მიმზიდველობისათვისაც, აშკარად ჩანს:

**1. ნიდერლანდების მაგალითზე.** რეალურად ეს პატარა ევროპული ქვეყნა ფართობით საქართველოზე 1.67-ჯერ ნაკლებია, მაგრამ მოსახლეობით 4.5-ჯერ მეტი, შემოსავლები 1 სულ

მოსახლეზე PPP დათვლითაც კი 5-ჯერ მეტი HDI ინდექსით 63 პოზიციით გვისწრებს და მე-7 ადგილზეა. მართალია, ქვეყანას აქვს ბუნებრივი რესურსები, მე-5 ადგილზეა ბუნებრივი აირის ექსპორტის მხრივ და 17-ეზე ნავთობის ექსპორტის მხრივ, მაგრამ იგივე რესურსები უფრო დიდი ოდენობით ვენესუელასაც გააჩნია. ქვეყნის ტერიტორიის 20% ზღვის დონის ქვემოთაა მოქცეული, ზღვა გამუდმებით რეცხავდა და იტაცებდა სანაპირო ტერიტორიას. პატარა ევროპულმა სახელმწიფომ დაამარცხა ჩრდილოეთის ზღვა. რაც შეეხება სოფლის მეურნეობას, ამ საქმეშიც ნამდვილად უნდა მივბამოთ ჰოლანდიელებს. ქვეყნის აგროექსპორტი საქართველოს მთლიან ექსპორტს 35-ჯერ აღემატება და 95 მილიარდ დოლარს აღწევს. ის მეორეა აშშ-ს შემდეგ, მაგრამ აქვე უნდა ითქვას მთავარი, ამ სექტორში დასაქმებულია სამუშაო ძალის მხოლოდ 4 (ოთხი) პროცენტი?3?. ყოველივე ეს დაგროვილი მაღალკვალიფიციური ცოდნის გამოყენების შედეგია;

**2. იაპონური კომპანიების** მაგალითზე. ამ კომპანიების 3/4 ხარისხის უზრუნველყოფას იწყებს მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნის ჩამოყალიბებისას პროდუქციის შემუშავების დროს, სქემატური და საკონსტრუქტორო გადაწყვეტილებების ეტაპზე, დაპროექტებისას, მათი გამოცდისას, წარმოების ტექნოლოგიების გამარტივებისას. როგორც გამოცდილება მოწმობს, ეს არის ყველაზე რაციონალური და ეფექტური მიდგომა. რადგან თანამედროვე ეპოქაში ყველგან ნებისმიერ დარგში ცოდნა მეტ-ნაკლებად მორალურ მოძველებას განიცდის, გამარტივება უშუალოდ წარმოებისა და ექსპლოატაციისას ჯდება უფრო ძვირი და ზრდის გამოშვებული პროდუქციის ტექნიკურ-ეკონომიკური გაუმჯობესების ვადებს. ცნობილი იაპონელი პროფესორი **კაორუ იშიკავა** ამტკიცებს, რომ თუკი ხარისხის უზრუნველყოფა არ მოხდება პროდუქციის ახალი სახეების შემუშავების ეტაპზე (ცოდნის, იდეის ფორმირებისას-ხაზგასმა ჩვენია-რ.შ., ჟ.წ., ნ.შ.), შეუძლებელი იქნება რეალური ხარისხის ამაღლების მიღწევა?5. გვ. 175]. უფრო მეტიც, წარმოებისა და ექსპლოატაციის სფეროში ისედაც მოძველებული ტექნიკისა და ტექნოლოგიის გამოყენების გაგრძელება კომპანიას უაღრესად დიდ ზარალს მოუტანს;

**3. ეკონომიკის სფეროში.** რამდენადაც საქართველოში ეკონომიკა უკიდურესად მყიფეა და ცუდი ეკონომიკური პოლიტიკით ბევრი რამის გაფუჭება შეიძლება, უცხოელ ექსპერტებზე დაყრდნობა არ არის გამოსავალი, რადგან მათ არ აქვთ ქვეყნის მიმართ იმგვარი მოვალეობები, რომელიც მხოლოდ საქართველოს მოქალაქეებს შეიძლება გააჩნდეთ. დავუშვათ, რომ საქართველოში მოვლენები არასასურველი მიმართულებით განვითარდეს, მაშინ უცხოელები უბრალოდ ადგებიან და სხვა ქვეყანაში გადაინაცვლებენ, რასაც აუცილებლად მოჰყვება ინვესტიციების საგრძნობლად შემცირება. შესაბამისად, ქვეყნის მარცხი მათთვის იმდენად მტკივნეული არ იქნება, რამდენადაც ქართველებისთვის, ვინაიდან საბოლოოდ, მხოლოდ მოქალაქეები ზრუნავენ რეალურად თავიანთ ქვეყანაზე?4.?. ასე რომ, ნებისმიერ ქვეყანას და მ.შ. საქართველოს უპირველეს ყოვლისა, ნამდვილად სჭირდება მსოფლიო დონის ცოდნით აღჭურვილი ადგილობრივი ეკონომისტები. ყოველივე ეს კი უწყვეტი ეკონომიკური განათლების გარეშე შეუძლებელია, მითუმეტეს, როცა ცოდნაც მეტ-ნაკლებად მორალურ მოძველებას განიცდის?2. გვ.105?;

ვინაიდან 21-ე საუკუნეში ცოდნა განიხილება, როგორც ეკონომიკაში გადამწყვეტი, მისი კონკურენტუნარიანობის წინასწარი პირობა [6. გვ.11.], ამიტომ საზოგადოება იძულებულია სისტემატურად განახლოს ანუ აკვლავწარმოოს მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნა. გამომდინარე აქიდან, თანამედროვე, განსაკუთრებით, კრეატიული ეკონომიკის პირობებში პირობითად შეძლება გამოიყოს მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნის კვლავწარმოების სამი ფორმა. მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნის (სპეციალობაში კაცობრიობის მიერ დაგროვილი თეორიულ-პრაქტიკული მიღწევების, ცოდნის, გამოცდილების დაუფლების) განახლება-კვლავწარმოების პირველი-არასრული, ნაკლები შეკვეცილი ფორმის დროს ამა თუ იმ დარგის, სფეროს მუშაკი თავის სპეციალობაში კაცობრიობის მიერ დაგროვილ ცოდნა-გამოცდილებას მთლიანად ვერ ფლობს (ცხოვრების განმავლობაში შეძენილმა ცოდნამ უკვე ამოწურა თავისი ზღვრული სარგებლიანობა და `მორალური მოძველების` პროცესს განიცდის), რის გამოც იგი კონურენტუნარიანი ვერ იქნება. ეს კი, როგორც კონკრეტული ადამიანისთვის, ასევე ქვეყნისთვისაც პრობლემას ქმნის იმ თვალსაზრისით, რომ, ერთი მხრივ, ეს მუშაკი ვერ გამოიყენებს ტექნიკური პროგრესით მიღწეულ შედეგებს და, მამასადაამე, ვერ იქნება

უზრუნველყოფილი სამუშაო ადგილით და, მეორე მხრივ, ჩამორჩება განვითარებულ ქვეყნებს საკუთარი ეკონომიკური, სოციალური, ტექნიკური და ა.შ. მაჩვენებლებით.

მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნის განახლება-კვლავწარმოების მეორე-მარტივი ფორმის დროს ამა თუ იმ დარგის, სფეროს მუშაკი თავის სპეციალობაში კაცობრიობის მიერ დაგროვილ ცოდნა-გამოცდილებას (ეს ცოდნა ხანგრძლივი პერიოდების მანძილზე უცვლელია) მთლიანად ფლობს, ინარჩუნებს საქმიან კონტაქტებს, დადებით იმიჯს და სამუშაო ადგილს, რის გამოც იგი კონკურენტუნარიანია მანამ, სანამ მის მიერ ცხოვრების განმავლობაში შეძენილი ცოდნა ამოწურავს თავის ზღვრულ სარგებლიანობას და მორალური მოძველების პროცესს დაექვემდებარება და ზიანს არ მიაყენებს არც თავის თავს და არც ქვეყანას.

მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნის განახლება-კვლავწარმოების მესამე-გაფართოებული ფორმის დროს ამა თუ იმ დარგის, სფეროს მუშაკი თავის სპეციალობაში კაცობრიობის მიერ დაგროვილ ცოდნა-გამოცდილებას არამარტო სრულყოფილად ფლობს, არამედ დამატებითაც აქტიურად დამოუკიდებლად მონაწილეობს მის შემოქმედებითად (კრეატიულად) განვითარებასა და დანერგვაში (თვით უახლესი მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნაც კი სწრაფად ძველდება და ის, რაც ჯერ კიდევ გუშინ ურყევ ჭეშმარიტებად მიიჩნეოდა, შეიძლება ახალ პირობებს აღარ შეესაბამებოდეს. ამიტომ სპეციალისტს სჭირდება არა პასიური, არამედ დამოუკიდებელ კრიტიკულ აზროვნებაზე დამყარებული აქტიური და განვითარებადი ცოდნა), აქვს გარემოში მიმდინარე ცვლილებების ადეკვატური შინაგანი განახლების, ადაპტირების უნარი, ასევე ფლობს თანამედროვე მსოფლიო ენას, მისაღებ პიროვნულ თვისებებს, საქმიან კონტაქტებს და დადებით იმიჯს. ასეთი პირადი კონკურენტუნარიანობის მატარებელი ადამიანი კი არ ეძებს სამუშაოს, არამედ თავად სამუშაო ეძებს მას. ასეთი თვისებების მქონე მუშაკი კონკურენტუნარიანი იქნება არა მხოლოდ თავის ქვეყანაში, არამედ მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში[7.გვ.18].

მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნის განახლება-კვლავწარმოების მესამე ფორმის დროს ადგილი აქვს ცოდნის განახლება-კვლავწარმოებას გადიდებული, სულ უფრო მზარდი ოდენობით მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარების ტემპების კვალდაკვალ. ეს ფორმა უშუალოდ დაკავშირებულია შემოქმედებითობასთან, არატრადიციულ, არასტანდარტულ, ახლებურ აზროვნებასთან, უფრო სწორად კრეატიულობასთან. ასეთი ცოდნის მატარებელი მუშაკი კი არ იმეორებს / ან მოიხმარს სხვის შექმნილს, არამედ უშუალოდ ქმნის რაიმე ახალს, განსხვავებულს [8.გვ.18.] და იგი იქნება წარმატებული არამარტო ეროვნულ ეკონომიკაში, არამედ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ჭეშმარიტებად ითვლება, რომ ახლებურად მოაზროვნე, კარგი სპეციალისტი, რაოდენ მაღალ ხელფასსაც არ უნდა უხდიდნენ მას, ბევრად უფრო იაფი უჯდება კომპანიას, ვიდრე დაბალკვალიფიციური მუშაკი. აი, რატომაც კონკურენტუნარიანი ცოდნა-ადამიანის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორი და ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესებისა და საინვესტიციო მიმზიდველობის ერთ-ერთი მთავარი პირობა.

## დასკვნა

ამრიგად, 21-ე საუკუნე არის **ცოდნის საუკუნე**, როცა თანამედროვე ეკონომიკაში გადამწყვეტია არა მიწა (ბუნებრივი რესურსები), შრომა და კაპიტალი, არამედ ცოდნა. თანამედროვე წარმოება, მისი ფაქტორები და პროდუქცია არა შრომატევადი და კაპიტალტევადი, არამედ მეცნიერებატევადი, ცოდნატევადია. თუკი წარმოების ტრადიციული ფაქტორები(მიწა, ნედლეული, საწარმოო კაპიტალი) შეზღუდულია, მხოლოდ ადამიანისეული კაპიტალი, მისი **ცოდნა** და სულიერებაა **უსაზღვრო**. ასეთ პირობებში **კონკურენტუნარიანი ცოდნა-ადამიანის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორი და ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესებისა და საინვესტიციო მიმზიდველობის უმთავრესი პირობაა**.

## ლიტერატურა:

1. Frederick H. Harbison. Human Resources as The Wealth of Nations. New York: Oxford University Press, 1973.
2. ჟურნალი „ეკონომიკა“, #6-8, 2018წ.

3. <https://www.google.ge/search?q=ეკონომისტი ყველაზე რთული პროფესია საქართველოში, 18/09/2017,გორგი ელიზბარაშვილი>.
4. იხ:აუცილებელია თუ არა კარგი ეკონომისტები ეკონომიკური წარმატებისთვის? <http://iset-pi.ge/index.php/ka/iset-economist-blog/entry/e1-83-90.07.04.2014>.
5. ჟურნალი „ეკონომიკა“, #2-3, 2018წ.
6. გ.ჯოლია. კრეატიული ეკონომიკა და განვითარება. თბ., 2015წ.
7. უ.სამადაშვილი, რ.შენგელია. თანამედროვე ეკონომიკა.თბ.; 2013წ, გვ.11.
8. ჟურნალი „ეკონომიკა“, #5-6, 2014წ.
9. Frederick H. Harbison. Human Resources as The Wealth of Nations. New York: Oxford University Press, 1973.
10. Journal “Economics”, #6-8, 2018. 2014y. (in Georgian Language)
11. <https://www.google.ge/search?>
12. <http://iset-pi.ge/index.php/ka/iset-economist-blog/entry/e1-83-90.07.04.2014>.
13. Journal ‘Economics’, #2-3, 2018 .
14. G. Jolia. Creative Economy and Development. Tb., 2015y.(in Georgian Language).
15. U.Samadashvili, R.Shengelia. Modern Economy. Tb. 2013y, p.11.( in Georgian Language).
16. Journal ‘Economics’, #5-6, 2014y. (in Georgian Language).

### **Competitive Knowledge - The Determining Factor of Human Success**

*Revaz Shengelia, Professor  
Georgian Technical University*

*Jujuna Tsiklauri-Shengelia, Professor  
Georgian Technical University*

*Natia Shengelia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

In the modern rapidly-changing competitive world, it is very important to realize that we are in the 21<sup>st</sup> century, which is the century of knowledge. What is the significance of the competitive scientific technical knowledge and technologies in compliance with international standards for the rapid growth of a country, and generally, for the success, (among them for the improvement of business environment and investment attractiveness), there are shown on the examples of Netherlands, Japanese companies and based on the process analysis, ongoing in the economic education sphere.

Finally, based on the above mentioned facts, in the conditions of the creative economy, it is regarded reasonable to classify the reproduction forms of the scientific technical-knowledge, of which consideration in practice is significant for improvement of the business environment.

Key Words: Human capital, business environment, continuous education, investment attractiveness, investment, creative economy, reproduction forms of scientific technical knowledge.

## ოთხი ტემპერამენტის დამახასიათებელი თავისებურებები

*ჩიკვილაძე ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ონიანი მერაბი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ოთხი ფსიქოტიპისთვის დამახასიათებელი თვისებები. თითოეულ ტიპს საქმიანობის განსხვავებული სტილი აქვს. ინტუიტიური-ეთიკოსები ეძებენ აზრს და რეალობას, თანაგრძნობის უნარით გამოირჩევიან, ხედავენ ადამიანებისა და ორგანიზმების შესაძლებლობებს, პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. იოლად შთააგონებენ სხვებს და თავადაც საჭიროებენ იგივეს.

ინტუიტიური ლოგიკოსები მიისწრაფიან ცოდნისკენ, კომპეტენციებისკენ, კარგად ოპერირებენ იდეებით, სამყაროში ხედავენ სისტემას, რომელიც უნდა ააშენონ და განაახლონ. უყვართ პროექტების წამოწყება, მაგრამ ხშირად ბოლომდე არ მიჰყავთ. ისინი ყურადღებიანები არიან სხვა ადამიანების გრძნობების მიმართ. მხარს უჭერენ ახალ იდეებს.

სენსორული რაციონალები: მიისწრაფიან ჯგუფის კუთვნილებისკენ, აფასებენ ჰარმონიას და დახმარების გაწევას, მომსახურებას, ორგანიზებული, საიმედო და რეალისტურები არიან, იცავენ საზოგადოებრივ ღირებულებებს. გარშემომყოფთაგან აქვთ რეალისტური მოლოდინები. მოწესრიგებულები და სტაბილურები არიან. უფრო მიდრეკილნი არიან, აკრიტიკონ სხვები შეცდომებისთვის, ვიდრე წაახალისონ სწორად შესრულებული დავალებებისათვის.

სენსორული ირაციონალები - ისწრაფიან თავისუფლებასა და პრაქტიკული საქმიანობისკენ, ამჯობინებენ რეალისტური პრობლემების გადაწყვეტას, მოქნილნი და გახსნილნი არიან, ხალისიანად მიდიან რისკზე, მზად არიან მოლაპარაკებებისათვის. გადაუწყვეტელ ადამიანთა შთაბეჭდილებს ტოვებენ. კარგად აწყობენ გეგმებს და ახორციელებენ მოკლევადიან პროექტებს.

საკვანძო სიტყვები\_ კომპეტენტურობისკენ სწრაფვა, რეალისტური ხედვა, სხვათა ინტერესები, პოზიტიურად განწყობილი, პიროვნული კეთილგანწყობა, პოზიტიური, საერთო პერსპექტივა, საკუთარი სტანდარტი, სტრატეგიული დაგეგმვა.

### ძირითადი ტექსტი

#### ინტუიტიურ-ეთიკური ტემპერამენტი

ინტუიტიურ-ეთიკოსები აღიქვამენ სამყაროს და ხედავენ მასში დაფარულ შესაძლებლობებს (ინტუიცია), რომელიც გადაჰყავთ გრძნობათა ენაზე, როგორც ურთიერთობებში, ასევე საკუთარ შინაგან ცხოვრებაში (ეთიკა). ინტუიტიური ეთიკოსები იდეალისტები არიან და უყვართ საკუთარი თავის რეალიზება იმ ასპარეზზე, სადაც შეიძლება, ემსახურო ზოგადადამიანურ ინტერესებს. დავასახელებთ თუნდაც მასწავლებლობას, ჰუმანიტარულ მეცნიერებებს, კონსულტირებას, რელიგიას და ოჯახურ მედიცინას. არიან რა იდეალისტები და საერთო კეთილდღეობაზე მზრუნველნი, ინტუიტიურ ეთიკოსებს ახასიათებთ, შენიშნონ და დაიცვან სხვათა ინტერესები. ისინი წამოიწყებენ კამპანიებს მთვრალი მძღოლების წინააღმდეგ, მოძრაობას მშვიდობისათვის, ასევე, აგროვებენ ფულს ცხოველთა გაქრობის პირას მყოფი სახეობების გადასარჩენად. თუმცა, მიუხედავად თავიანთი მგრძნობელობისა, ნებისმიერ კრიტიკაში პირად წყენას ხედავენ და ხშირად სრულიად უსაფუძვლოდ სწყინთ. ინტუიტიური ეთიკოსები მიიჩნევენ, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი არის ჰარმონია საკუთარ თავთან და გარშემომყოფებთან, და მაშინ სხვა ყველაფერი ბუნებრივად, თავისთავად აეწყობა.

ამ ტემპერამენტის წარმომადგენელთა ძირითადი ღირსებები (რომლებიც შეიძლება, ნაკლში გადაიზარდოს), ასეთია: ადამიანებთან მუშაობის ფუნდამენტური უნარი ისე, რომ მაქსიმალურად წარმოაჩინონ თავს; მიზანსწრაფულობა, დარწმუნების უნარი; სხვების დახმარების ძლიერი სურვილი; სხვათა იოლად, თავისუფლად მხარდაჭერის უნარი.

სამსახურში ინტუიტიური ეთიკოსები პოზიტიური, კეთილგანწყობილი იდეალისტები არიან, თუმცა, მათთვის დამახასიათებელი სიტუაციები ურთიერთობებისას გარშემომყოფებს საშუალებას არ აძლევს, მათ არ დაეთანხმონ. მათ ხშირად უჭირთ მაკონტროლებელი ფუნქციის შესრულება, რადგან თავიანთ თანამშრომლებს ძალიან დიდ თავისუფლებას ანიჭებენ. თავიანთი იდეალიზმის გამო, ინტუიტიური ეთიკოსები მიდრეკილნი არიან, ძალაუფლების მატარებლებში დაინახონ გმირები, და როდესაც საქმე კარგად მიდის, მათ მიმართ ფანატიკურ ერთგულებას ავლენენ. მაგრამ საკმარისია, გაიგონ, რომ მათი გმირები ჩვეულებრივი ადამიანები არიან, რომ ერთგულება იმედგაცრუებით იცვლება და ჩნდება უკმაყოფილება, რის შედეგადაც საქმიანობამ ინტუიტიური ეთიკოსებისათვის შეიძლება აზრი დაკარგოს. თუკი ინტუიტიური ეთიკოსი აკეთებს თავის საქმეს, ის მიდრეკილი იქნება არა იმდენად სხვა ადამიანის კვალიფიკაციისადმი ნდობისკენ, არამედ მის მიმართ საკუთარი კეთილგანწყობისკენ. მიუხედავად იმისა, რომ ამან შთაგონებით შეიძლება აავსოს ნებისმიერი ურთიერთობები, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ: თანამშრომლის რეალური წვლილი საქმეში არ იქნება შემჩნეული, თუ მისი თავისებურება არ გამოიწვევს სიმპათიებს. ინტუიტიური ეთიკოსების დევიზია: „გამარჯობა, მე ინტუიტიური ეთიკოსი ვარ და მე აქ ვარ, რათა დაგეხმაროთ თქვენ.“

### **ინტუიტიურ-ლოგიკური ტემპერამენტი**

ინტუიტიური ლოგიკოსი ინფორმაციას იღებს, ეფუძნება რა აბსტრაქტულ აზროვნებას გარკვეული გაგების ჩარჩოში (ინტუიციას), ხოლო შემდეგ ფილტრავს მას გადაწყვეტილებების მიღების ობიექტური პროცესის დახმარებით (ლოგიკა). კომპეტენტურობისკენ თავის სწრაფვაში (რომელსაც სასრული არ აქვს), ისინი ყოველ ნაბიჯზე თეორეტიზირებისა და გააზრების სურვილით ხელმძღვანელობენ. სამყაროს ახსნის სწრაფვისას, ისინი სვამენ კითხვებს „რატომ?“ და „რისთვის?“ მაგ: რისთვის არსებობს ეს წესი? რატომ არ შეგვიძლია სხვანაირად გაკეთება?

ინტუიტიური ლოგიკოსები ცხოვრების ავანტიურული სტილის ვნებიანი მოყვარულები არიან, თუმცა, თავად ამას ვერ აცნობიერებენ. შეუძლიათ, ისე გარისკონ, რომ ეს სხვა ადამიანებს, რომლებიც გვერდით იმყოფებიან, დარტყმის ქვეშ აყენებს.

ინტუიტიური ლოგიკოსები სწავლობენ ძალაუფლების მატარებლებისადმი გამოწვევის სროლით და იცავენ ცოდნის წყაროებს. მათ აქვთ საკუთარი სტანდარტები და საზომი იმისა, თუ რა არის „კომპეტენტური“ - და მის მიხედვით ზომავენ როგორც საკუთარ თავს, ისე სხვებსაც. ისინი ამოწმებენ სისტემების სიმყარეს. სრულყოფილებისკენ დაუცხრომელ სწრაფვაში, შეუძლიათ, იყვნენ ძალიან კრიტიკულები როგორც საკუთარი, ასევე სხვათა ნაკლის მიმართ და არ უყვართ, როცა მათ არ ეთანხმებიან. გარშემომყოფნი ხშირად მათ ცივ ადამიანებად, ინტელექტუალურ სნობებად (მაგრამ ხშირად ეს აზრი მცდარია) მიიჩნევენ.

ამ ტემპერამენტის წარმომადგენელთა ძირითადი ღირსებები (რომლებიც შეიძლება, ნაკლები გადაიზარდოს) ასეთია: განვითარებული უნარი, ხედავდე საერთო პერსპექტივას; მოვლენათა გააზრებისა და სისტემათა შემუშავების ტალანტი; შინაგანი ლოგიკის და სისტემებისა და ორგანიზაციების ძირითადი პრინციპების გაგების უნარი; ზუსტად და ნათლად აზრის გამოხატვის უნარი როგორც სიტყვიერად, ასევე წერილობით.

სამსახურში, ინტუიტიური ლოგიკოსები თავს ავლენენ სტრატეგიული დაგეგმვისა და კვლევის სფეროში, თუმცა, საკუთარი უნარის წყალობით - ჩაიძირონ მსგავს საქმეში - მათ შეიძლება, საქმის პრაქტიკული წვრილმანები იოლად გამორჩეთ მხედველობიდან. ამა თუ იმ ადამიანის მომხრეობა ინტუიტიური ლოგიკოსისათვის დამოკიდებულია მათ კომპეტენტურობაზე, ასე რომ, თუ ისინი ვინმეს კომპეტენტურად მიიჩნევენ, მათ არანაირი რეკომენდაციები აღარ სჭირდებათ, და პირიქით, თუ ინტუიტიურ ლოგიკოსს ვინმეს კომპეტენტურობის არ სჯერა (თავისი სტანდარტებიდან გამომდინარე), ვერავითარი რეკომენდაციები მსოფლიოში მას ვერ გადაარწმუნებს. მაშინაც კი, როდესაც ენდობა ვინმეს საქმიან უნარებს, ის ამ ადამიანის მუდმივ შეფასებებში იქნება. უფრო მეტიც, თვით ცნება „კომპეტენტურობა“ ინტუიტიური ლოგიკოსისთვის აღქმულია, როგორც გამოწვევა შემდგომი „შემოწმებისთვის“, ისევე, როგორც ინტელექტუალური გამოცდებისთვის, გამძლეობაზე.

ინტუიტიური ლოგიკოსის დევიზი ასეთია: „ცვლილებები ცვლილებებისთვის გვამძლევს



გამოცდილებას, მაშინაც კი, როდესაც არაფრის შეცვლა იყო საჭირო.“

### **სენსორული რაციონალისტის ტემპერამენტი**

სენსორული რაციონალისტისთვის დამახასიათებელია ინფორმაციის მოპოვების პრაქტიკული და რეალისტური სტილი (სენსორიკა), რომელსაც ისინი აწესრიგებენ და ასისტემატიზებენ (რაციონალურობა). სენსორული რაციონალისტის ცხოვრების მიზანია, მიეკუთვნებოდეს ჯგუფებს, რომელთაც საჭიროდ მიიჩნევს. ისინი წარმოადგენენ საზოგადოების საფუძველსა და ზურგს - მათ გარეშე, ცნებები „სამშობლო“, „დედობა“ და „ქველმოქმედება“ დაკარგავდა თავის მნიშვნელობას. ეს ერთგული ადამიანები მუდამ მზად არიან დახმარებისთვის და ნდობას იმსახურებენ. ისინი გაბედული, პატიოსანი და წესიერი ხალხია.

სენსორული რაციონალისტები ტრადიციონალისტები არიან. მათ ყველაფერში სტაბილურობა შეაქვთ. მათ ახასიათებთ სურვილი, მოახდინონ ყველაფრის ორგანიზება: ადამიანების, ავეჯის განლაგების, პროექტების, დღის წესრიგის და მთელი კომპანიებისაც კი. როგორც ინტუიტიური ეთიკოსებისთვის მნიშვნელოვანია ადამიანი, ინტუიტიური ლოგიკოსებისთვის - განსხვავებული გაგებები, სენსორული რაციონალისტისთვის მთავარია პროცედურა. მას ყველაფრისთვის თავისი რიტუალი აქვს - დაწყებული საუზმის მომზადებიდან, სიყვარულით დამთავრებული.

რა ხდება სამსახურში შესვენების თემასთან დაკავშირებით? სენსორული რაციონალისტი ჰკითხავს საკუთარ თავს: „მჭირდება კი მე შესვენება?“ ანდა: „ამისთვის შესაფერისი დროა ახლა?“ მაშინ, როცა ინტუიტიური ლოგიკოსი ამ სიტუაციაში იტყვის: „დარჩება კი ყველაფერი კონტროლის ქვეშ?“ ინტუიტიური ეთიკოსი კი ასეთ შეკითხვას დასვამს: „ამისგან მე თავს უკეთ ვიგრძნობ?“

ამ ტემპერამენტის წარმომადგენელთა ძირითადი ღირსებები (რომლებიც შეიძლება, ნაკლები გადაიზარდოს), ასეთია: მართვის და განკარგვის უნარი; საიმედოობა; პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებისადმი მზაობა; უცვლელი ხსოვნება იმისა, თუ ვინ რაზე აგებს პასუხს, ვის რა მოეთხოვება.

საქმიანობაში, სენსორული რაციონალებისგან შესანიშნავი ადმინისტრატორები მიიღება იმ სისტემებში, რომლებიც სიზუსტეს და ორგანიზებულობას ითხოვს. ისინი გააკეთებენ იმას, რაც დღეს უნდა გაკეთდეს, ხშირად არ ითვალისწინებენ რა ხვალისთვის საკეთებელს. ძალაუფლების პოზიცია და ავტორიტეტის ფაქტორი სენსორული რაციონალისტისთვის თავად სისტემას უკავშირდება. ის ფორმალურ რეკომენდაციებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. სენსორული რაციონალის ერთ-ერთი შესანიშნავი თვისება ასეთია: ის „მდუმარედ“ მიენდობა ოფიციალურად დანიშნულ პირს, ვიდრე დანიშვნა ძალაშია. თვით მაშინაც კი, როდესაც სენსორული რაციონალი ამ პირს არაკომპეტენტურად მიიჩნევს, პირველ რიგში, ის ასეთ დაშვებას აკეთებს: თუ სისტემამ დანიშნა ეს ადამიანი, მას უნდა ჰქონდეს ეს თუ ის ღირსებები. ასე რომ, ამ ტემპერამენტის წარმომადგენლები სისტემას ენდობიან და მისი წარმომადგენლის კომპეტენტურობის სჯერათ. მთლიანობაში, რაციონალები (და განსაკუთრებით, სენსორული რაციონალები), არცთუ ყველაზე მომთმენი ადამიანები არიან, თუმცა, „თავიანთ სისტემასთან“ მიმართებაში, მათი მოთმინება შესაშურია. ამას აქვს თავისი ნაკლიც: როცა ყველაფერი ირღვევა, ის ყველაფერში სისტემას ადანაშაულებს და ამბობს, რომ: „მე უბრალოდ ბრძანებებს ვასრულებდი“. სენსორული რაციონალის დევიზია: „არ უნდა შეაკეთო ის, რაც ჯერ არ დამტკრეულა.“

### **სენსორულ-ირაციონალური ტემპერამენტი**

სენსორული ირაციონალისტისთვის დამახასიათებელია ინფორმაციის მიღების პრაქტიკული და რეალისტური მანერა (სენსორიკა), ხოლო მას განკარგავენ სპონტანურად და რბილად (ირაციონალურობა). ეს თანაშერწყმა მათ საშუალებას აძლევს, იყვნენ ნამდვილი „დღევანდელი დღის ადამიანები“. სენსორიკა მათ საშუალებას აძლევს, არ მოსწყდნენ აწმყოს მომენტის რეალობას, ხოლო ირაციონალურობა კი ეხმარებათ, მოძებნონ ამ რეალობის გამოყენების არასტანდარტული საშუალებები. ერთადერთი, რაშიც სენსორული ირაციონალები ბოლომდე დარწმუნებულნი შეიძლება, იყვნენ - ესაა აწმყოს მომენტი, ასე რომ გამოთქმა „ხანგრძლივი გეგმა“ მათ ბგერათა უაზრო შეთანხმებად მიაჩნიათ. ქმედებებისკენ სწრაფვისას, ამჯობინებს, აკეთოს რაიმე უშუალოდ ახლა, ხოლო შემდეგ აგოს პასუხი ამაზე.

ამ ტემპერამენტის წარმომადგენლები ამჯობინებენ სპეციალობას, სადაც შეუძლიათ, სწრაფი და საგრძნობი შედეგები მიიღონ. მაგალითად: სახანძრო საქმე, სასწრაფო სამედიცინო დახმარება, მექანიკა, სოფლის მეურნეობა, სადურგლო საქმე და ყველა სხვა სფერო, რომელშიც მექანიკური შრომითი უნარები მოითხოვება. მიუხედავად იმისა, რომ სენსორული ირაციონალების ხშირად არ ესმით, მათი ბუნებრივი მიდრეკილებების გამო სიამოვნებებისადმი და „ერთი დღით ცხოვრებისკენ“, მათ ხშირად ხელეწიფებათ, მოლაპარაკებების ოსტატები და პრობლემების სწრაფი მომგვარებლები გახდნენ.

ამ ტემპერამენტის წარმომადგენლების ძირითადი ღირსებები (რომლებიც შესაძლოა, ნაკლადაც იქცეს), ასეთია: პრაქტიკულობა; პრობლემების (პრაქტიკული ხასიათის) მოგვარების ხელოვნება. გამომგონებლობა; ყველაზე აქტუალური მოთხოვნილებების მძაფრი შეგრძნება.

სამსახურში, სენსორულ ირაციონალებს კარგად გამოსდით კრიზისული სიტუაციებისთვის თავის გართმევა, რადგან შესანიშნავად პოულობენ პრობლემებიდან გამოსავალს, თუმცა, ხანდახან ისინი ამ კრიზისებს უნებლიედ თავად ქმნიან უბრალოდ იმიტომ, რომ მათ მიზნის შეგრძნება გაუჩნდეთ. სენსორული ირაციონალებისთვის „ძალაუფლება“ და „უფლებამოსილება“ - ეს არაა კონკრეტული ადამიანის ან ორგანიზაციის უცილობელი ატრიბუტი. უფრო მეტად, ესაა პოტენციალი იმის მისაღწევად, რასაც მიმდინარე სიტუაცია ითხოვს. ამიტომ, სენსორული ირაციონალი ხელმძღვანელობს ფორმულით: „უფრო იოლია, მიიღო პატიება, ვიდრე უფლება, ნებართვა“. იმის მაგივრად, რომ საქმიანობის საშუალებებსა და გზებზე დაფიქრდეს, ის ამჯობინებს, იხელმძღვანელოს ცნობილი სარეკლამო ლოზუნგით: „უბრალოდ, გააკეთე ეს!“ სენსორული ირაციონალის დევიზი ასეთია: „თუ არაფერი გამოდის, ბოლოს და ბოლოს, ინსტრუქცია წაიკითხე.“

### **დასკვნა**

ადამიანთა ინდივიდუალური განსხვავებების გათვალისწინებით, შესაძლებელია მათ ტიპოლოგიაზე უფრო სრულყოფილი წარმოდგენის შექმნა. ფსიქოლოგიური ტიპების ცოდნა კი მოწოდებულია, განავითაროს ხელმძღვანელის ცნობიერება ისე, რომ აამაღლოს მართვის ეფექტურობა გადაწყვეტილებების მიღების დროს, რათა მან კარგი ურთიერთობა დაამყაროს პერსონალთან და მოახერხოს ორგანიზაციის თანამშრომელთა მაღალი შრომითი მოტივაციის უზრუნველყოფა, შექმნას პიროვნებათაშორის ურთიერთობებზე ორიენტირებული პროფესიული გარემო. ფსიქოლოგიური ტიპების თავისებურებათა ცოდნა მენეჯერისგან მოითხოვს თანამშრომლების, კოლეგების თუ კლიენტების უფრო უკეთ გაგებას და უნარს, შეესაბამოს მათ ინდივიდუალურ საჭიროებებს, ქცევის სტილს და არჩევანს, რომელსაც ისინი უპირატესობას ანიჭებენ, ეს ყოველივე კი ბუნებრივად განაპირობებს ხელმძღვანელის საქმიანობის ეფექტურობის მაღალ ხარისხს თანამშრომელთათვის კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური განწყობის შექმნის მეშვეობით.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ჩიკერი, „ორგანიზაციისა და პერსონალის ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკა“, 2004 წელი;
2. სონინა, „პროფესიონალის ფსიქოლოგიური სივრცე“, სმოლენსკი, 2004 წელი;
3. შელამოვა, „ურთიერთობის ფსიქოლოგია და საქმიანი კულტურა“, მოსკოვი, 2005

## **Peculiarities characteristic to four psychological types/temperaments**

*Nino Chikviladze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Merab Oniani, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Considering individual differences of humans, it is possible to form a more perfect idea about their typology. As for the knowledge of psychological types, it aims at developing a leader's understanding so that to raise the effectiveness of management during the decision making process in order to establish good relations with the personnel and ensure high work-related motivation of employees of the organization and create an interpersonal relations-friendly professional environment. The knowledge of peculiarities of psychological types demands from a boss a better understanding of his/her employees, colleagues or clients and an ability to correspond with their individual needs, style of acting and choice they make. All these mentioned above naturally condition high effectiveness of a chief's activities by means of creating a well-disposed psychological atmosphere for the employees.

## კრიზისი ორგანიზაციის პროექტებში: პრევენცია, შედეგების შერბილება და დაძლევა

განავა ნოდარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

თვალთშეილი ანა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ორგანიზაციული კრიზისის შემდეგ გაკოტრება და მარცხი შეიძლება დაემუქროს არა მხოლოდ მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოებს, არამედ დიდ ორგანიზაციებსაც მთელ მსოფლიოში. 2007-2009 წლების ეკონომიკურმა კრიზისმა, რომელიც აშშ-ში ფინანსური კრიზისით დაიწყო, მისმა მძიმე შედეგებმა მკვლევარების და პრაქტიკოსების ყურადღება მიაპყრო კორპორატიული კრიზისების მართვას, მარცხის ფაქტორების კვლევას და ეკონომიკური მონიტორინგის სისტემის აუცილებლობას. მაშინ კრიზისის შედეგად მოკლე პერიოდში ვოლ სტრიტის თითქმის ყველა მთავარი საინვესტიციო ფირმა ან განადგურდა, ან დამანგრეველი დანაკარგები განიცადა.

გაკოტრებას მძიმე ფინანსური შედეგები მოაქვს და უმეტეს შემთხვევაში გამანადგურებელია ორგანიზაციისთვის. პირველ რიგში, საჭიროა შეთანხმება კრიზისის ცნების განმარტებაზე. ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს იმ ფაქტორების და რესურსების განსაზღვრა, რაც უმნიშვნელოვანესია საწარმოებისთვის და მათი პროექტებისთვის. ეს კი უზრუნველყოფს კრიზისის გადალახვას და ისეთ რეორგანიზებას, რომ კომპანიამ შეძლოს მდგრადი და კონკურენტუნარიანი განვითარება.

ნაშრომში განხილულია სამეცნიერო ლიტერატურა „კრიზისის“ არსზე და კონცეფციაზე; ორგანიზაციის შიგნით ცალკეული პროექტის დაცულობის მნიშვნელობაზე; კრიზისის ამოცნობის და დაძლევის ზოგიერთ საშუალებაზე.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული კრიზისი; პროექტი; სტრატეგია; მდგრადობა

### ძირითადი ტექსტი

#### ორგანიზაციული კრიზისის ცნება

ორგანიზაციულ სისტემაში „კრიზისის“ კონცეფციას არ აქვს საყოველთაოდ შეთანხმებული განმარტება. კრიზისი საფრთხეს უქმნის არა მხოლოდ ორგანიზაციას, არამედ ადამიანებსაც, რამდენადაც უკარგავს მათ რწმენას გარემოზე და საკუთარი პიროვნების შესაძლებლობებზე წარმატების მისაღწევად. კრიზისი ორგანიზაციის ყოფნა-არყოფნას ემუქრება.

გარდა ძირითადი ორგანიზაციისა, კრიზისი შეიძლება დაემუქროს მის ცალკეულ პროექტებსაც. კრიზისის გამო პროექტი შეიძლება ნაადრევად შეწყდეს და სერიოზული ზიანი მიაყენოს ძირითადი ორგანიზაციის ბიზნეს გარემოს. მართალია, რისკების მართვის საუკეთესო გზად რისკების პრევენცია ითვლება, მაგრამ კრიზისის ბუნებიდან გამომდინარე იგი მოულოდნელად იჩენს ხოლმე თავს.

#### კრიზისები პროექტებში

კრიზისად ითვლება პროცესი, რომელიც არის რთული, დინამიური და კონტროლის სფეროდან გამოსული, გააჩნია მცირე დრო რეაგირებისათვის, წარმოადგენს საფრთხეს ორგანიზაციის გადარჩენისათვის და ორგანიზაციას აყენებს ისეთ მდგომარეობაში, როცა ის სამომავლოდ განიხილება ან დროებით მოქმედ, ან ხანგრძლივად უმოქმედო ორგანიზაციად. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ პროექტების არსებობას დიდი მნიშვნელობა აქვს ეკონომიკური აქტივობების წარმატებით განხორციელებაში, კრიზისმაინციზვიათად უწოდებენ პროექტების მართვის სფეროში განვითარებულ საფრთხეებს. ხშირად, პროექტების მართვაში გაცილებით ნეიტრალურ აღნიშვნას ხმარობენ, მას „მოულოდნელ მოვლენას“ უწოდებენ, რომელსაც ავტორები ასე განმარტავენ: „მოულოდნელი მოვლენის წინასწარმეტყველება შესაძლებელია (ან არაა შესაძლებელი), ის წესით არ უნდა მოხდეს. თუ მაინც მოხდა, დიდი გავლენა ექნება პროექტზე“. მოულოდნელი მოვლენა უნდა განვიხილოთ როგორც ნაკლებსავარაუდო, მაგრამ დიდი გავლენის მქონე რისკი, რომელიც არღვევს პროექტის

ბალანსს. პროექტებში ხშირად ხდება მოულოდნელი მოვლენები, დაწყებული მცირე გადახრებით ან შემთხვევითი გაურკვევლობებით, და დამთავრებული ქაოსით ან გადამდები გაურკვევლობით. შესაბამისად, პროექტების გაურკვეველი ბუნება ზრდის მოულოდნელი მოვლენების ალბათობას. მოულოდნელი მოვლენები ლიტერატურაში სხვადასხვაგვარად მოიხსენიება და შესაბამისად, კონცეფციაც სხვადასხვაგვარად განიხილება, მაგალითად: გადახრები, გამონაკლისი, სიურპრიზი, გაუთვალისწინებელი მოვლენა და აღმოცენებული მოვლენა. საერთო ამ ტერმინებს და კონცეფციებს საერთო ის აქვთ, რომ მოულოდნელი მოვლენა ყველაფერი, რაც თავდაპირველად არ დაგეგმილა და არავის უფიქრია, რომ ის მოხდებოდა, როგორც პროექტის ნაწილი.

პროექტს შეიძლება ბევრი გამოწვევა ახლდეს თან, რადგან მას ხშირად ბევრი ცვლილება მოყვება ორგანიზაციაში. ამ შემთხვევაში, პროექტის წარმატებაც და პროექტის მარცხიც პროექტის მართვის ნაწილია და საჭიროებს მსჯელობას. რამდენადაც, ჩვენი კვლევის საგანი, პროექტის კრიზისია ამ დროს თვით ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე შეიძლება უკეთესად დაკვირვება და შეფასება. კრიზისების დროს კომპანიის დაინტერესებული მხარეები დროებით უფრო მგრძობიარეები ხდებიან და უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ საქმიანობის ორგანიზაციაში წარმოქმნილ არამდგრადობას და სირთულეებს. ამიტომაც შეიძლება ითქვას, რომ კრიზისის მართვით მარცხად კი არ უნდა ჩაითვალოს, არამედ გამოცდილების შეძენის განსაკუთრებულ შანსად უნდა იქნას განხილული.

### **კრიზისის შესაძლო პრევენციის, შედეგების შერბილების და კრიზისიდან გამოსვლის ზოგიერთი საშუალება**

კრიზისები გულისხმობს ორგანიზაციის გარემოში სწრაფ და იქამდე უცნობ ცვლილებებს. თუ ორგანიზაცია ყველაზე ცუდი სცენარისთვის ემზადება, მაშინ ყველაზე კარგი შედეგების მიღებაც არ გამოირიცხება. სერიოზულ გართულებებზე სწორი რეაგირებისათვის, პირველ რიგში, საჭიროა მენეჯმენტს ჰქონდეს მკაფიო სტრატეგია და მიზნები. ბიზნესს ზოგადად აქვს პოლიტიკა ან პროცესები, რომ მართოს ისეთი მოსალოდნელი ცვლადები, როგორცაა დეფიციტური საწარმოო მარაგები, პერსონალის უნარები, ახალი პროდუქტის შექმნა და შეთავაზება და სხვა. თუმცა, კომპანიებს იშვიათად აქვთ წარმოდგენა იმ გამოწვევების წინასწარ განსაზღვრაზე, რაც დაეხმარებოდათ ჩვეულებრივი (სტანდარტული) ოპერაციებიდან გადახრების შემჩნევაში.

რაც უფრო ადრე იქნება შესაძლებელი კრიზისის ნიშნების აღმოჩენა, მით უფრო უკეთ იქნება კომპანია მზად ახალი პოზიციონირებისთვის. მაგრამ კრიზისის განმარტება არაერთმნიშვნელოვანია ცალკეული ადამიანებისთვის და ბიზნესებისთვის. ქვემოთ განვიხილავთ სამ საგანგაშო სიგნალს, რაც შეიძლება კრიზისის გაჩენაზე მიუთითებდეს:

1. ჩვეულებრივი ოპერაციების მიღმა გაურკვეველი მოვლენა იწყებს გაჩენას და სწრაფად ვითარდება, რაც კრიზისის პოტენციალის მქონეა.
2. ჩნდება ანომალია, რაც პოტენციურად საჩოთიროა კომპანიისთვის ან მისი ლიდერებისთვის და ეს შეამცირებს მოსალოდნელ მოგებას ან შელახავს რეპუტაციას.
3. გარემხარების მიერთამამის წესების შეცვლა, რაც დაარღვევს სიტუაციის კონტროლირებადობას და აიძულებს კომპანიას, რომ ღირებული რესურსები ჩვეული ოპერაციებიდან გადაანაწილოს მოვლენების მოსალოდნელი არასასურველი განვითარების სამართავად.

საგანგებო მდგომარეობის მართვის ის ნაწილი, რაც ითვალისწინებს უარეს სცენარებს, ჩვეულებრივ ყურადღების ცენტრში აქცევს დაბალი ალბათობის, მაგრამ დიდი ზეგავლენის მქონე მოვლენებს. ასეთ ვითარებაში, ორგანიზაცია მზად იქნება კატასტროფისთვის, როგორც იტყვიან, ხანძრის მცირე ალის არსებობის შემთხვევაშიც კი, რადგან, უფრო ადვილია ხანძრის ნიშნების ჩაქრობა, ვიდრე აალებულის მართვა. შესაძლებელია საერთაშორისო სტანდარტების გამოყენებაც და კრიზისის მართვის ქმედითი პროცესის შექმნა, რათა შესაძლებელი იყოს ცალკეული სახის ბიზნესისთვის დამახასიათებელი გაუთვალისწინებელ საფრთხეებთან უფრო ეფექტური გამკლავება. კორპორატიული კრიზისის თავიდან ასაცილებელი ეს და სხვა ხერხების ერთობლიობა იქნება მოქნილი და კომპანიის წინასწარ ძნელად გასათვლელ უარყოფით მოვლენებზე ორიენტირებული, რითაც მენეჯმენტი შეძლებს წინ გაუსწროს არასასურველ შედეგებს.

მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგებისთვის მომზადება ითვალისწინებს საზოგადოებასთან ურთიერთობის გამჭვირვალე პროცესების და შეტყობინებების სისტემას. ეს გულისხმობს შემდეგ მოქმედებებს:

- კომპანიის ყველა სფეროდან ლიდერების მოწვევა და მსჯელობა წარმატებისთვის ხელისშემშლელ საფრთხეებზე. ყურადღება უნდა გამახვილდეს შიდა და გარე ცვლადებზე. უნდა განისაზღვროს რესურსები საშიშ მოვლენებთან დასაპირისპირებლად და გასამკლავებლად.
- თანამშრომლების ტრენინგი დისკუსიისას გამოვლენილი მოსალოდნელი კრიზისების მაგალითებზე. მათ არ უნდა იგრძნონ დისკომფორტი უჩვეულო მოვლენების პირისპირ და კომპანიის იმ მოქმედებების გამო ამ მოვლენების დაძლევისას, რომ აღმოჩნდებიან. ამით ისინი შეძლებენ კომპანიის ყველაზე კარგი მხრით წარმომჩენები გახდნენ.

**შედეგების შერბილება:** უნდა შეიქმნას მოქმედებათა სხვადასხვა დონეები (მაგ. შტატების შემცირებისას), რომ შემცირდეს უარყოფითი შედეგის გავლენა, როცა სინამდვილეში რაიმე მოხდება. უნდა შეიქმნას ალტერნატიული პროცესები, მაგალითად ელექტრონულ ფოსტასთან ან სხვადასხვა ფაილებთან წვდომა სხვადასხვა ადგილიდან, რომ საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელი იყოს ბიზნესისთვის არასასურველ მოვლენებთან გამკლავება (მაგალითად, ბუნებრივი მოვლენების შედეგად გზების გადაკეტვა).

**კრიზისიდან გამოსვლა:** იმ ცვლადების ადრეული დაგეგმვა, რომლებიც შეიძლება არასასურველი მიმართულებით შეიცვალოს. ამისათვის შეიძლება სამოქმედო ნაბიჯების გეგმა შედგეს, რომლებიც მცირედი ცვლილებებით ადვილად მიესადაგება შექმნილ მდგომარეობას.

კრიზისიდან გამოსასვლელად ასევე მიზანშეწონილია:

1. გაურკვევლობის ან მოულოდნელობის სრულად აღქმის პროცესის სრულყოფა და ზოგადი ტიპის ცვლადების (თუნდაც სხვა კომპანიების სინამდვილიდან) გაანალიზება, რომ შეიქმნას ჩვეულ ბიზნეს აქტივობებში ხელახალი ჩართვის შესაძლებლობა.
2. მარცხის შემთხვევების შეფასებების გაკეთება. ბიზნეს-საქმიანობაში მცირე რღვევაც კი ადამიანებს ბევრ რამეს ასწავლის და უფრო ძლიერს და უკეთესს ხდის მათ. რაც, თავის მხრივ მომხმარებლებს და ინვესტორებს არწმუნებს, რომ მათთვის ეს ბიზნესი სწორი არჩევანია.
3. ზემოთ განხილული საშუალებები საკმაოდ ზოგადია და ცხადია რეალურ საპროექტო პროცესში ისინი გაცილებით უფრო ღრმა შესწავლას და დაკონკრეტებას საჭიროებენ, შემდგომი ეფექტიანი გამოყენების უზრუნველსაყოფად.

## დასკვნა

პროექტების მართვაზე არსებულ ლიტერატურაში კრიზისების შესახებ მწირი კვლევები მოგვეპოვება. ამიტომ კრიზისის ფენომენის წინასწარ შესწავლა და მასთან გასამკლავებლად მომზადება რთული პროცესია, როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით. კომპანიას უნდა გააჩნდეს მოსალოდნელი გადახრების მთელი ჩამონათვალი და მათთან გამკლავების სტრატეგიული ღონისძიებების ერთობლიობა, მაშინ შესაძლებელი იქნება გაჩენილი კრიზისების უარყოფითი შედეგების შემსუბუქება და სწრაფად დაძლევა. სტრატეგია უნდა მოიცავდეს, აგრეთვე მოსალოდნელ უარყოფით სცენარებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მხოლოდ ნამდვილ კრიზისზე და მის სავალალო შედეგებზე დაკვირვებით შევძლებთ მის შესწავლას, რაც დაკავშირებული იქნება სერიოზულ დანაკარგებთან. სტატია აღწერს ზოგიერთ საშუალებას, რომლებიც ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს დაეხმარება კრიზისების პრევენციაში და მისი შედეგების დაძლევაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე., ბაკაშვილი ნ., ფარესაშვილი ნ., გეგზაია ბ., მესხიშვილი დ. (2011) “თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები”.
2. ტაბატაძე მ., ცანავა ნ., (2009) “სახელმწიფო ანტიკრიზისული მართვა”.
3. ცანავა ნ., (2017) “მენეჯმენტი და წარმოების ოპტიმიზაცია”.

4. Lundin, R.A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C. and Sydow, J. (2015), *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
5. Hällgren, M. and Wilson, T.L. (2011), "Opportunities for learning from crises in projects", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 4 No. 2, pp. 196-217.
6. Pearson, C.M., Roux-Dufort, C. and Clair, J.A. (Eds) (2007), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Sage, Thousand Oaks, CA.
7. Roux-Dufort, C. (2016), "Delving into the roots of crises: the genealogy of surprise", in Schwarz, A., Seeger, M. and Aur, C. (Eds), *The Handbook of International Crisis Communication*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, pp. 24-33.

### **Crisis in the Organization Projects: Prevention, Aversion, Overcoming**

*Nodar Tsanava, Professor  
Georgian Technical University*

*Ana Tvaliashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

Bunruptcy and failure after organizational crisis may threaten not only small and medium business organizations, but also big corporations. Hard consequences of economic recessions and crises attracted intense attention of researchers and practitioners to the management of corporate crises; investigation of factors of failure; and the system of business monitoring.

In the most of the cases bunruptcy is followed by financial crisis and is disruptive or even destructive to the organization.

Definition of "crisis" as a concept is critical. Literature review is the part of this paper.

Organization should be able to identify factors and resources which are important to enterprises and their projects. This will ensure overcoming the crisis and further reorganization for sustainable and competitive development. Paper also attempts to describe the importance of safety of projects under organizations; some tools for preventing, realizing and overcoming the crisis.

Key Words: Organizational crisis; Project; Strategy; Sustainability

## სადაზღვევო ბიზნესის გავლენა ქვეყნის ეკონომიკაზე

ბარბელაური ხათუნა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ქაჯაია თამარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

### აბსტრაქტი

სადაზღვევო სექტორის როლი ეკონომიკაში და კავშირი სხვა ფინანსურ სექტორებთან მნიშვნელოვნად გაიზარდა. უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს არაერთი კვლევა რომელიც ადასტურებს მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს საბანკო დაკრედიტებასა, კაპიტალის ბაზრის განვითარებასა და ეკონომიკურ ზრდას შორის. უნდა აღინიშნოს ისიც რომ, სადაზღვევო სექტორის კვლევას ამ კუთხით საკმარისი ყურადღება არ ეთმობა. სტატიაში სტატისტიკური და ფინანსური მონაცემების ანალიზის საფუძველზე შედარებულია ის ტენდენციები, რომელიც გამოიკვეთა საქართველოში სადაზღვეო ბიზნესის განვითარებაში. ასევე განხილულია ის ფაქტორები რომლითაც ფასდება ზოგადად ამა თუ იმ დარგის წვლილი ეროვნული ეკონომიკის განვითარებაში და კერძოდ დაზღვევის ეფექტიანობა ქართული ეკონომიკის ზრდაში.

საკვანძო სიტყვები: საბანკო დაკრედიტება, დაზღვევის ეფექტიანობა, დაზღვევის სისტემა, სადაზღვეო ბაზარი.

### ძირითადი ტექსტი

თეორიული კვლევები და ემპირიული მონაცემები აჩვენებს, რომ იმ ქვეყნებს, რომლებსაც აქვთ უკეთ განვითარებული ფინანსური სისტემა, აქვთ უპირატესობა უფრო სწრაფი და სტაბილური გრძელვადიანი განვითარებისა. კარგად განვითარებული ფინანსური ინსტიტუტები, მათ შორის სადაზღვეო კომპანიები მნიშვნელოვან დადებით გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკაზე როგორც პირდაპირი, ისე არაპირდაპირი ეკონომიკური აქტივობებით. დაზღვევას შეუძლია მნიშვნელოვანი დადებითი ეკონომიკური გავლენა იქონიოს, როგორც ზარალის თავიდან აცილების საშუალებამ და როგორც ინსტიტუციონალურმა ინვესტორმა როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში.

წამყვან ინდუსტრიულ ქვეყნებში, ფინანსურ ბაზრებზე წარმოდგენილ ფინანსური ინსტიტუტებს შორის სადაზღვევო კომპანიები ერთ-ერთ ძირითად ინვესტორებს წარმოადგენენ. საქართველოს საფონდო ბირჟაზე კი დღეისათვის, 7 მოქმედი კომპანიიდან არც ერთი არ წარმოადგენს სადაზღვევო ორგანიზაციას.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, აქტუალურია ქართული სადაზღვევო კომპანიების ეფექტიანობის გაუმჯობესება. კვლევის მიზანია სადაზღვევო ბიზნესის, როგორც საქართველოს ეკონომიკის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორის, პერსპექტივების შესწავლა.

**საქართველოს სადაზღვევო ბაზრის განვითარების ეტაპები**. 1997 წელს დაიწყო რეფორმა ქვეყანაში საბაზროპრინციპებზე დაფუძნებული სადაზღვევო სისტემის ჩამოყალიბებისა და შემდგომი განვითარების მიზნით, უნდა აღინიშნოს, რომ დროის მოკლე პერიოდში საქართველოში შეიქმნა დაზღვევის მარეგულირებელი ის აუცილებელი საკანონმდებლო ბაზა, რომლის არსებობის გარეშე შეუძლებელია თანამედროვე სტანდარტებთან მიახლოებული სადაზღვევო ინფრასტრუქტურის ფორმირება და ფუნქციონირება.

პირველი კერძო კომპანია საქართველოს სადაზღვეო ბაზარზე „ალდაგია“, რომელიც 1990 წელს შეიქმნა საქართველოს მოწყალეებისა და ჯანმრთელობის ფონდთან, როგორც სადაზღვევო სამედიცინო ფირმა. პირველი ორგანიზაცია, რომელიც აღნიშნულმა კომპანიამ დააზღვია იყო საქართველოს გაერთიანებული პროფკავშირები, რომლის პერსონალიც 5000 ადამიანს აერთიანებდა. 1991 წელს ალდაგის მთლიანმა მოზიდულმა პრემიამ ერთ მილიონ მანეთს გადააჭარბა. 1992 წელს იგი შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებად გარდაიქმნა და საერთაშორისო სადაზღვევო ბაზარზეც გავიდა. [1]



წლიდან წლამდე სადაზღვეო ბაზარზე ახალი კომპანიები ჩნდებოდა. 1997 წელს შეიქმნა დაზღვევის ზედამხედველობის სამსახური, დაიწყო სადაზღვეო კომპანიების რეგისტრაცია და ლიცენზირება, შემუშავდა პირველი კანონები დაზღვევის შესახებ. საზედამხედველო მოთხოვნების შედეგად სადაზღვეო ბაზარზე არა ერთი შერწყმა განხორციელდა. სადაზღვეო ბაზრის განვითარებასა და ახალი პროდუქტების შექმნასთან ერთად სადაზღვეო ურთიერთობები და რეგულაციები თანდათან დაიხვეწა.

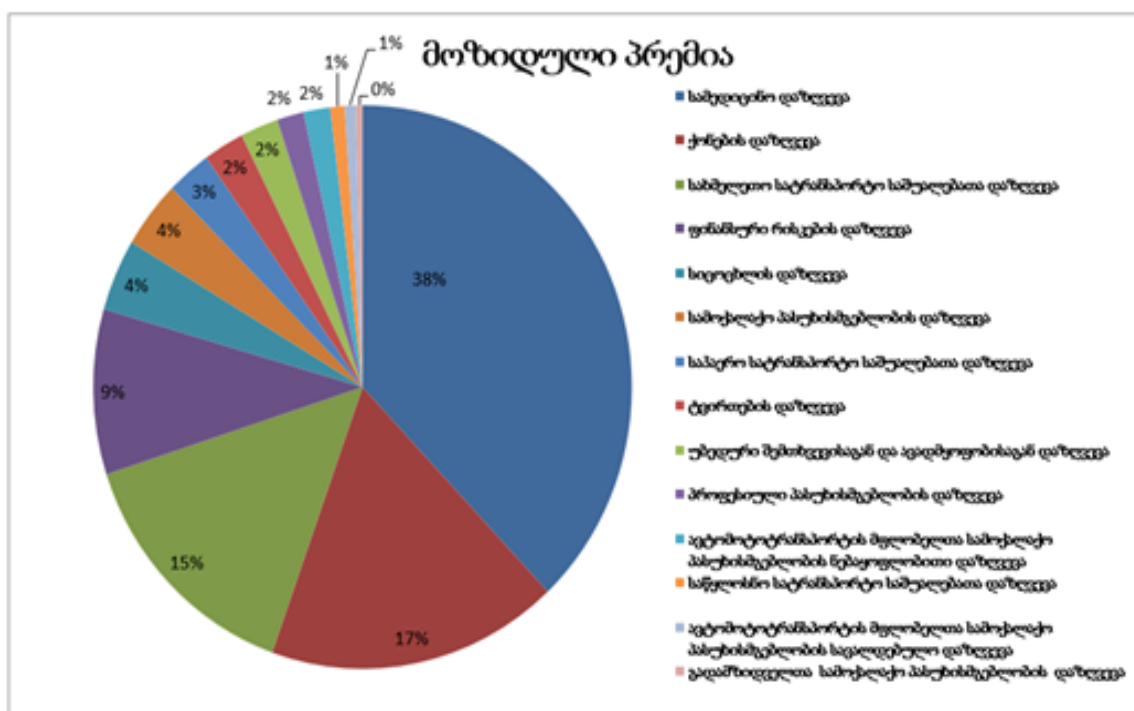
2005 წელს საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახურმა დაამტკიცა სადაზღვეო კომპანიებისათვის შესავსები მინიმალური საწესდებო კაპიტალისადმი მოთხოვნები. მანამდე დაზღვევის ცალკეული სახეობის მიხედვით განსაზღვრული მინიმალური საწესდებო კაპიტალის ოდენობა 500 000 დან 1 000 000 ლარამდე მერყეობდა. მიღებული გადაწყვეტილებით მინიმალური საწესდებო კაპიტალის ოდენობა განისაზღვრა: სიცოცხლის დაზღვევისათვის - 600000, არასიცოცხლის დაზღვევისათვის - 1000000, სხვა იურიდიული პირისათვის - 2000000 ლარით. [2 გვ. 184]

ასეთმა მიდგომამ გამოიწვია საქართველოს სადაზღვეო კომპანიათა გამსხვილების და შერწყმის პროცესის დაჩქარება, რის შედეგადაც, სადაზღვეო ორგანიზაციების რაოდენობა შემცირდა, სამაგიეროდ მნიშვნელოვნად გაიზარდა კომპანიების საქმიანობის ხარისხობრივი მაჩვენებლები.

საქართველოში სადაზღვეო სისტემის ფორმირებისათვის მნიშვნელოვანი ეტაპი დაიწყო 2007 წელს. შემუშავდა და ამოქმედდა ჯანმრთელობის დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამები კერძო სადაზღვეო კომპანიების განხორციელებით, 2006-2007 წლების მონაცემებით საქართველოს სადაზღვეო ბაზარზე 15 სადაზღვეო კომპანია მოქმედებდა, ამავე წლებში 3 კომპანია გაუქმდა. ამ პერიოდში ბაზარზე მოზიდული პრემიის ოდენობის მიხედვით ლიდერი პოზიცია ეკავათ: ს.ს. სადაზღვეო კომპანია ალდაგი-ბისიას 40 991 604 ლარით, ს.ს. საქართველოს სადაზღვეო და საპენსიო ჰოლდინგს 26 911 394 ლარი, შ.პ.ს დაზღვევის საერთაშორისო კომპანია ირაოს 15 382 862 ლარით.

2007 წლისათვის კომპანიები სადაზღვეო ბაზარზე მომხმარებლებს სთავაზობდნენ დაზღვევის 14 სახეობას. ამ დროისათვის სამედიცინო დაზღვევა ბაზარზე ყველაზე მოთხოვნადი პროდუქტია, რომელსაც ბაზრის 38% უჭირავს. მას მოყვება ქონების დაზღვევა 17%-იანი ხვედრითი წილითა და სახმელეთო სატრანსპორტი საშუალებათა დაზღვევა 15%-ით. (იხლ. გრაფიკი 1)

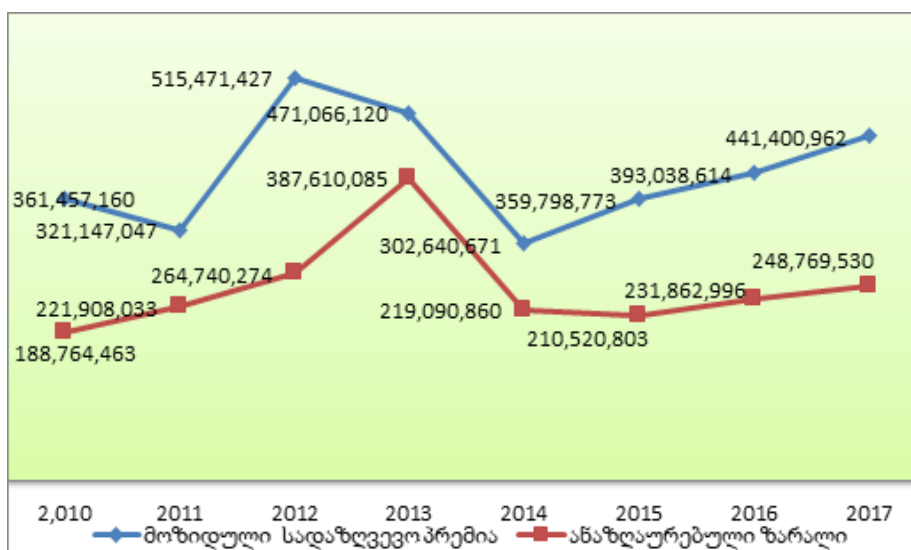
გრაფიკი 1: სადაზღვეო ბაზრის სტრუქტურა დაზღვევის სახეობების მიხედვით 2007 წლის მონაცემებით



წყარო: <http://insurance.gov.ge/Statistics.aspx>

2010 წლისათვის სადაზღვეო ბაზარზე 16 კომპანია ოპერირებდა და მათ მიერ შეთავაზებული იყო 18 სახეობის პროდუქტი (იხ. გრაფიკი 2). როგორც მოზიდული პრემიის ოდენობის მიხედვით ბაზრის სტრუქტურა გვიჩვენებს, სამედიცინო (ჯანმრთელობის) დაზღვევა უპირობო ლიდერია და ბაზრის 68% უჭირავს. 2007 წელთან შედარებით (37,93%) ამ პროდუქტის ხვედრითი წილი ბაზარზე, თითქმის გაორმაგდა. ეს გარკვეულწილად უკავშირდება ჯანმრთელობის დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამების შემუშავებასა და ამოქმედებას კერძო სადაზღვეო კომპანიების განხორციელებით. რაც შეეხება ქონების დაზღვევას, იგი ცალკეული პროდუქტების სახითაა შეთავაზებული: სახმელეთო სატრანსპორტო საშუალებათა დაზღვევა (გარდა სარკინიგზო ტრანსპორტისა), სარკინიგზო სატრანსპორტო საშუალებათა დაზღვევა, საჰაერო სატრანსპორტო საშუალებათა დაზღვევა (კორპუსის დაზღვევა), მცურავი სატრანსპორტო საშუალებების დაზღვევა (კორპუსის დაზღვევა), ტვირთების დაზღვევა. ქონების იმ სახეობების დაზღვევა, რომელიც ამ ჩამონათვალში არ შედის ბაზარზე მეორე ადგილს იკავებს 9,72%-ით, ხოლო ცალკე აღებული სახმელეთო სატრანსპორტო საშუალებათა დაზღვევა (გარდა სარკინიგზო ტრანსპორტისა) მესამე ადგილზეა 7,51%-ით. [1]

გრაფიკი 2: სადაზღვეო ბაზრის სტატისტიკური მაჩვენებლების დინამიკა



წყარო: <http://insurance.gov.ge/Statistics.aspx>

2010 -დან 2016 წლის ჩათვლით სადაზღვეო ბაზარზე მოზიდული პრემიების მოცულობა მერყეობით ხასიათდება. მისმა მაქსიმალურმა ოდენობამ 2012 წელს 515 471 427 ლარს მიაღწია, რაც გამოწვეული იყო ჯანმრთელობის დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამაში ახალი ბენეფიციარების ჩართვით. ამასთან ერთად ეს პროგრამები 2013-2014 წლებში ჩანაცვლდა საყოველთაო ჯანდაცვის სახელმწიფო პროგრამით, ხოლო 2014 წელს საქართველოს მთავრობამ გააუქმა სადაზღვეო კომპანიების მონაწილეობა ამ პროგრამებში და მათ ნაცვლად პროგრამების განხორციელება სოციალური მომსახურების სააგენტოს დაევალა.

2010-2017 წლებში აღსანიშნავია სადაზღვეო ბაზარზე მოზიდული პრემიის ოდენობის ზრდა სახელმწიფო პროგრამების გათვალისწინების გარეშე, როგორც მთლიანად ბაზარზე დაზღვევის ყველა სახეობაში, ასევე ჯანმრთელობის ნებაყოფლობითი დაზღვევის სახეობაში.

ასევე მნიშვნელოვანია, სადაზღვეო კომპანიების ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი. სადაზღვეო ბაზარზე არსებული კომპანიების მთლიანი აქტივების ჯამური მაჩვენებელი საბაზისო 2008 წლისათვის 250 319 580 ლარს შეადგენდა, ხოლო საანალიზო პერიოდის ბოლოს მისი მოცულობა 580 219 624 ლარია. ინვესტიციები მეკავშირე და შვილობილ კომპანიებში 2010 წლისათვის 18, 4 მლნ ლარს შეადგენდა და 2013 წლამდე სტაბილურად ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა, აღნიშნულ წელს ამ მაჩვენებელმა საანალიზო პერიოდში მაქსიმალურ ნიშნულს 105, 31 მლნ ლარს მიაღწია. შემდგომ წელიწადს მაჩვენებელი 51 მლნ. პერიოდის ბოლოს კი 2018 წლისათვის კი 37 მლნ. ლარამდე შემცირდა.

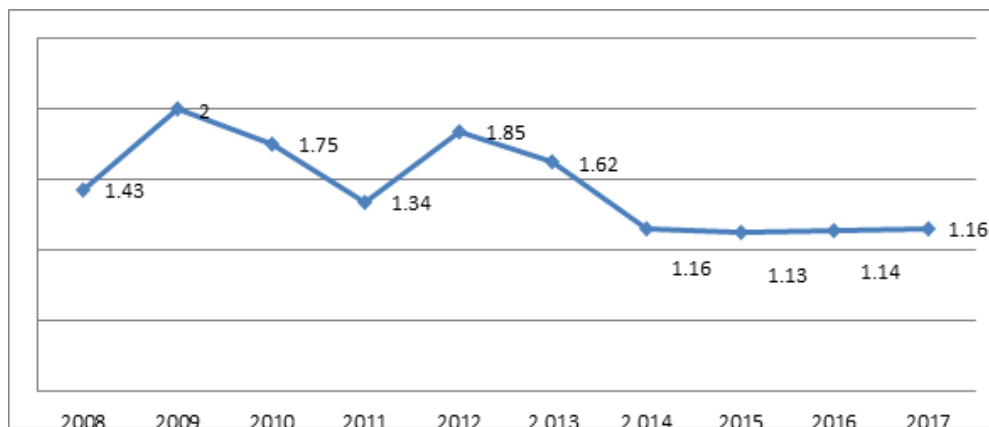
**საინვესტიციო საქმიანობის ფინანსური შედეგები.** საქართველოს დაზღვევის ზედამხედველობის სამსახურის ფინანსური მონაცემების საფუძველზე, კვლევის საანგარიშგებო პერიოდში (2008-2017წწ.), სადაზღვევო კომპანიების მიერ განხორციელებული საინვესტიციო საქმიანობის შედეგად მიღებულმა ჯამურმა შემოსავალმა 116 637 146,77 ლარი შეადგინა. ამავე მონაცემებზე დაყრდნობით, კვლევის შედეგად ვლინდება საქართველოს სადაზღვევო ბაზრის საინვესტიციო საქმიანობის გარკვეული დადებითი ტენდენცია — 2008-2011 წლებში მიღებული შემოსავლები არის სტაბილურად მზარდი. მიუხედავად იმისა, რომ 2012 წელს შესაბამისი კოეფიციენტი მნიშვნელოვნად იკლებს, წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით (31 %-ით), ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი ჯამურ საინვესტიციო შემოსავლებში 2014 წელს დაფიქსირდა 24 088 530 ლარი, რაც 2008 საბაზისო მაჩვენებელთან შედარებით 8-ჯერ არის გაზრდილი.

კვლევის ფარგლებში, საქართველოს სადაზღვევო ბაზრის ფინანსურ მონაცემებზე დაყრდნობით, განხორციელდა საპენსიო საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლების შესწავლა, რომლის საფუძველზეც გამოვლინდა, რომ მას განვითარების არასტაბილური ტენდენცია ახასიათებს. საპენსიო საქმიანობიდან შემოსავლები 2010-2012 წლებში უარყოფითია, რომელიც 2013 წელიდან იზრდება და 2017 წელს 608 794 ლარს აღწევს, რაც კვლევის საანგარიშგებო პერიოდის განმავლობაში (2008-2017წწ.), 196 %-ით არის გაზრდილი.

სადაზღვევო სექტორის ინვესტიციები ქართულ ეკონომიკაში მნიშვნელოვანია. საქართველოს მთავრობის 2007 წლის 26 იანვრის №11 დადგენილების, ჰოსპიტალური სექტორის განვითარების გენერალური გეგმის ფარგლებში, 100 ახალი საავადმყოფოს მშენებლობის პროექტში ჩართვა ხელისუფლებამ სადაზღვევო კომპანიებსაც შესთავაზა. საქართველოში ჩატარებული კვლევების მიხედვით, პრივატიზაციისა და ჰოსპიტალურ პროგრამაში სადაზღვევო კომპანიების ჩართვის შემდეგ, 2012 წლის მდგომარეობით, ქვეყანაში მოქმედი საავადმყოფოების 41 % სადაზღვევო კომპანიების მფლობელობაშია. სადაზღვევო კომპანიების მფლობელობაში არსებული საავადმყოფოების საკუთრების ანალიზის საფუძველზე კი გამოვლინდა, რომ მათ 80 %-ზე მეტს 5 კომპანია, „ალდაგი ბი სი აი“, „ჯი პი აი ჰოლდინგი“, „ირაო“, „აი სი ჯგუფი“ და „ალფა“ ფლობს. [1]

**დაზღვევის სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობა.** სადაზღვევო ბიზნესის, ისე როგორც ნებისმიერი სხვა ბიზნესისათვის, ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაზე მოქმედ ტიპიურ პირდაპირ ფაქტორებს წარმოადგენენ დარგის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში, დასაქმებასა და კორპორაციულ გადასახადებში.

**გრაფიკი 3. მოზიდული პრემიისა და სხვა შემოსავლების<sup>1</sup> ხვედრითი წილი მშპ-ში (2008-2017წწ)**



წყარო: <http://insurance.gov.ge/Statistics.aspx>; <http://hepoins.com/index.php/component/k2/item/35-insurance>

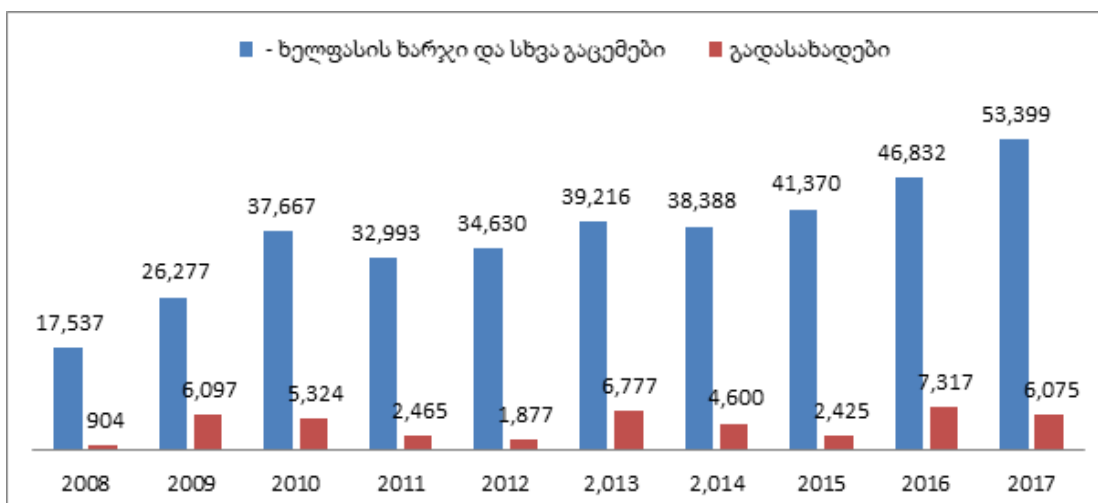
საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახურისა და სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის კვლევის საანგარიშგებო პერიოდის (2007-2017წწ) მონაცემების ანალიზის შედეგად ამ მიმართულებით შემდეგი ტენდენციები გამოიკვეთა. მოზიდული პრემიისა და სხვა

<sup>1</sup> სადაზღვევო კომპანიების შემოსავლების ნაწილს საპენსიო და საინვესტიციო შემოსავლები წარმოადგენს.

შემოსავლების ჯამის ხვედრითი წილი მშპ-ში 1,13%-იდან 2%-მდე მერყეობს (იხლ. გრაფიკი 3). ეს მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად ჩამორჩება როგორც განვითარებული ქვეყნების (8.7%), ისე განვითარებადი ქვეყნების იმავე ნიშნულს (2.8%). ეს, ერთი მხრივ, ბაზრის დაბალ განვითარებაზე, მაგრამ მეორე მხრივ, განვითარების იმ დიდ პოტენციალზე მიუთითებს, რომელიც ასათვისებელია.

რაც შეეხება სადაზღვეო სექტორში დასაქმების მაჩვენებელს, როგორც ეკონომიკის განვითარებაზე მოქმედ ერთ-ერთ პირდაპირ ფაქტორს, რაოდენობრივი მაჩვენებელი ვერ მოვიპოვეთ. ამ საკითხზე ჩვენ შეგვიძლია ვიმსჯელოთ დარგში ხელფასის სახით გაცემული ჯამური მაჩვენებლის მიხედვით. (იხლ. გრაფიკი 4) ამ მაჩვენებელმა 2010 წელს 37 666 855 ლარი შეადგინა, 2011-15 წლებში, მაჩვენებლის ზრდა არასტაბილურია, ხოლო 2017 წელს მაქსიმალური მნიშვნელობა 53 398 788 ლარი დაფიქსირდა. ეს შესაძლოა ორი ფაქტორით იყოს გამოწვეული. ერთი გაიზარდა დარგში დასაქმებულთა რიცხოვნობა, ან გაიზარდა ანაზღაურება ან ორივე ერთად. უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერ შემთხვევაში აღნიშნული დადებით გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაზე. სახელმწიფო ბიუჯეტში შეტანილი გადასახადების დინამიკაც მსგავსი ტენდენციით ხასიათდება 2008 წლიდან 2017 წლამდე ეს მაჩვენებელი შესაბამისად 904 028 ლარიდან 6 075 485 ლარამდე გაიზარდა, რაც უდავოდ ხელს უწყობს ბიუჯეტიდან დაფინანსებული სხვადასხვა პროგრამების წარმატებით განხორციელებას.

გრაფიკი 4. სადაზღვეო ბიზნესში ჯამურად გაცემული ხელფასებისა და გადახდილი გადასახადების დინამიკა (ათას ლარი)



წყარო: <http://insurance.gov.ge/Statistics.aspx>

#### დასკვნა

სადაზღვეო სექტორი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყნის ეკონომიკაში. საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით, სადაზღვეო კომპანიები გრძელვადიან დაფინანსებას, ძირითადად, კაპიტალის ბაზრის მეშვეობით უზრუნველყოფს. ჩატარებული კვლევა ცხადყოფს, რომ ქართულ სადაზღვეო სექტორს შედარებით მცირე წვლილი შეაქვს ქვეყნის ეკონომიკის ეფექტიანობაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. <http://aldagi.ge/ge/aldagis-shesakheb> 30,01,2019
2. კანკაძე ჯ., ქამხაძე თ., ქოიავა-ქაჯაია ლ., ქაჯაია თ. საბანკო და სადაზღვეო საქმის ორგანიზაცია თბ. 2018 „საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი“
3. <http://insurance.gov.ge/Statistics.aspx>
4. ვერულავა თ., ელიაშვილი თ. „სადაზღვეო კომპანიების, როგორც საქართველოს ეკონომიკის ინვესტირების წყაროს გამოყენების პერსპექტივები“ სამეცნიერო ჟურნალი „ჯანდაცვის პოლიტიკა და დაზღვევა“ N 1. 2015 www.hepoin.com

## **Influence of insurance business on the economy of the country**

*Khatuna Kharkhelauri, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Tamar Kahaia, Assistant-professor  
Georgian Technical University*

## **Summary**

The role of the insurance sector in the economy and the relationship with other financial sectors has increased significantly. It should be noted that there are a number of research that prove the causal link between bank lending, capital market development and economic growth. It should be noted that insurers do not have enough attention in this regard. Based on the analysis of statistical and financial data in the article, the trends that have been highlighted in the development of insurance business in Georgia. There are also factors that review the contribution of a particular sector in the development of the national economy and in particular the efficiency of insurance in the growth of the Georgian economy.

## კორპორაციული მართვის პრობლემები საქართველოში

ჯინჯოლია სალომე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „კორპორაციული მართვის პრობლემები საქართველოში“ - განხილულია საქართველოს კორპორაციებში მართვის თანამედროვე მდგომარეობა და მისი სრულყოფის საჭიროება. ნათქვამია, რომ სამართლებრივი თვალსაზრისით საქართველოს კორპორაციების მართვა მეტად ჩამორჩება უცხოეთის საუკეთესო პრაქტიკას. ამ საკითხის მარეგულირებელი ბაზა მწირია და არასრულყოფილი, რაც კომპანიათა მმართველ ორგანოებს და მაკონტროლებელ აქციონერებს საკუთარი ინტერესების შესაბამისად ქვევის საშუალებას აძლევს. კორპორაციის კლასიკური მოდელი არის სააქციო საზოგადოება, რომლის ნიშნებია: იურიდიულ პირად აღიარება, წილების გასხვისება, ცენტრალიზებული მენეჯმენტი, საბჭოს ტიპის ორგანოს ხელმძღვანელობა და სხვ. საქართველოში მოქმედ სააქციო საზოგადოებებს ქვეყნის მასშტაბით პროდუქციის წარმოებაში მნიშვნელოვანი წილი უკავიათ და სწორედ მათი საქმიანობის გაუმჯობესება როგორც საკანონმდებლო, ისე პრაქტიკულ დონეზე მეტად მნიშვნელოვანია.

სტატიაში განხილულია კორპორაციული მართვის 4 დონე და 4 სარგებელი. დეტალურად დახასიათებულია ისინი. ამ სარგებლებს შორის ავტორი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას კორპორაციის საოპერაციო ეფექტიანობის გაუმჯობესებას ანიჭებს. დიდი ყურადღება აქვს დათმობილი კორპორაციული მართვის საკანონმდებლო უზრუნველყოფას და იგი არასაკმარისად არის მიჩნეული.

საკვანძო სიტყვები: კორპორაციული მართვა; საკანონმდებლო ბაზა; კორპორაციული სარგებელი; სააქციო საზოგადოება; კაპიტალური საზოგადოება.

### ძირითადი ტექსტი

კორპორაცია კაპიტალური საზოგადოების ერთ-ერთი ფორმაა. კაპიტალური საზოგადოებებია ის საზოგადოებები, რომლებსაც წილებად დაყოფილი კაპიტალი აქვთ. ძირითადად ეს არის სააქციო საზოგადოება.

საზღვარგარეთის, კერძოდ კი, ამერიკის სამართალში იმ კორპორაციებს, რომლებიც სამეწარმეო საქმიანობაში ფუნქციონირებენ, სამეწარმეო კორპორაციები ეწოდებათ. სხვა სახის საზოგადოებებთან შედარებით ამერიკაში სამეწარმეო კორპორაციები საზოგადოებების ყველაზე მნიშვნელოვანი ფორმაა. ასეთი კორპორაციის ნიშნებია (1, გვ. 77):

- იურიდიულ პირად აღიარება;
- შეზღუდული პასუხისმგებლობა;
- წილების (აქციების) გასხვისებადობა;
- ცენტრალიზებული მენეჯმენტი (საბჭოს ტიპის ორგანოს ხელმძღვანელობით);
- კაპიტალის წილებად (აქციებად) დაყოფა.

იმის მიუხედავად, რომ ასეთი ნიშნები ნაწილობრივ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებებსაც გააჩნიათ, კორპორაციის კლასიკურ მოდელად მაინც სააქციო საზოგადოებები გვევლინება, მათ აქვთ წესდებით გათვალისწინებული საგარანტიო კაპიტალი, რომელიც აქციებად არის დაყოფილი.

ასე რომ, როცა ვმსჯელობთ კორპორაციულ მართვაზე, პირველ რიგში, ვგულისხმობთ სააქციო საზოგადოებების მართვას. კორპორაციული მართვა ხორციელდება სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელობის ზედა დონეზე და იგი მიმართულია მის სტრუქტურასა და პროცესებზე სამართლიანი, გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებული ქვევის უზრუნველსაყოფად.

2017 წლის სტატისტიკის მონაცემებით საქართველოში 2262 სააქციო საზოგადოება მოქმედებდა (2, გვ. 25). რაოდენობრივი თვალსაზრისით, მათი ხვედრითი წონა საქართველოში მოქმედ საწარმოთა საერთო რიცხვში მხოლოდ 0,9%-ია, მაგრამ დასაქმების და პროდუქციის წარმოების მაჩვენებლებში მათ „ლომის წილი“ უკავიათ. სწორედ ამიტომ ამ კომპანიათა მართვის სამართლებრივი ასპექტების

შესწავლა, მათი შედარება უცხოურ ანალოგიურ კომპანიების მართვასთან და ამ მიმართულებით ქართულ სამეწარმეო სამართალს სასურველი ცვლილებების შემოთავაზება, მეტად საჭირო საქმედ მიგვაჩნია.

ამ თემას ეხება წინამდებარე ნაშრომი.

კორპორაციული მართვის ერთმნიშვნელოვანი განმარტება არ არსებობს. ყველა ისინი სხვადასხვანაირია და მათი შინაარსი დამოკიდებულია ავტორის ხედვაზე, ქვეყანაზე და სამართლებრივ ტრადიციებზე. ამის მიუხედავად, კორპორაციული მართვის ამ სხვადასხვა განმარტებებში მოიძებნება შემდეგი საერთო ელემენტები (3, გვ. 14), კერძოდ: კორპორაციული მართვა არის სტრუქტურებით და პროცესებით განსაზღვრული ურთიერთობების სისტემა, ეს სტრუქტურები შეიძლება მოიცავდეს მხარეებს სხვადასხვა და ზოგჯერ ურთიერთსაპირისპირო ინტერესებით, ყველა მხარე ჩართულია კორპორაციის მართვასა და კონტროლში, ყოველივე ეს ხორციელდება უფლებებისა და პასუხისმგებლობების სათანადოდ გასანაწილებლად და კომპანიის აქციონერული ღირებულების გასაზრდელად.

კორპორაციულმა მართვამ განვითარების გრძელი ისტორია განვლო. იგი საუკუნეების განმავლობაში ყალიბდებოდა. პირველი დიდი ნაბიჯი ამ მიმართულებით გადაიდგა დიდ ბრიტანეთის გაერთიანებულ სამეფოში, როცა ბრიტანელმა მეცნიერმა ადამ სმიტმა თავის ნაშრომ „ხალხთა სიმდიდრეში“ გაფრთხილება მისცა კომპანიებს სუსტი კონტროლის საშიშროების შესახებ და მენეჯმენტის წახალისებისკენ მიუთითა. ეს იყო 1776 წელს. შემდეგში, კერძოდ, 1844 წელს, კვლავაც დიდ ბრიტანეთში, „სააქციო საზოგადოების შესახებ“ პირველი აქტი დაიწერა. 1931 წელს აშშ-ში მეცნიერებმა ბერლიმ და მინსმა გამოაქვეყნეს ეპოქალური ნაშრომი სახელწოდებით „კორპორაცია და კერძო საკუთრება“. 1968 წელს ევროკავშირმა მიიღო სამეწარმეო კანონმდებლობის პირველი დირექტივა. 1987 წელს ტრედვის კომისიამ გამოაქვეყნა ანგარიში თაღლითური ფინანსური ანგარიშგების, აუდიტის კომიტეტის როლის და სტატუსის დადასტურების შესახებ და შეიმუშავა შიდა კონტროლის სისტემა. 1992 წელს ქედბერის კომიტეტმა გამოაქვეყნა კორპორაციული მართვის პირველი კოდექსი. 1998-1999 წლებში დიდ ბრიტანეთში გამოქვეყნდა კომბინირებული კოდექსი და ტორნზულის სახელმძღვანელო შიდა კონტროლის შესახებ. ამის გარდა, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ („ეთგო“) გამოაქვეყნა პირველი საერთაშორისო სტანდარტი კორპორაციული მართვის შესახებ (მას „ეთგო“-ს პრინციპები ეწოდება) (4). 2001-2004 წლებში გამოქვეყნდა გერმანიის კორპორაციული მართვის კოდექსი, მოხდა „ეთგო“-ს პრინციპების გადახედვა და ა. შ.

საქართველოს ხელისუფლების მხრიდან ამ სფეროს დასარეგულირებლად დიდი აქტივობა არ შეიმჩნევა. მთელ ამ პროცესში საქართველოს მონაწილეობა რამოდენიმე საკანონმდებლო აქტით გამოიხატა: საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“; კანონი „ფასიანი ქაღალდების შესახებ“, საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, კანონი „კომერციული ბანკების შესახებ“ და 2009 წელს შექმნილი „კორპორაციული მართვის კოდექსი კომერციული ბანკებისთვის“. ამის შედეგია ის, რომ კორპორაციებში უგულებელყოფილია აქციონერთა ინტერესები, არ ხდება სათანადო დონეზე და სათანადო სისრულით ინფორმაციის გამჟღავნება, ადგილი აქვს ინტერესთა დაპირისპირებას და ა. შ.

თუმცა, მივყვით საკითხს თანამიმდევრულად.

კორპორაციების ზოგადი მენეჯმენტისგან განსხვავებით, რომელსაც მართვის სამი დონე (ზედა, საშუალო და ქვედა) აქვს, კორპორაციული მართვა 4 დონიანია. ესენია (3, გვ. 20):

№1 დონე - საკანონმდებლო და მარეგულირებელ მოთხოვნებთან შესაბამისობა.

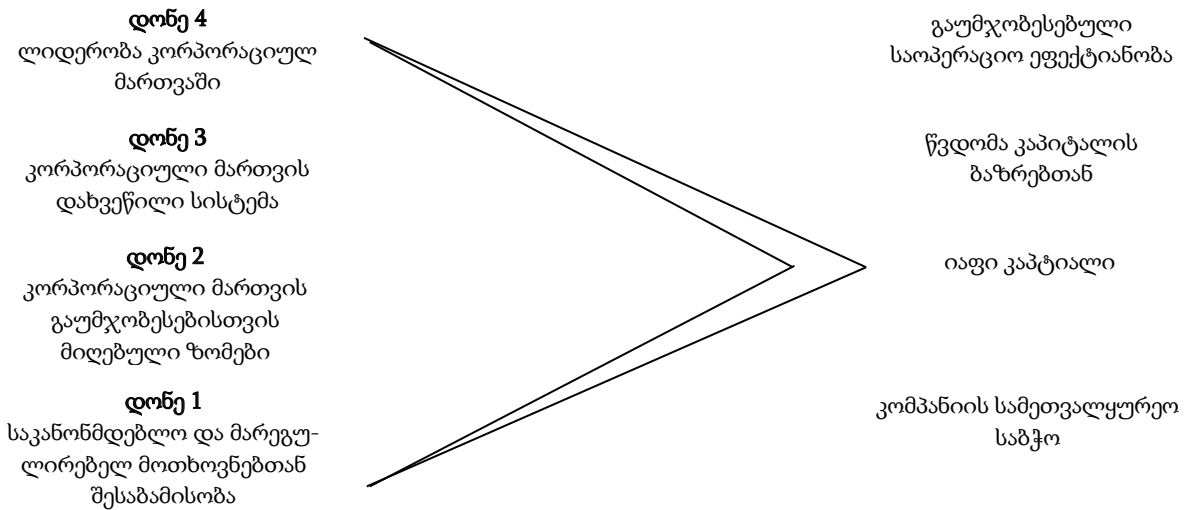
№2 დონე - კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებისთვის მიღებული ზომები.

№3 დონე - კორპორაციული მართვის დახვეწილი სისტემა.

№4 დონე - ლიდერობა კორპორაციულ მართვაში.

იმ პოტენციურ სარგებელს შორის, რომელიც ნახაზეა ნაჩვენები, ყველაზე მნიშვნელოვანია კორპორაციის საოპერაციო ეფექტიანობის გაუმჯობესება. იგი მიიღწევა რამდენიმე გზით:

1. გაუმჯობესებული ზედამხედველობა და ანგარიშვალდებულება.



**ნახაზი 1. კორპორაციული მართვის დონეები და პოტენციური სარგებელი**

2. გადაწყვეტილებების მიღების გაუმჯობესებულ პროცესი.
3. გაუმჯობესებული შესაბამისობა და ნაკლები კონფლიქტები.

**გაუმჯობესებული ზედამხედველობა და ანგარიშვალდებულება** ნიშნავს იმას, რომ კომპანიაში მართვის გაუმჯობესება იწვევს ანგარიშვალდებულების სისტემის გაჯანსაღებას, ამცირებს თაღლითობის რისკს. ანგარიშვალდებულებების ამაღლება პრობლემებს წარმოაჩენს კრიზისის დადგომამდე, რის გამოც მათ გადასაწყვეტად ადრეულ ეტაპზევე მიიღება ზომები. ამასთან კორპორაციული მართვა აუმჯობესებს აღმასრულებელი პირების საქმიანობას და მის კონტროლს.

**გადაწყვეტილებების მიღების გაუმჯობესებულ პროცესში** იგულისხმება ის, რომ სანიმუშო კორპორაციული მართვის სტანდარტების დაცვა ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის გაუმჯობესებას. მაგალითად, თუ კომუნიკაციის პროცესი ეფექტურად რეგულირდება, ასეთ შემთხვევაში კომპანიის საბჭოს წევრები, დირექტორები და აქციონერები, უფრო სწორ გადაწყვეტილებებს მიიღებენ, ეს მოხდება იმიტომ, რომ კარგი კომუნიკაციების მეშვეობით ისინი უფრო ინფორმირებულნი იქნებიან და უკეთ გაიაზრებენ საკუთარ პასუხისმგებლობას.

**გაუმჯობესებული შესაბამისობა და ნაკლები კონფლიქტები** ნიშნავს კორპორაციაში არსებული მართვის სისტემის შესაბამისობას მოქმედ წესებთან, კანონებთან, უფლებებთან და დაინტერესებული მხარეების მოვლოებებთან. თუ ეს არ ხდება, მაშინ მხარეები იწყებენ საჩივრებს სასამართლოში, რაც კომპანიას დიდი ხარჯები უჯდება.

მნიშვნელობით მეორე რიგის სარგებელი, რომელიც მოაქვს კარგ, სწორ კორპორაციულ მართვას, არის კაპიტალის ბაზარზე წვდომის გაუმჯობესება. ასეთ კომპანიას ადვილად შეუძლია მოიზიდოს თავისუფალი კაპიტალი, როგორც აქციების გამოშვებით და გაყიდვით, ისე საკრედიტო რესურსის მიზიდვით. სწორად მართული კომპანიები, განიხილებიან როგორც ინვესტორზე ორიენტირებული კომპანიები, რომელთა მიმართაც არსებობს იმის ნდობა, რომ აქციონერთა უფლებების დაურღვევლად შეუძლიათ უკუგების მიღება.

კარგი კორპორაციული მართვა გულისხმობს სწორად შედგენილ ანგარიშგებას და მასში მოცემული ინფორმაციის გამჭვირვალობას. ასეთი ანგარიშგების გაცნობის შემდეგ ინვესტორები რეალურ წარმოდგენას იქმნიან მსესხებელ ფირმაზე, ასე რომ, ფინანსური ანგარიშგება ზრდის (ან ამცირებს) მართვის მნიშვნელობას, სპეციალური გამოკვლევით დადგენილია (5), რომ დასავლეთ ევროპაში ინვესტორთა 44%-თვის ანგარიშგება ნაკლებ მნიშვნელოვანია, 41%-თვის თანაბრად მნიშვნელოვანი, 15%-თვის კი, უფრო მნიშვნელოვანი. აღმოსავლეთ ევროპაში პირიქითაა. მათთან ინვესტორთა 15%-თვის ანგარიშგება ნაკლებ მნიშვნელოვანია, 45%-თვის თანაბრად მნიშვნელოვანი, ხოლო 40%-თვის უფრო მნიშვნელოვანი. ჩვენი აზრით, ამას ის გარემოება იძლევა, რომ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები ყოფილი სოციალისტური ქვეყნებია (პოლონეთი, ჩეხეთი, რუმინეთი და სხვები),



განვითარების დაბალი დონით და საბაზრო ურთიერთობების მცირე პრაქტიკით. ნდობა მათი კომპანიების მიმართ, ცხადია, ნაკლებია, ვიდრე დასავლეთ ევროპის ქვეყნების - გერმანია, საფრანგეთი, ინგლისი და სხვები - კომპანიების მიმართ, დასავლეთ ევროპას უტოლდება ჩრდილო ამერიკა (აშშ და კანადა), ხოლო აღმოსავლეთ ევროპას - აზია, ლათინური ამერიკა და აფრიკა.

კარგი კორპორაციული მართვის სარგებელია იაფი კაპიტალისადმი ხელმისაწვდომობა. ეს მიიღწევა მოზიდული კაპიტალის ღირებულების (ფასის) შემცირებით. როგორც ცნობილია, რაც მეტია კაპიტალის მოზიდვის რისკი, მით მეტია ხარჯი. ეს რისკები მოიცავს ინვესტორის უფლებების დარღვევის რისკსაც. თუ ინვესტორის უფლებები ადეკვატურადაა დაცული, მაშინ კაპიტალის მოზიდვის ხარჯი შეიძლება შემცირდეს. ამის გარდა, კაპიტალის მოზიდვის ხარჯი და რისკის დონე უკავშირდება ქვეყნის ეკონომიკურ და პოლიტიკურ მდგომარეობას. ეს განსაკუთრებით ეხება განვითარებად ქვეყნებს, მათ შორის საქართველოს. საქართველოში სამართლებრივი ბაზაც ახალია, ამ სფეროში რეფორმებიც საბოლოოდ არ არის დამთავრებული, და, ყოველივე ამიტომ, საქართველოს კომპანიებში ინვესტიციების ჩადებაზე უცხოელი ინვესტორები თავს იკავებენ. ისინი მზად არიან პრემიებიც კი გადაიხადონ კარგად მართულ კომპანიებში ჩადებული ინვესტიციებისთვის. ამ მიზნით რუსეთში ისინი პრემიის სახით 39%-ს იხდიან, ჩინეთში - 25%-ს, აშშ-ში - 14%-ს, პოლონეთში - 23%-ს და ა. შ. (3, გვ. 23).

ინვესტორები კორპორაციული მართვის პრაქტიკულ დონეს უკავშირებენ კომპანიის აქტივების სიდიდესაც. მათი თვალთახედვით, თუ კომპანია კარგადაა მართული, მისი აქტივებიც მეტისი დიდისაა. მართლაც, კომპანიის აქტივებში შედის ისეთი აქტივი, როგორც არის ისტორიული დავალიანება (მოთხოვნები). კომპანიისადმი ეს დავალიანება წარმოემშობება მისი პროდუქციის განვადებით (30, 60, 90, 120 დღე) მყიდველებს. დებიტორული ვალის თანხა კომპანიის საკუთრებაა, მაგრამ განვადებით ანგარიშსწორების გამო, განზიდულია კომპანიიდან. თუ კომპანია სწორად იმართება, ცხადია, ეს ვალი ვადაში დაუბრუნდება მას, მაგრამ თუ მართვა სუსტია, დებიტორული ვალი შეიძლება დასაბრუნებლად საეჭვო, ანდა სულაც უიმედოც კი გახდეს. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში, იგი აკლდება კომპანიის აქტივებს, მეტიც, კომპანიის აქტივების ლიკვიდურობის გამოანგარიშების მეთოდიკით დებიტორული ვალი მაღალლიკვიდურ აქტივებში ითვლება. ქართველებს ეს პარადოქსად გვეჩვენება, რადგანაც საქართველოს კომპანიებში დებიტორული ვალის 50-80% ამოუღებელი რჩება და ზარალში ჩამოიწერება. ამის მიზეზი კომპანიების სუსტი ფინანსური მართვაა.

კარგი კორპორაციული მართვის სარგებელია აგრეთვე უკეთესი რეპუტაციის დამკვიდრება. რეპუტაცია ანუ გუდვილი, კომპანიის არამატერიალური აქტივა. კარგად მართული კომპანიის გუდვილი მაღალი ღირებულებისაა. გუდვილის ღირებულების ზრდა იწვევს კომპანიის პროდუქციისადმი ნდობის ზრდას, რაც თავის მხრივ, აპირობებს მაღალ გაყიდვებს და კომპანიის რენტაბელობის ამაღლებას.

რამდგომარეობაა ამ მხრივ საქართველოში, როგორია კორპორაციული მართვის თავისებურებები, ბაზა და რა უნდა გაკეთდეს მისი სრულყოფის მიმართულებით?

მიუხედავად იმისა, რომ განვლილი წლების მანძილზე საქართველოში მნიშვნელოვანი სამართლებრივი და ეკონომიკური რეფორმები განხორციელდა და კანონმაც „მეწარმეთა შესახებ“ სრულყოფის მიმართულებით რამდენჯერმე განიცადა პროექტირება, საქართველოს, ჯერ კიდევ ბევრი რამ სჭირდება თანამედროვე სრულყოფილი კორპორაციული მართვის სისტემის დასაწერად. საქართველოს ეკონომიკური წარუმატებლობის ერთ-ერთ მიზეზად ის სახელდება, რომ ქვეყანას არა აქვს კორპორაციული მართვის კარგი სისტემა. კორპორაციის დირექტორები და მენეჯერები არ თვლიან საკუთარ თავს აქციონერების წარმომადგენლებად, მათ წინაშე ანგარიშვალდებულებებად და ხშირად პირად გამორჩენას იღებენ აქციონერების ან კომპანიის ხარჯზე (6, გვ. 17).

სათქმელია ისიც, რომ რთულმა და მკაცრმა საგადასახადო კანონმდებლობამ საქართველოში გამოიწვია ხელმძღვანელობის მახინჯი პრაქტიკის დანერგვა, კერძოდ კი ის, რომ კომპანიის დირექტორები იძულებული გახდნენ შემოეღოთ შავი და თეთრი ბუღალტერია.

2008 წელს საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია IFC-მა საქართველოს 150 კომპანიაში

ჩატარა კორპორაციული მართვის კვლევა. ასეთივე კვლევა მას ჩატარებული ჰქონდა 2004 წელს. ბოლო გამოკვლევით აღმოჩნდა, რომ „ქართული კომპანიების კორპორაციულ მართვაში სასურველი ცვლილებები განხორციელდა ბოლო 4 წლის განმავლობაში, მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა კორპორაციული მართვის შესახებ ცოდნა და ერთგულება“ (7, გვ. 8). კვლევამ ასევე გამოავლინა პროგრესი კორპორაციული მართვის ძირითად კომპონენტებში.

მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია კორპორაციული მართვის კოდექსის შექმნა. 2009 წლის 23 სექტემბერს საქართველოს ბანკების ასოციაციამ მიიღო კორპორაციული მართვის კოდექსი კომერციული ბანკებისთვის. ეს არის ნებაყოფლობითი კოდექსი, რომელიც ემყარება პრინციპს „დაემორჩილე ან განმარტე“. კოდექსი სარეკომენდაციოა კომპანიებისთვისაც. იგი ემყარება „ეთგო“-ს და ბაზელის კორპორაციული მართვის ოპრინციპებს და მსოფლიოს საუკეთესო პრაქტიკას, ისეთ საკითხებში, როგორცაა: აქციონერთა უფლებები, ინფორმაციის გამჟღავნება, კორპორაციული მართვის ორგანოები, შიდა კონტროლი, რისკების მართვა და მრავალი სხვა.

### **დასკვნა**

ჩვენი რეკომენდაცია კორპორაციული მართვის საკითხი იმაში მდგომარეობს, რომ კომერციული ბანკების კორპორაციული მართვის კოდექსის პრინციპების დანერგვა ნებაყოფლობითი კი არა, არამედ, სავალდებულო იყოს (როგორც კომერციული ბანკებისთვის, ისე კომპანიებისთვის). ჩვენს ამ მოსაზრებას ის საფუძველი აქვს, რომ რადგან, ჩვენი ეკონომიკა იმყოფება გარდამავალ ეტაპზე, ჩვენი კომპანიების მმართველი პირების ფსიქოლოგიაც ჯერ-ჯერობით მთლიანად არ არის გადაწყობილი საბაზრო ფსიქოლოგიაზე და მათთვის უფრო გამოდგება შესასრულებლად სავალდებულო კოდექსი და არა სარეკომენდაციო კოდექსი. ეს უნდა გაგრძელდეს მანამ, სანამ საქართველო არ გადავა სრულყოფილ საბაზრო ეკონომიკაზე და მისი კომპანიების მმართველ პერსონალის ფსიქოლოგიაშიც საბოლოოდ არ აღმოიფხვრება საქმისადმი ზერელე დამოკიდებულება, დაუდევრობის, უპასუხისმგებლობის და დაქვემდებარებულ პირთა ინტერესების უგულებელყოფის საბჭოური სინდრომი.

ამასთანავე, აღვნიშნავთ, რომ საქართველოში კორპორაციული მართვის საკანონმდებლო ბაზას სრულყოფა სჭირდება, ხოლო მის პრაქტიკულ შესრულებას სისტემატიური მონიტორინგი ესაჭიროება.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ჭანტურია ლ. კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა საკორპორაციო სამართალში. თბ., „სამართალი“, 2006, გვ. 77.
2. მეწარმეობა საქართველოში, სტატისტიკური ინფორმაცია. თბ., 2018, გვ. 25.
3. კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, საქართველო, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია - IFC, სექტემბერი. 2010, გვ. 14, 20, 25, 23.
4. OECD Principles of Corporate Governance OECD, 2004.
5. Mckinsey & Company, Global Investor Opinion Survey, Lul, 2002.
6. Corporate Governance in Eurazia: A comparative Overview. OECD, 2004, p. 17.
7. კორპორაციული მართვის კვლევა საქართველოს კომპანიებში, საერთაშორისო საფინანსო კომპანია - IFC, თბილისი, 2008, გვ. 8.

## PROBLEMS OF CORPORATE GOVERNANCE IN GEORGIA

*Salome Jinjolia, PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

In the article - “Corporate Management Problems in Georgia” –it is discussed the current situation of Georgian corporations and the need for its improvement is discussed. The article says that the management of Georgian corporations is far behind the best practice of foreign. The regulatory framework of this issue is scarce and incomplete, which allows the company’s governing bodies and controlling stockholders to behave in accordance with their own interests.

The article points out that the classical model of the corporation is a joint stock company, which includes: recognition of legal entities, alienation of shares, centralized management, management of the board type body.

The article points to the number of joint stock companies operating in Georgia and notes that they have a nighty share in the production of their products across the country and that is why it is considered to be improving their work at both legislative and practically very desirable.

The article reviews 4 levels of corporate management and 4 benefits. They are described in detail. Between these benefits the author gives special importance to improving the operational efficiency of the corporation.

The article focuses on the legislative provision of corporate governance in Georgia and it is not enough.

## კორპორაციული მართვის ზოგადი მოდელი და ძირითადი პრინციპები

ჯოლია გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

კორპორაციული მართვა არსობრივად წარმოადგენს ორგანიზაციულ სისტემას, რომელიც ავითარებს კომპანიის ეფექტურ მმართველობასა და კონტროლს, ნერგავს ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის პოლიტიკას, ამასთან, არეგულირებს დაინტერესებულ მხარეთა, როგორც სამართლებრივ, ისე ეკონომიკურ ურთიერთობებს.

იქიდან გამომდინარე, რომ კორპორაციული მართვა თავისი ბუნებით არის ინდივიდუალური კონცეფცია, რომელშიც გათვალისწინებულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური სტრუქტურა და სამოქმედო იურისდიქცია, მას სამეცნიერო ლიტერატურაში არა აქვს უნიფიცირებული დეფინიცია. თუმცა, თანამედროვე ტენდენციის გათვალისწინებით, რიგი საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და სახელმწიფოთაშორისი შეთანხმებებით, ჩამოყალიბდა კორპორაციული მართვის განსაზღვრული ურთიერთობების თანამედროვე სისტემა.

აღნიშნულმა საკითხმა განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა მაშინ, როდესაც გასული ათწლეულის დასაწყისში განვითარებულ ქვეყნებში დაიწყო გლობალური ეკონომიკური კრიზისი, რამაც, თავის მხრივ, გამოიწვია ბაზრის უმსხვილესი მოთამაშეების ფინანსური კოლაფსი. შესაბამისად, საერთაშორისო თანამეგობრობის დღის წესრიგში, ეკონომიკურ და სამართლებრივ რეფორმებთან ერთად, კორპორაციული მართვის რეგულირების საკითხმა ცენტრალური ადგილი დაიკავა. შედეგად შეიქმნა ე.წ. კორპორაციული მართვის კოდექსები, რომლებიც წარმოადგენენ ზოგადი ხასიათის მეთოდურ რეკომენდაციებსა და დირექტივებს. ამასთან, ხსენებული ინიციატივების ნორმატიულ დონეზე იმპლემენტაცია საკმაოდ ეფექტურად გაგრძელდა მრავალ შიდასახელმწიფოებრივ ეკონომიკურ სისტემაში.

საკვანძო სიტყვები: კორპორაციული მართვა, ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა, ეკონომიკური კრიზისი, ფინანსური კოლაფსი, კორპორაციული მართვის კოდექსი, უნიტარული და დუალისტური მართვის მოდელები, აქციონერები.

### ძირითადი ტექსტი

მრავალი მიზეზის გამო, კომპანიის აქციონერები კომპანიის ყოველდღიურ ბიზნეს-საქმიანობაში აქტიურად არ არიან ჩართული. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის უფლებამოსილება დელეგირებულია აღმასრულებელ დირექტორებზე, რომლებიც ცენტრალურ როლს ასრულებენ კომპანიის საქმიანობის წარმართვაში. როგორც წესი, მათ მინიჭებული აქვთ ფართო უფლებამოსილება, რათა ძირითად ეკონომიკურ თუ მმართველობით საკითხებზე, კომპანიის სახელით ეფექტიანად წარმართონ კომერციული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი.<sup>2</sup> შესაბამისად, აქციონერის ძირითად ინტერესს წარმოადგენს მიწოდებულ კაპიტალზე შესაბამისი უკუგების მიღება. ამასთან, აღნიშნულ პროცესში, რეგულარულად და გამჭვირვალედ კომპანიის საქმიანობასთან დაკავშირებული ფინანსური და საოპერაციო ანგარიშგებების გაცნობა.<sup>3</sup>

როდესაც პოტენციური ინვესტორები კომპანიაში გრძელვადიანი ინვესტირების საკითხს განიხილავენ, ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად ერთ-ერთი მთავარი ინდიკატორია მმართველობით სისტემაში უკვე დამკვიდრებული პრაქტიკა. კერძოდ, თუ რა მექანიზმებით ხდება გადაწყვეტილების ფორმირება, მისი აღსრულება და ზედამხედველობა ამა თუ იმ ორგანიზაციაში.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, pp. 18-19.

<sup>2</sup> A. Kawamura, Corporate Governance: Jurisdictional Comparisons (2015) 2<sup>nd</sup> ed Sweet & Maxwell, p. 439.

<sup>3</sup> საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაცია (IFC), „კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო“ (2010), გვ. 14.

<sup>4</sup> ლ. ცერცვაძე, დირექტორატის მოვალეობები კომპანიების შერწყმისას და საკონტროლო პაკეტის გასხვისებისას (შედარებით-სამართლებრივი ანალიზი) (2016) იურისტების სამყარო, გვ. 73.

კორპორაციული მართვის გადმოსახედიდან, მმართველობითი სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია დამოუკიდებელი პირების არსებობა, ვინაიდან მათი უმთავრესი დანიშნულებაა ზედამხედველობის პროცესში, საკუთარ ცოდნასა და პროფესიულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, აღმასრულებელი დირექტორებისთვის მიუკერძოებელი შეფასებების მიწოდება.<sup>1</sup>

მსოფლიოში არსებული კორპორაციული მართვის სისტემები ერთმანეთისგან ფუნქციურად განსხვავდება. თუმცა, მმართველობითი სტრუქტურის კლასიფიკაციისას, ძირითადად ერთსაფეხურიან (უნიტარულ) და ორსაფეხურიან (დუალისტურ) მოდელებს გამოყოფენ.

ერთსაფეხურიანი მოდელისათვის დამახასიათებელია ერთი საბჭოს – დირექტორთა საბჭოს (ასევე, ცნობილია, როგორც დირექტორთა ბორდი (Board of Directors)) არსებობა, რომელიც ერთპიროვნულად უძღვება კომპანიის ბიზნეს-საქმიანობას და ანგარიშვალდებულია კომპანიის აქციონერების წინაშე. მის შემადგენლობაში ძირითადად შედიან როგორც აღმასრულებელი, ასევე დამოუკიდებელი დირექტორები.

ხშირად, დირექტორთა საბჭოს სამეთვალყურეო საბჭოსთან აიგივებენ. მსგავსი მმართველობითი მოდელი დამახასიათებელია ისეთი კომპანიებისათვის, რომლებიც საქმიანობას ეწევიან საერთო სამართლის ტრადიციის მქონე ქვეყნების იურისდიქციაში (მაგალითად, აშშ-ში, დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებულ სამეფოში და სხვ.).<sup>2</sup>

ერთსაფეხურიანი მოდელის საპირისპიროდ, დუალისტურ მოდელში, სადაც აქციონერებსა და აღმასრულებელ დირექტორებს შორის სამეთვალყურეო საბჭოს სახით შექმნილია დამატებითი ზედამხედველობითი ორგანო, დამოუკიდებელი პირი სამეთვალყურეო საბჭოს წევრად ინიშნება.<sup>3</sup>

კორპორაციული მართვის პრაქტიკით რეკომენდებულია, რომ აქციონერების მიერ საბჭოს თავმჯდომარედ ისეთი პირი შეირჩეს, რომელიც ქვედა რგოლის მმართველობის სისტემაში სხვა უფლებამოსილებას არ ფლობს.<sup>4</sup>

იმ შემთხვევაში, თუ მოხდება აღმასრულებელი დირექტორის დანიშვნა საბჭოს თავმჯდომარედ, არსებობს იმის ალბათობა, რომ კონტროლისა და მართვის ფუნქციების ერთმანეთში აღრევით მიკერძოებული გადაწყვეტილებების მიღების წახალისება მოხდეს.<sup>5</sup> რასაკვირველია, აღნიშნული მმართველობითი მოდელი კომპანიის საქმიანობაზე ზედამხედველობას მნიშვნელოვნად შეასუსტებს და, დროთა განმავლობაში, მასზე აქციონერების გავლენასაც შეაფერხებს.<sup>6</sup>

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, კორპორაციული მართვის ქვემდებარეობის კლასიკური მოდელი შეიძლება წარმოვადგინოთ გრაფით 1:

კორპორაციული მართვა არსებითად განსხვავდება კორპორაციული მენეჯმენტისაგან. მაშინ, როდესაც კორპორაციული მართვა ყურადღებას ამახვილებს კომპანიის მმართველობითი სტრუქტურის ეფექტურ ჩამოყალიბებაზე და გამჭირვალე და ანგარიშვალდებულებების ქცევის უზრუნველყოფაზე, კორპორაციული მენეჯმენტი მიმართულია ბიზნეს-საქმიანობის ფუნქციონირებაზე (გრაფა 2).<sup>7</sup>

იმ კომპანიებს, რომლებსაც სრულად აქვთ გააზრებული კორპორაციული მართვის მნიშვნელობა და საჭიროება გაცილებით იაფი წვდომა აქვთ დამატებით კაპიტალზე. შესაბამისად, მათ ექმნებათ დამატებითი შესაძლებლობა გრძელვადიან პერსპექტივაში, ფინანსური რესურსების სწორი გამოყენებით, ეკონომიკური მაჩვენებლებით გაუსწრონ სუსტად მართულ კონკურენტ მოთამაშეებს. კაპიტალზე წვდომა, სამომავლო აქტივებთან ერთად, დაკავშირებულია რისკების შემცირებასთანაც,

<sup>1</sup> I. Adelopo, Auditor Independence: Auditing, Corporate Governance and Market Confidence: Corporate Social Responsibility Series (2012) 1st ed Gower Publisher Limited, p. 37.

<sup>2</sup> საერთაშორისო სტანდარტული ფინანსური ანგარიშგების (IFC), op cit supra (n. 3), გვ. 37.

<sup>3</sup> H. R. Cheeseman, Business law: Legal Environment, Online Commerce, Business Ethics, and International Issues (2013) 8<sup>th</sup> ed Pearson, p. 625.

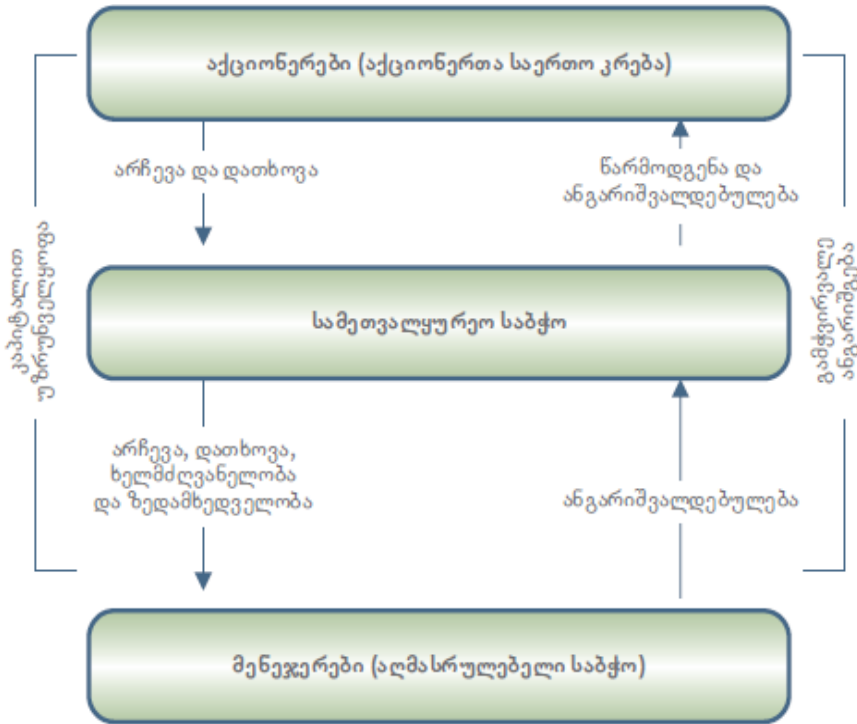
<sup>4</sup> OECD (2015), op cit supra (n 1), p 57.

<sup>5</sup> J. Zinkin, Challenges In Implementing Corporate Governance – Whose Business Is It Anyway? (2010) 1<sup>st</sup> ed John Wiley & Sons (Asia), p. 60.

<sup>6</sup> I. Adelopo, op cit supra (n 5), p. 14.

<sup>7</sup> Ibid.

გრაფა 1: კორპორაციული მართვის ქვემდებარეობის მოდელი<sup>1</sup>



გრაფა 2: ძირითადი განსხვავება კორპორაციულ მართვასა და კორპორაციულ მენეჯმენტს შორის



რამეთუ კომპანიის რისკიანობა შესაძლოა ჩაითვალოს პირდაპირპროპორციულ ფაქტორად პოტენციური ინვესტორების მოზიდვასთან. ძირითადად, კარგი კორპორაციული მართვის მქონე კომპანიებს გაცილებით დიდი წვლილი შეაქვს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და ქმნიან, როგორც ეკონომიკურ, ასევე არაეკონომიკურ დოვლათს იმ ქვეყნაში, სადაც ისინი ოპერირებენ. ამგვარი კომპანიების მმართველობითი სისტემა გაცილებით ღირებულია მოქმედი თუ პოტენციური აქციონერებისათვის, დასაქმებულებისათვის, დაინტერესებული პირებისათვის და ბაზრისთვის. საპირწონედ, არაჯანსაღი მმართველობითი სისტემით გაჯერებულმა კომპანიებმა შესაძლოა გამოიწვიონ ფინანსური დანაკარგები, ნდობის დაკარგვა კომპანიისა და მის თანამშრომლებს, აქციონერებს, მომხმარებელსა თუ კლიენტებს შორის და ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე განთავსებული

საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაცია (IFC), op cit supra (n. 3), გვ. 15.

ინსტრუმენტების ფასის სტაგნაცია.<sup>1</sup>

სანიმუშო კორპორაციული მართვის იმპლემენტაციით შესაძლებელია ბიზნეს-საქმიანობის სტიმულირება, საოპერაციო ეფექტურობის გაუმჯობესება, რისკების იდენტიფიცირება, ადეკვატური შიდა კონტროლის დანერგვა და ფინანსური უკუგების გაზრდა. უფრო კონკრეტულად შეიძლება პოტენციური სარგებელი გამოვყოთ რამდენიმე მიმართულებად:<sup>2</sup>

1. **საერთო ინტერესების ჩამოყალიბება.** როგორც აღინიშნა, კორპორაციული მართვა განაპირობებს მმართველობით ორგანოებს შორის ანგარიშვალდებულების დანერგვას, ანგარიშვალდებულების სწორ სისტემასშემოქმედია აღმასრულებელი ორგანოს მიერ პირად ინტერესებში მყოფი ოპერაციებისა, ინტერესთა კონფლიქტების, კორუფციის, ინსაიდერული ვაჭრობისა და თაღლითობის შემცირება, პოტენციური პრობლემების ადრეულ ეტაპზე შეფასება და მათ გადასაჭრელად სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება;
2. **გადაწყვეტილების მიღების გაჯანსაღება.** როდესაც გაჯანსაღებული მართვით მმართველობით ორგანოებს შორის კომუნიკაციის პროცესი ეფექტურად არის რეგულირებული, გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა მთლიანობაში უზრუნველყოფს აქციონერებს, სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებსა და დირექტორატს შორის მეტი ინფორმაციის მიწოდებას, კომპეტენციების ჩამოყალიბებასა და პასუხისმგებლობის მკაფიოდ განსაზღვრას. აღნიშნული კომპანიას შესაძლებლობას აძლევს ფინანსურ და ბიზნეს-საქმიანობისგან გამომდინარე წამოჭრილ გამოწვევებზე სწრაფი და დაბალანსებული გადაწყვეტილები მიიღოს. შესაბამისად, საბოლოო ჯამში, მიღებული გადაწყვეტილებების სარგებლიანობა შესაძლოა გამოისახოს ეფექტურ საოპერაციო საქმიანობაში და შემცირებულ კაპიტალ-დანახარჯებში.
3. **კაპიტალის ბაზრებზე წვდომის გაუმჯობესება.** პოტენციური საინვესტიციო ურთიერობები აგებულია ინვესტორსა და კომპანიას შორის არსებული ნდობის ხარისხზე. ინვესტორზე ორიენტირებული კომპანიები განუწყვეტლივ ცდილობენ უზრუნველყონ არსებული თუ სამომავლო აქციონერების უფლებებისა ხელშეუხებლობა, ასევე, ფინანსური უკუგების მიღების შესაძლებლობა. ამიტომ სანიმუშო მართვის მოდელი ემყარება აქციონერებისათვის ინფორმაციის დროულ, სრულ და ზუსტ გამჭვირვალობასა და ხელმისაწვდომობას. შესაბამისად, ინვესტორებს აქვთ შესაძლებლობა მიიღონ ინფორმაცია კომპანიის ბიზნეს-საქმიანობასა და ფინანსურ მონაცემებზე, და მხოლოდ ამის შემდეგ გადაწყვიტონ სტრატეგიული ამოცანები.
4. **კონკურენტულ გარემოში რეპუტაციის ამაღლება.** კომპანიის რეპუტაცია წარმოადგენს მისი აქტივების შემადგენელ ნაწილს. ჯანსაღი კორპორაციული მართვა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს კომპანიის რეპუტაციას კონკურენტულ ბაზარზე. შესაბამისად, კორპორაციები, რომლებიც უზრუნველყოფენ აქციონერების, კლიენტების, მომხმარებლების, დაინტერესებული პირებისა და კრედიტორების უფლებებისა და ინტერესების დაცვას საზოგადოებაში, სარგებლობენ მაღალი ნდობით, რაც შესაძლებელია აისახოს ფინანსური სარგებლის გაზრდილ მაჩვენებელზე.

### დასკვნა

კორპორაციული მართვის მოდელები ფუნქციურად იმ მიზნით შეიქმნა, რომ გაეჯანსაღებინა კომპანიის ოპერაციული მაჩვენებლები, გაემკაცრებინა და იმავდროულად ერთიან სტანდარტიზებულ სისტემაში მოექცია სამეთვალყურეო საბჭოს ზედამხედველობის ელემენტები და გაეზარდა აქციონერთა ჩართულობის მაჩვენებელი კომპანიის მნიშვნელოვან სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში.

აქედან გამომდინარე, ეფექტურმა კორპორაციულმა მმართველობამ მკაფიოდ განსაზღვრა გადაწყვეტილების მიღებაზე კომპანიის მმართველობითი ორგანოების უფლებამოსილების წრე, მათი მონიტორინგის ხარისხი და, ზოგადად, კომპანიის ფუნქციონირების ფორმალური პროცესი.

სანიმუშო კორპორაციული მართვის იმპლემენტაციით შესაძლებელია ბიზნეს-საქმიანობის სტიმულირება, საოპერაციო ეფექტურობის გაუმჯობესება, რისკების იდენტიფიცირება, ადეკვატური შიდა კონტროლის დანერგვა და ფინანსური უკუგების გაზრდა. უფრო კონკრეტულად შესაძლებელია

<sup>1</sup> Ibid, გვ. 20.

<sup>2</sup> Ibid, გვ. 20-23.

პოტენციური სარგებელი გამოვყოთ რამდენიმე მიმართულებად:

- საერთო ინტერესების ჩამოყალიბება;
- გადაწყვეტილების მიღების გაჯანსაღება;
- კაპიტალის ბაზრებზე წვდომის გაუმჯობესება;
- კონკურენტულ გარემოში რეპუტაციის ამაღლება.

სწორედ ამიტომ, ის კომპანიები, რომლებიც ეცდებიან დახარჯონ გონივრული დრო და რესურსი, როგორც მათი ორგანიზაციული მმართველობითი მოდელის დასახვეწად, ასევე ანგარიშვალდებულებისა და ინფორმაციის გამჭვირვალობის გასაუმჯობესებლად, მაღალი ალბათობით, იქნებიან ბაზარზე მეტად კონკურენტულები და ფინანსურად სტაბილურები.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაცია (IFC), „კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო“ (2010).
2. ცერცვაძე, ლ., დირექტორატის მოვალეობები კომპანიების შერწყმისას და საკონტროლო პაკეტის გასხვისებისას (შედარებით-სამართლებრივი ანალიზი) (2016). იურისტების სამყარო.
3. Kawamura, A., Corporate Governance: Jurisdictional Comparisons (2015) 2<sup>nd</sup> ed Sweet & Maxwell.
4. Adelopo, I., Auditor Independence: Auditing, Corporate Governance and Market Confidence: Corporate Social Responsibility Series (2012) 1<sup>st</sup> ed Gower Publisher Limited.
5. OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing.
6. Cheeseman, H. R., Business law: Legal Environment, Online Commerce, Business Ethics, and International Issues (2013) 8th ed Pearson.
7. J. Zinkin, Challenges In Implementing Corporate Governance – Whose Business Is It Anyway? (2010) 1st ed John Wiley & Sons (Asia).

## **General Model and Principles of Corporate Governance**

*Giorgi Jolia, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

In essence, corporate governance represents an organized system that seeks to develop effective management and control of the company, enhance regulatory standards on accountability and transparency, and govern legal and financial relations among shareholders.

Since corporate governance by nature, is rather broad concept and its incorporation is severely reliant on the individual particulars of the company, it experiences lack of unified definition in academic materials. However, in light of the ongoing, due to number of international organizations and inter-state agreements a modern understanding of corporate governance is established.

The matter gained paramount importance upon global economic meltdown in the early years of the last decade, resulting in the financial collapse of the major market players. Consequently, such devastating experience further shaped and triggered international community to implement more efficient economic and regulatory reforms of sound corporate governance standards. As an outcome, the corporate governance codes were adopted that envisaged relevant recommendations and guidelines of due governance of the company. In addition, initiatives were further thoroughly implemented in the regulatory and economic systems of particular states.

Keywords: corporate governance, accountability and transparency, economic crisis, financial collapse, corporate governance code, one-tier, and two-tier governing models, shareholders.



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

**ფინანსური კონტროლი, როგორც ეკონომიკური დანაშაულის პრევენციის საშუალება**

*ბაკაშვილი დალი*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი*

*აბრალავა გრიგოლი*  
*საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი*

**აბსტრაქტი**

სტატიაში - „ფინანსური კონტროლი როგორც ეკონომიკური დანაშაულის პრევენციის საშუალება“ - ყურადღება არის გამახვილებული იმ გარემოებაზე, რომ მე-20 საუკუნეში არამხოლოდ ტექნიკურ პროგრესს ჰქონდა ადგილი, არამედ ეკონომიკური დანაშაულის ზრდასაც. სტატიის ავტორს საქართველოს პრაქტიკიდან მოჰყავს ამის დამამტკიცებელი ინფორმაცია და მას მიაჩნია, რომ დანაშაულის ზრდას დიდწილად იწვევდა და დღესაც იწვევს მოსახლეობის სიღარიბე. სტატიაში მოცემულია საქართველოს მოსახლეობის სიღარიბის გამწვავების და შემოსავლების განაწილების უთანაბრობის გაღრმავების მაჩვენებლები - ფარდობითი სიღარიბე, ჯინის კოეფიციენტი და სხვა.

სტატიის ავტორი კონტროლის სხვადასხვა სახეებს შორის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას აძლევს ფინანსურ კონტროლს, კერძოდ კი, შიდასაფირმო ფინანსურ კონტროლს.

ამ საკითხზე სხვადასხვა მეცნიერთა - ზ. ლიპარტიას, ზ. ლუდუშაურის, ნ. ყირიმლიშვილის და სხვების ნაფიქრ-ნააზრევის მოხმობით, ავტორი - დ. ბაკაშვილი ასაბუთებს, რომ შიდასაფირმო ფინანსური კონტროლი არის ფირმაში ფულადი ფონდების ეფექტიანი მოძრაობის აუცილებელი პირობა. იგი ხელს უშლის თაღლითობას, კანონის დარღვევას, ფიქტიურ გადარიცხვებს, ერთი სიტყვით შიდაფინანსური კონტროლი წარმოადგენს ეკონომიკური დანაშაულის პრევენციის საშუალებას.

ავტორს მიაჩნია, რომ კომპანიებში შიდა ფინანსური კონტროლი უნდა ხორციელდებოდეს მუდმივად ანუ უწყვეტად, კომპანიებს უნდა აეკრძალოთ კონტროლის ფუნქციების განმეორება, კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ შიდა კონტროლისთვის პასუხისმგებელი ქვედანაყოფის გამოყოფა, უნდა დაინერგოს ნებისმიერი დარღვევის შესახებ დროული ანგარიშგება, კონტროლის ღონისძიებები უნდა იყოს მკაცრი და ა. შ.

სტატია მთავრდება შემაჯამებელი დასკვნით.

საკვანძო სიტყვები: კონტროლი; შიდასაფირმო კონტროლი; ფინანსური კონტროლი; ეკონომიკური დანაშაული; სიღარიბე და დანაშაული.

**ძირითადი ტექსტი**

როგორც კერძო, ისე საჯარო ორგანიზაციებში მენეჯმენტის ერთ-ერთ ფუნქციად კონტროლი სახელდება. იგი მართვის პროცესის დასკვნითი ეტაპია. მის საჭიროებას ის გარემოება განსაზღვრავს, რომ არა თუ საწარმოებსა და ორგანიზაციებში, არამედ, თვით სახელმწიფო დონეზეც კი ყველაფერი დადგენილი წესების და კანონების დაცვით არ ხდება. სწორედ ამ დარღვევების გამოსავლინებლად, ნაკლოვანებების მისაგნებად და მათი აღმოფხვრის ღონისძიებათა შესამუშავებლად არის საჭირო კონტროლი.

## 1. ეკონომიკური დანაშაული და კონტროლი

მეცნიერი ი. ბალარჯიშვილი წერს: „XX საუკუნე არა მარტო მზარდი მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის საუკუნე, არამედ, დანაშაულობის არნახული ზრდის საუკუნეც იყო. დანაშაულისაგან მიყენებული პირდაპირი და არაპირდაპირი ზარალი სხვადასხვა ქვეყნებში მთლიანი შიდა პროდუქტის რამდენიმე პროცენტს შეადგენდა“ (1, გვ. 5). იგი იქვე მიუთითებს, რომ „დანაშაულებრივი საქმიანობის ანალიზისადმი ეკონომიკური მიდგომა საქართველოში პრაქტიკულად უცნობია, თუმცა, საქართველოსთვის მისი აქტუალობა გაცილებით მაღალია, ვიდრე დასავლეთის განვითარებული ქვეყნებისთვის“ (1, გვ. 5). ქართველ მეცნიერს ი. ბალარჯიშვილის ამ დასკვნას აკეთებინებს ეკონომიკური დანაშაულის ის მასშტაბები, რომელიც საქართველოში არის. საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახურის ინფორმაციით რეგისტრირებული დანაშაულთა რაოდენობა საქართველოში 1997 წელს - 13876-ს (2, გვ. 123), ხოლო 2017 წელს - 15640-ს შეადგენდა (3, გვ. 90). მაშასადამე, 20 წლის განმავლობაში ქვეყანაში დანაშაულთა რაოდენობა 12,7%-ით არის გაზრდილი. ეს მაშინ, როცა ამ წლების განმავლობაში მოსახლეობის რაოდენობა კი, არ გაზრდილა, არამედ, 4749,5 ათასი კაციდან 3718,2 ათას კაცამდე, ანუ 21,7%-ით შემცირებულა. როცა მოსახლეობის რაოდენობა მცირდება, და დანაშაული იზრდება, უნდა ვიფიქროთ, რომ ქვეყანაში ძლიერდება ის მიზეზები, რომლებიც იწვევს აღნიშნულ ქმედებებს და თანაც, არ არსებობს სათანადო კონტროლი მათი პრევენციისთვის.

დღეს სწორედ ეს მდგომარეობაა საქართველოში. მართალია მთლიანად არა, მაგრამ ეკონომიკურ დანაშაულს ძირითადად იწვევს სიღარიბე. განვლილი წლების მანძილზე საქართველოში სიღარიბე მნიშვნელოვნად არ შემცირებულა. თუ 2002 წელს მედიანური მოხმარების 60%-ის ქვევით ცხოვრობდა მოსახლეობის 21,1%, 2017 წელს ცხოვრობს 20,6%, თუ მედიანური მოხმარების 40%-ის ქვევით 2002 წელს ცხოვრობდა მოსახლეობის 8,9% (2, გვ. 87), 2017 წელს ცხოვრობს - 7,1% (3, გვ. 56). როგორც ვხედავთ, განსხვავება დიდი არ არის. ამას ემატება შემოსავლების განაწილებაში საგანგაშო უთანაბრობა. ჯინის კოეფიციენტი მთლიანი ხარჯების მიხედვით 2002 წელს შეადგენდა 0,40-ს (2, გვ. 91), 2017 წელს იგი 0,43-ია (3, გვ. 57). მაშასადამე, ამ შემთხვევაშიც საქმე გვაქვს მოსახლეობის შემოსავლების განაწილების უთანაბრობის ზრდასთან, რაც იწვევს საქართველოს მოსახლეობის მდიდარი ფენის კიდევ უფრო გამდიდრებას, ხოლო ღარიბი ფენის კიდევ უფრო გაღარიბებას.

შემოსავლის გარეშე დარჩენილი ღარიბთა ეს ფენა, ხშირად კი, მცირე შემოსავლიანებიც, იწყებენ კრიმინალურ საქმიანობას, მით უფრო, თუ ქვეყანაში სათანადო კონტროლიც არ არსებობს. ასეთი ქმედებები შეიძლება მიმდინარეობდეს ყველგან, რაც ავალდებულებს ქვეყნის მთავრობასაც და ცალკეულ სამეურნეო ერთეულებსაც, საქმიანობის კონტროლი სათანადო დონეზე ჰქონდეთ დაყენებული. კონტროლი განსაკუთრებით საჭიროა ფინანსური კუთხით, რადგან მოცემულ შემთხვევაში ფულადი სახსრების შემოწმება ხდება.

ფინანსურ კონტროლინგს შესრულების შემდეგი ეტაპები გააჩნია (4, გვ. 142):

კონტროლინგის ობიექტის განსაზღვრა;

1. კონტროლინგის სახეების (სტრატეგიული, მიმდინარე და ოპერატიული) განსაზღვრა;
2. გასაკონტროლებელი პრიორიტეტების (პირველი, მეორე, მესამე დონე და ა. შ.) ჩამოყალიბება;
3. კონტროლის სტანდარტების (ნორმატივების) დადგენა;
4. მონიტორინგის სისტემის აგება.

კონტროლის მიზანი და ამოცანები ასე ჟღერს: „კონტროლის მიზანია მეწარმის საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობისა და მისთვის დაკისრებული მოვალეობის შესრულების შესაბამისობის დადგენა, სამართალდარღვევათა გამოვლენა“ (5, გვ. 265). ამოცანები კი არის იმ ქმედებათა შესრულება, რომელიც ამ მიზნის მიღწევის გზაზე მოხდება. ასე რომ, ამოცანები მიზნიდან გამომდინარეობენ.

თუმცა, აუცილებლად უნდა ავლნიშნოთ, რომ კონტროლის მიზანი და ამოცანები მისი სახეების მიხედვით ურთიერთგანსხვავებულია. რაღა თქმა უნდა, რომ მიზანი, რომელიც აქვს ფინანსურ კონტროლს, არ ექნება ეკოლოგიურ კონტროლს, ანდა მიზანი, რომელიც აქვს სანიტარულ კონტროლს, არ ექნება ადმინისტრაციულ კონტროლს და ა. შ.

კონტროლი ხორციელდება ყველგან - როგორც სამეწარმეო საქმეში, ანუ ზოგადად ბიზნესში (განუხრელად იმისა, კერძოა იგი თუ სახელმწიფო), ისე არასამეწარმეო სფეროში (საბიუჯეტო სფერო). არასამეწარმეო სფეროში მოწმდება სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი რესურსების ხარჯვის მიზნობრიობა და რაციონალურობა, სამეწარმეო სფეროში კი „კონტროლის მთავარი დანიშნულება მდგომარეობს იმაში, რომ შემოწმდეს საწარმოო ფონდების, კერძოდ ძირითადი საწარმოო ფონდებისა და საბრუნავი საშუალებების წრებრუნვის ეფექტიანობა ანუ მათი სწორი ხარჯვა და სრული გამოყენება, პროდუქციაზე დანახარჯების შემცირების, არამწარმოებლური ხარჯების აღმოფხვრის და მოგების გადიდების შესაძლებლობების გამოვლენა, მოგების სწორი განაწილება და გამოყენება“ (5, გვ. 266). ეს მიზანი არის ფინანსური კონტროლის მიზანი. საერთოდაც უნდა აღვნიშნოთ, რომ როცა ლაპარაკია კონტროლზე როგორც მენეჯმენტის ფუნქციაზე, აქ პირველ რიგში, სწორედ ფინანსური კონტროლი იგულისხმება.

ფინანსური კონტროლი ღირებულებითი კონტროლია. იგი მოიცავს ფინანსური რესურსების ანუ ფულის და ფულის ექვივალენტების წარმოშობის, განაწილებისა და გამოყენების კონტროლს. სწორედ ამიტომ კონტროლის სხვა სახეობებისგან განსხვავებით, მას საზოგადოებრივი კვლავწარმოების ყველა სფეროში აქვს ადგილი და ფულადი ფონდების მოძრაობის ყველა პროცესის თანამგზავრია. ფინანსური კონტროლი, ერთის მხრივ, წარმოადგენს ფინანსების მართვის ერთ-ერთ დამამთავრებელ სტადიას, ხოლო მეორეს მხრივ, იგი გამოდის ფინანსების ეფექტიანი მართვის აუცილებელ პირობად.

თანამედროვე პირობებში ყველა ქვეყნისთვის ფინანსური კონტროლის ძირითადი ამოცანებია (6, გვ. 319):

1. სახელმწიფო სახსრების ხარჯვის სისწორის შემოწმება, ე. ი. თუ რამდენად შეესაბამება ეს ხარჯები საკანონმდებლო ორგანოების მიერ დამტკიცებულ ხარჯთაღრიცხვებს.
2. სახელმწიფო რესურსების მობილიზაციის სისრულისა და თავისდროულობის დადგენა.
3. საფინანსო სისტემის ყველა რგოლში გაწეული ხარჯებისა და მიღებული შემოსავლების შემოწმება.
4. აღრიცხვა-ანგარიშგების კანონების დაცვის შემოწმება.

ამ ჩამონათვალთან პირველი, მეორე და მეოთხე ამოცანა არასამეწარმეო სფეროს საფინანსო კონტროლის ამოცანებია, მესამე და მეოთხე კი - სამეწარმეო სფეროში.

ფინანსური კონტროლი ხორციელდება როგორც ფულადი, ისე მატერიალური და შრომითი რესურსების ხარჯზე. იგი საშუალებას გვაძლევს გავარკვიოთ გაწეული ხარჯების მიზანშეწონილობა, ხარჯვის დაწესებული ნორმების დაცვის მდგომარეობა. ამასთან, საფინანსო კონტროლის ამოცანაა აგრეთვე, სახსრების გამოყენების ეფექტიანობის შესწავლა და მომჭირნეობის რეჟიმის დაცვის მდგომარეობის გარკვევა.

ამრიგად, ფინანსების საკონტროლო ფუნქციის განხორციელებით ვლინდება საწარმოს, დაწესებულების, ორგანიზაციის საქმიანობაში არსებული ნაკლოვანებები და დარღვევები, რომელთა აღსაკვეთადაც არის სწორედ მიმართული ეს კონტროლი.

კონტროლის ჩამტარებელი ორგანოს ნიშნის მიხედვით კონტროლი არის:

- საერთო სახელმწიფოებრივი;
- საუწყებო;
- შიდასაფირმო;
- დამოუკიდებელი (გარე აუდიტი).

საერთო-სახელმწიფოებრივ კონტროლს სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოები ახორციელებენ, კერძოდ: ფინანსთა სამინისტრო, საგადასახადო ინსპექცია, სახელმწიფო კონტროლის პალატა. მათი მთავარი მიზანია საგადასახადო კანონმდებლობის დაცვის, გადასახადის გამოთვლის სისწორისა და ბიუჯეტში გადასახადის დროულად შეტანის შემოწმება.

საუწყებო კონტროლს აწარმოებს უწყების (სამინისტროს) საკონტროლო-სარევიზიო სამსახური. იგი ამოწმებს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობას.

შიდასაფირმო კონტროლს ახორციელებენ უშუალოდ ფირმის საფინანსო სამსახურები, კერძოდ

საფინანსო განყოფილება, აუდიტორი და სარევიზიო კომისია (ეს უკანასკნელი ყველა ფირმაში არ არის). ისინი ამოწმებენ როგორც თვით ფირმას, ისე მისი ქვედანაყოფების (მაგ., ფილიალების) სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობას. შიდასაფირმო კონტროლი ეს ფაქტიურად არის შიდა აუდიტი. იგი ხორციელდება ფირმის ხელმძღვანელის დავალებით. შიდა აუდიტს მიზნობრივი დანიშნულება აქვს. იგი ეხება ფირმის საქმიანობის ყველა მხარეს და აქვს უწყვეტი ხასიათი.

დამოუკიდებელ ფინანსურ კონტროლს ანუ გარე აუდიტს ანხორციელებენ აუდიტორული ფირმები ან ცალკეული აუდიტორები. მათი კონტროლის ობიექტია ფირმების საქმიანობა. გარე აუდიტი ამოწმებს ფირმაში ფინანსური ანგარიშგების სისწორეს, ნორმატიულ აქტებთან მათ შესაბამისობას, ატარებს საფინანსო სამეურნეო საქმიანობის ექსპერტიზას, ადგენს ფირმის გადამხდელუნარიანობას და ბოლოს იძლევა რეკომენდაციებს სამეურნეო-საფინანსო საქმის მოწესრიგების მიმართულებით. ზოგადად, ქვეყნის სამეწარმეო თუ არასამეწარმეო სექტორში, კონტროლი როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, ანუ რაც იგივეა მმართველობითი კონტროლი, საბოლოოდ არის ორი ფორმის - ფინანსური და ადმინისტრაციული.

ორგანიზაციაში ადმინისტრაციული კონტროლის დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად (მაგალითად, გაცდენების, მოცდენების და დაგვიანების აღსაკვეთად, აქციონერთა უფლებების დასაცავად, პირდაპირი და უკუკავშირების სწორად წარსამართავად და ა. შ.), როგორც უკვე ავლნიშნეთ, მეტი მნიშვნელობა მაინც ფინანსურ კონტროლს ენიჭება. მისი ჩატარების მეთოდებია (5, გვ. 269): **შემოწმება, გამოკვლევა, ზედამხედველობა, ფინანსური საქმიანობის ანალიზი, დაკვირვება (მონიტორინგი), რევიზია.**

ფინანსური კონტროლის დროს ფირმაში კონტროლდება შემდეგი (7, გვ. 27):

- პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციიდან მიღებული ამონაგები;
- თვითდაფინანსების და რენტაბელობის დონე;
- დაფინანსების ყველა წყაროს მიხედვით ფულად ფონდებში გადარიცხვების სისწორე და დროულობა;
- ფულადი ფონდების სტრუქტურა;
- ფულადი სახსრების მიზნობრივი და ეფექტური გამოყენება.

მაკონტროლებელი ფუნქციის სარეალიზაციოდ ფირმაში მუშავდება ფულადი სახსრების ფონდების და მათი დაფინანსების წყაროების (საკუთარი და ნასესხი) ნორმატივები. საკუთარი კაპიტალის ნორმა დასავლეთში 50-80%-ის ფარგლებშია დაწესებული (7, გვ. 240).

ფირმებში ფინანსური კონტროლი ხორციელდება როგორც საერთო სახელმწიფოებრივ დონეზე, ისე შიდასაფირმო დონეზე.

შიდა კონტროლი არის პროცესი, რომელსაც ერთობლივად ახორციელებენ სამეთვალყურეო საბჭო, მენეჯმენტი და კომპანიის თანამშრომლები. მისი მიზანია კომპანიის ისეთი ამოცანების განხორციელების უზრუნველყოფა, როგორცაა: საიმედო და ზუსტი ფინანსური ანგარიშგების მომზადება, ეფექტიანი ოპერაციების წარმოება, და კომპანიის საქმიანობის შესაბამისობა კანონმდებლობასთან, საკუთარ შიდა წესებსა და მითითებებთან.

ფაქტობრივად ეფექტიან შიდა კონტროლის სტრუქტურას შეუძლია კომპანიას დაეხმაროს:

- გაცილებით კარგი ხარისხის და უფრო დროული ინფორმაციით უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში;
- ინვესტორების ნდობის მოპოვებაში;
- რესურსების დაკარგვის პრევენციაში;
- მისი აქტივების უსაფრთხოების უზრუნველყოფაში;
- თაღლითობის პრევენციაში;
- შესაბამის კანონებსა და წესებთან შესაბამისობის მიღწევაში;
- გამარტივებული ოპერაციების მეშვეობით კონკურენტული უპირატესობის მიღებაში.

შიდა კონტროლის სისტემა შეიძლება განისაზღვროს როგორც კომპანიის განყოფილებებისა და ორგანოების მიერ ფინანსური და ბიზნესოპერაციების (მისი ფინანსური და ბიზნესგეგმის შესრულების ჩათვლით) განხორციელების კონტროლი.

კომპანიის შიდა კონტროლის სისტემა უნდა ემყარებოდეს შემდეგ პრინციპებს:

- შიდა კონტროლის სისტემა უნდა ფუნქციონირებდეს მუდმივად, წყვეტის გარეშე. უწყვეტად ფუნქციონირებადი სისტემა კომპანიას საშუალებას აძლევს დროულად განსაზღვროს დარღვევები და ეხმარება მას სამომავლოდ დარღვევების პროგნოზირებაში;
- შიდა კონტროლის პროცესის მონაწილე თითოეული ადამიანი უნდა იყოს შემსრულებელი. თითოეული პირის საქმიანობას შესაბამისად უნდა მართავდეს მეორე პირი შიდა კონტროლის სისტემაში;
- შიდა კონტროლის სისტემით დაყოფილი უნდა იყოს მოვალეობები. კომპანიებმა უნდა აკრძალონ კონტროლის ფუნქციების განმეორება და თანამშრომლებს შორის ფუნქციები იმგვარად უნდა გაანაწილონ, რომ ერთსა და იმავე პირს არ უწევდეს გარკვეულ აქტივებთან დაკავშირებული ოპერაციების ავტორიზაცია, ასეთი ოპერაციების გატარება, აქტივების უსაფრთხოდ შენახვის უზრუნველყოფა და იმავე აქტივების ინვენტარიზაცია;
- უნდა მოხდეს ოპერაციების სათანადო ავტორიზაცია და დამტკიცება. კომპანიებმა უნდა დაადგინონ ავტორიზებული პირების მიერ თავიანთი უფლებამოსილების ფარგლებში დასამტკიცებელი პროცედურები; კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ შიდა კონტროლისათვის პასუხისმგებელი ქვედანაყოფის ორგანიზაციული გამოყოფა და მეტიც, უნდა უზრუნველყონ, რომ ეს ქვედანაყოფი ანგარიშვალდებული იყოს უშუალოდ სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე (როგორც წესი, თავისი აუდიტის კომიტეტის მეშვეობით). ასეთი ორგანიზაციული გამოყოფა უზრუნველყოფს შიდა კონტროლის ვეტიფიკაციას დამოუკიდებელი ორგანოს მიერ, ამ შემთხვევაში სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ, რომელიც არ მონაწილეობს შიდა კონტროლის განხორციელებაში ან წარმოებაში;
- კომპანიის ყველა განყოფილება და დეპარტამენტი ინტეგრირებული უნდა იყოს და უნდა თანამშრომლობდეს, რათა შესაძლებელი გახდეს შიდა კონტროლის სისტემის სათანადოდ დანერგვა;
- უნდა დაინერგოს უწყვეტი განვითარებისა და გაუმჯობესების კულტურა. კომპანიის შიდა კონტროლის სისტემა ისე უნდა მოეწყოს, რომ შესაძლებელი იყოს ახალი საკითხების სწრაფად და იოლად განხილვა, აგრეთვე, ადვილად შეიძლებოდეს მისი გაფართოება და განახლება;
- შემოღებული უნდა იყოს ისეთი სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ნებისმიერი დარღვევის შესახებ დროულ ანგარიშგებას.

დარღვევების შესახებ დროული ანგარიშგების უზრუნველყოფა უფლებამოსილ პირებს საშუალებას აძლევს უმტკივნეულოდ იმოქმედოს უმოკლეს ვადაში პრობლემების გამოსასწორებლად.

შიდა კონტროლი გარკვეულწილად მოიცავს ორგანიზაციაში ყველას პასუხისმგებლობას და უნდა იყოს თითოეული თანამშრომლის სამუშაოს აღწერილობის მკაფიო და განუყოფელი ნაწილი. რეალურად, ყველა თანამშრომელი აწარმოებს ინფორმაციას, რომელიც გამოიყენება შიდა კონტროლის სისტემაში ან ანხორციელებს სხვა მოქმედებებს, რომლებიც საჭიროა კონტროლის განსახორციელებლად. ასევე, მთელი პერსონალი უნდა იყოს პასუხისმგებელი ოპერაციებში არსებული პრობლემების, ქცევის შიდა კოდექსთან ან კომპანიის დონეზე არსებული კორპორაციული მართვის კოდექსთან შეუსაბამობის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ანდა პოლიტიკის სხვა დარღვევის ან უკანონო მოქმედებების შესახებ ინფორმაციის კომუნიკაციისათვის.

საუკეთესო პრაქტიკით კომპანიის ყველა თანამშრომელმა და აღმასრულებელმა პირმა უნდა გაიაროს კონტროლის კულტურასა და სისტემასთან დაკავშირებული ტრენინგი, რომლის უზრუნველყოფაც უნდა ეკისრებოდეს კორპორაციული ტრენინგის პროგრამებისათვის პასუხისმგებელ კომპანიის დეპარტამენტს.

მიუხედავად იმისა, რომ თითოეულ კომპანიას აქვს თავისი სპეციფიკური შიდა კონტროლის სისტემა და ორგანოები, არსებობს რამდენიმე ზოგადი წესი, რომელიც ყველა კომპანიამ უნდა დაიცვას. შიდა კონტროლი ყოველთვის იწყება კომპანიის სათავიდან -სამეთვალყურეო საბჭოდან და აღმასრულებელი ორგანოებიდან. კერძოდ, სამეთვალყურეო საბჭო და აღმასრულებელი ორგანოები არიან პასუხისმგებელი შიდა კონტროლის სათანადო გარემოს შექმნისა და მაღალი ეთიკური სტანდარტების შენარჩუნებისათვის კომპანიის ფუნქციონირების ყველა დონეზე. შიდა კონტროლის

პროცედურების დამტკიცება კომპანიის სამეთვალყურეო საბჭოს კომპეტენციაა. როგორც წესი, სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტს ევალება შიდა კონტროლის სისტემის ერთიანი განხილვა-შეფასება და წინადადებების მომზადება მისი გაუმჯობესების მიზნით. დაბოლოს, შიდა კონტროლის პროცედურების განხორციელება არის აღმასრულებელი ორგანოების პასუხისმგებლობა.

კომპანიების მართვის საუკეთესო პრაქტიკით დადგინდა, რომ საბოლოო პასუხისმგებლობა ეკისრება გენერალურ დირექტორს. ნებისმიერ სხვა პირზე მეტად, იგი განსაზღვრავს კომპანიის სათავეში არსებულ სულისკვეთებას და გავლენას ახდენს დადებითი კონტროლის გარემოს ერთიანობასა და ეთიკაზე. დიდ კომპანიაში ამ მოვალეობას ასრულებს გენერალური დირექტორი. იგი ხელმძღვანელობს მენეჯერების ზედა რგოლს და ამოწმებს მათ მიერ ბიზნესის კონტროლის განხორციელებას. ზედა რგოლის მენეჯერები, თავის მხრივ, განყოფილების ფუნქციებისათვის პასუხისმგებელ პერსონალს აკისრებენ გაცილებით სპეციფიკური შიდა კონტროლის პოლიტიკისა და პროცედურების დადგენის ვალდებულებას.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბალარჯისვილი ი. დანაშაულის და სასჯელის ეკონომიკა, ტბ., 2010.
2. საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული, თბ., 2004.
3. საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული, თბ., 2018.
4. ხარხელია მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013.
5. ყირიმლიშვილი ნ. ფინანსები, თბ., 2005.
6. კაკულია რ. ფინანსების თეორია, ტბ., 2004.
7. ლუღუშაური ზ. ფინანსური მენეჯმენტი, თბ., 2015.

### **Financial control as a mean of preventing economic crime**

*Dali Bakashvili, Graduate student  
Georgian Technical University*

*Grigol Abzalava, Graduate student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

In the article - “Financial Control as a Mean of Prevention of Economic Crime” - the focus is on the fact that in the 20th century not only the technical progress was achieved but also the growth of economic crime. The author of the article comes from the practice of Georgia, and he believes that the crime was largely caused by the poverty of the population. The article describes the deepening of the poverty and distribution of income distribution among Georgian population - relative poverty, the Gini Index and more.

The author of the article gives particular importance to financial control over various types of control, namely internal financial control.

According to various scientists - Z. Lipartia, Z. Gudushauri, N.Kirimlishvili and others, the author - D. Bakashvili asserts that internal financial control is the necessary condition for effective movement of funds in the firm. It prevents fraud, violation of the law, fictitious transfers, in one word, internal finance control is the prevention of economic crime.

The author believes that internal financial control over companies should be continuously or continuously, that companies must abolish control functions, companies must ensure that all subdivisions responsible for internal control should be introduced, timely reporting on any violation, control measures should be strict.

The article ends with a summary conclusion.

Key words: Control; Internal control; financial control; Economic crimes; Poverty and crime.

## ფულის გათეთრების პრობლემები

ბერუაშვილი შორენა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ოფშორული ზონები, როგორც წესი იქმნება ისეთ ტერიტორიებზე, რომელიც არ გამოირჩევა მდიდარი რესურსებით, უვარგისია მიწათმოქმედებისთვის და ტერიტორიული მდებარეობიდან გამომდინარე არ არის სარფიანი საწარმოს ფუნქციონირებისთვის. ოფშორული ზონის კიდევ ერთ ხიბლს წარმოადგენს ის გარემოება, რომ აქ გარანტირებულადაა უზრუნველყოფილი საქმიანობის ანონიმურობა. თუმცა ხშირად ოფშორულ ზონებში დადგენილი საგადასახადო შეღავათების დაწესება ხელს უწყობს კომპანიების მიერ გადასახადებისგან თავის არიდებას და ზოგიერთ შემთხვევაში, კრიმინალური ფულის ლეგალიზაციას. გლობალური ფულის გათეთრების ტრანზაქციები მსოფლიო მშპ-ის მაჩვენებლის 2-დან 5%-მდეა, ანუ დაახლოებით 1-2 ტრილიონი აშშ დოლარი ყოველწლიურად.

საკვანძო სიტყვები: ოფშორული ზონები, საგადასახადო შეღავათები, ტრანზაქციები, ლეგალიზაცია.

### ძირითადი ტექსტი

#### 1. ოფშორული ზონის ცნება, ოფშორული კომპანიების ჯგუფი.

ოფშორული ზონები ძირითადად იქმნება იზოლირებულ ტერიტორიებზე, მაგალითად კუნძულებზე, რაზეც თვითონ სიტყვა „ოფშორიც“ მიუთითებს (Joseph A. Pratt, Tyler Priest, Christopher J. Castaneda, 1997, გვ. 3-11). ოფშორი ინგლისური ენიდან ითარგმნება, როგორც ქვეყნის გარეთ არსებული ტერიტორია, ნაპირიდან მოშორებით. ოფშორული ზონები, როგორც წესი იქმნება ისეთ ტერიტორიებზე, რომელიც ტერიტორიული მდებარეობიდან გამომდინარე არ არის სარფიანი საწარმოს ფუნქციონირებისთვის. ბოლო მონაცემებით მსოფლიოში ორგანიზებულ დაახლოებით 3000-მდე ოფშორულ ზონაში დასაქმებულია 40 მილიონზე მეტი ადამიანი.

თავისუფალი ეკონომიკური ზონები სწორედ იმითაა მომხიზვლელი, რომ მოქმედებს დაბალი ან ნულოვანი გადასახადი და შეღავათიანი ფინანსური რეგულაციები. ოფშორულ ზონებში გარანტირებულადაა უზრუნველყოფილი საქმიანობის ანონიმურობა. თუმცა ხშირად ოფშორულ ზონებში დადგენილი საგადასახადო შეღავათების დაწესება ხელს უწყობს კომპანიების მიერ გადასახადებისგან თავის არიდებას და ზოგიერთ შემთხვევაში, კრიმინალური ფულის ლეგალიზაციას. გლობალური ფულის გათეთრების ტრანზაქციები მსოფლიო მშპ-ის მაჩვენებლის 2-დან 5%-მდეა, ანუ დაახლოებით 1-2 ტრილიონი აშშ დოლარი ყოველწლიურად.

#### 2. ბაზელის ინსტიტუტის კვლევები და ფულის გათეთრების რისკის საზომი ინსტრუმენტი

ბაზელის ინსტიტუტი დამოუკიდებელი არაკომერციული კომპეტენციის ცენტრია. ბაზელის ინსტიტუტის მულტიდისციპლინური და საერთაშორისო გუნდი მუშაობს საზოგადოებრივ და კერძო ორგანიზაციებთან მთელს მსოფლიოში კორუფციასთან და სხვა ფინანსურ დანაშაულთან მიმართებაში.

ბაზელის ინსტიტუტი შედგება ოთხი განყოფილებისაგან: აქტივების აღდგენის საერთაშორისო ცენტრი (ICAR); საჯარო მმართველობის განყოფილება; კორპორაციული მართვისა და შესაბამისობის განყოფილება; და კოლექტიური მოქმედებათა საერთაშორისო ცენტრი (ICCA). ბაზელის ინსტიტუტი ყოველწლიურად აქვეყნებს ქვეყნების წლიურ რეიტინგს ფულის გათეთრების და ტერორიზმის დაფინანსების რისკის მიხედვით.

2016 წლის 6 აგვისტოს გამოქვეყნდა ქვეყნების წლიური რეიტინგი ფულის გათეთრების და ტერორიზმის დაფინანსების რისკის თვალსაზრისით ბაზელის ინდექსის შესაბამისად. ერის ფულის გათეთრების რისკის შეფასებისას, AML ინდექსები თითოეულ ქვეყანას ანიჭებს ნულიდან 10 მასშტაბის მაჩვენებელს, მაღალი ქულა მიუთითებს, რომ ქვეყანა უფრო მეტად დაუცველია ფულის გათეთრებისთვის. ინდექსი არ აფასებს უკანონო ფინანსური ფულის ანგარიშგების ოდენობას, მაგრამ

მიზნად ისახავს ფულის გათეთრების რისკს, რათა მიუთითოს ქვეყანაში მოწყვლადობის, ფულის გათეთრების და ტერორიზმის დაფინანსების რისკი. 2016 Basel AML ინდექსის თანახმად, 10 ქვეყანამ ფულის გათეთრების ყველაზე დიდი რისკი გამოავლინა, როგორცაა ირანი, ავღანეთი, ტაჯიკეთი, გვინეა-ბიუსუ, მალი, კამბოჯა, მოზამბიკი, უგანდა, სვაზილენდი და მიაანმა.

ქვეყანა	რეიტინგი	AML ინდექსი
ირანი	1	8.61
ავღანეთი	2	8.51
ტაჯიკეთი	3	8.19
უგანდა	4	8.01
გვინეა-ბიუსუ	5	7.99
კამბოჯა	6	7.89
მოზამბიკი	7	7.89
მალი	8	7.86
სუდანი	9	7.85
მიაანმა	10	7.71
კენია	11	7.71
ნეპალი	12	7.57
გვინეა	13	7.55

აღსანიშნავია, რომ სპარსულენოვან ქვეყნებში სიას სათავეში - ირანი (8.61), ავღანეთი (8.51) და ტაჯიკეთი (8.12) უდგანან. ყველაზე დაბალი ფულის გათეთრების / ტერორიზმის დაფინანსების რისკის მქონე ქვეყნებია: ფინეთი (149), ლატვია (148) და ესტონეთი (147). ამავდროულად, ტაჯიკეთის მეზობლებმა უზბეკეთი და ყირგიზეთი 101-ე და 60-ე ადგილზე არიან, ხოლო ყაზახეთი 71-ე ადგილზეა.

რაც შეეხება საქართველოს, ის 123-ე ადგილს იკავებს, 4,71 ქულით. ეს დიდად სასიხარულო ფაქტია ჩვენი ქვეყნისთვის, რადგან რეიტინგში სულ 149 ქვეყანაა შეყვანილი.

არსებობს გლობალური ფულის გათეთრების რისკის საზომი ინსტრუმენტი. რისკების გაზომვის ინსტრუმენტი შექმნილია იმისთვის, რომ გაიზომოს რამდენად მაღალია ქვეყანაში ფულის გათეთრების რისკი. მონაცემები მიღებულია მრავალი საერთაშორისო და სამთავრობო უწყებიდან. ქულების მიხედვით ფულის გათეთრების რისკი შემდეგნაირია:

- 80-100 ქულა-დაბალი რისკი;
- 70-80 ქულა-საშუალოზე დაბალი;
- 60-70 ქულა-საშუალო;
- 50-60 ქულა -საშუალოზე მაღალი;
- 50-ზე ნაკლები-მაღალი რისკი.

2017 წლის მონაცემები ასეთია: დაბალი რისკის ჯგუფში გაერთიანებულია შემდეგი ქვეყნები:

	ქვეყნის სახელწოდება	ქულა:
1	ფინეთი	90.29
2	დანია	90.09
3	შვედეთი	90.07
4	ახალი ზელანდია	88.70
5	ესტონეთი	86.89
6	ნორვეგია	85.30
7	მალტა	84.85
8	სლოვენია	84.84
9	ისლანდია	84.24
10	გერმანია	82.42
11	ბელგია	81.71
12	სან მარინო	81.67
13	ორლანია	81.67
14	საფრანგეთი	80.56



საშუალოზე დაბალი რისკის ჯგუფში შედის 56 ქვეყანა, მათ შორისაა გაერთიანებული სამეფო, აშშ, იტალია, ჩეხეთი და სხვა. საშუალო რისკის ჯგუფში შედის 69 ქვეყანა, მათ შორისაა: არგენტინა, საუდის არაბეთი, თურქეთი, სომხეთი, საქართველო, ინდოეთი, ისრაელი, ბრაზილია და სხვა. საშუალოზე მაღალი რისკის ჯგუფში 54 ქვეყანაა, მათ შორისაა: პერუ, კუბა, ჩინეთი, უზბეკეთი, მაროკო, კენია და სხვა. მაღალი რისკის ჯგუფში ერთიანდება 26 ქვეყანა.

	ქვეყნის სახელწოდება	ქულა:
1	ჩრდილოეთ კორეა	14.78
2	ირანი	14.83
3	ერაყი	20.38
4	იემენი	24.19
5	სირია	27.63
6	სომალი	31.77
7	ავრანეთი	32.38
8	ჰაიტი	35.55
9	ლიბანი	35.66
10	სამხრეთ სუდანი	37.34
11	ბოსნია-ჰერცეგოვინა	37.61
12	ლიბია	38.49
13	ვენესუელა	39.34
14	მიანმა	42.09
15	ერიტრია	42.31
16	ცენტრალური აფრიკის რესპუბლიკა	42.54
17	სუდანი	43.26
18	კონგო	43.41
19	ლაზა	44.72
20	პალესტინა	44.82
21	უკრაინა	45.43
22	ეგვიპტე	46.69
23	ვანუატუ	47.74
24	ურუნდი	48.27
25	აზერბაიჯანი	48.33
26	ზიმბაბვე	49.96

სიის სათავეში ჩრდილოეთ კორეა, ირანი და ერაყი არიან. ეს ის სამი ქვეყანაა, რომლებიც 2017 წელს ყველაზე მაღალი რისკის ჯგუფში ერთიანდებიან ფულის გათეთრების რისკის თვალსაზრისით.

რაც შეეხება ზოგადად სხვადასხვა ეკონომიკურ დანაშაულს, აქაც განსხვავებული სურათი გვაქვს სხვადასხვა რეგიონში. ჩრდილოეთ ამერიკა-8%, დასავლეთ ევროპა-22%, შუა აღმოსავლეთის ქვეყნები-5 %, აღმოსავლეთ ევროპა-17 %, ლათინური ამერიკა-18 %, აფრიკა-10%, აზია-20%.

### 3. ბრძოლა ფულის გათეთრების წინააღმდეგ

დღეს მსოფლიოში არსებობს უამრავი ორგანიზაცია, რომელიც ფულის გათეთრებას, მის გამომწვევ მიზეზებს და მის წინააღმდეგ ბრძოლის გზებს სწავლობს. საერთაშორისო შესაბამისობის ასოციაცია **International Compliance Association (ICA)** არის ერთ-ერთი ის ორგანიზაცია, რომელიც ფულის გათეთრებას სწავლობს. კომპანია დაარსდა 2001 წელს, კომპანიას აქვს ფილიალები მსოფლიოს რამდენიმე ქვეყანაში, ის რეგულარულად ატარებს ტრენინგებს და განიხილავს ეფექტურ ხერხებს ფულის გათეთრების წინააღმდეგ საბრძოლველად.

კომპანიის მიზანია:

- ხელშეწყობა “სწორი ბიზნესის სწორად გასაკეთებლად”;
- სწავლისა და უწყვეტი პროფესიული განათლების ხელშეწყობა;
- რჩევისა და მითითებების მიცემა სხვადასხვა ფინანსურ პრობლემასთან მიმართებაში;
- ფინანსურ დანაშაულთან ბრძოლის ყველა ასპექტის მხარდაჭერა;

გარდა ფულის გათეთრებისა, ორგანიზაცია იკვლევს სხვადასხვა ფინანსურ დანაშაულებს, ატარებს ტრენინგებს, რომელთა მიზანია ფინანსური დანაშაულების გამოვლენა, პრევენცია.

## დასკვნა

ამრიგად ბაზელის მიერ შემუშავებული სპეციალური ინდექსი, საშუალებას იძლევა სხვადასხვა ქვეყანაში განისაზღვროს ფულის გათეთრების რისკი. ორგანიზაცია [International Compliance Association](#) (ICA) განიხილავს ეფექტურ ხერხებს ფულის გათეთრების წინააღმდეგ საბრძოლველად, რაც თავისთავად დანაშაულის გამოვლენის და პრევენციის საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ზ. გაბისონია. თავისუფალ ეკონომიკურ ზონებში უცხოური ინვესტიციების სამართლებრივი რეგულირების ეკონომიკურ - სამართლებრივი წანამდგვრები. ჟურნ. "სამართალი", 1998, N5-6.
2. ზ. გაბისონია. საინვესტიციოდავისმონაწილეურიდიულპირთაპერსონალურისტატუსისგანსაზღვრისპრობლემა. 2001. ჟურნალი "სამართალი", N11
3. ე. ფ. ავდოკუშინი. თავისუფალიეკონომიკურიზონები. თბ., 1997 წ.
4. <https://www.int-comp.com>
5. <https://www.quora.com>
6. <https://www.baselgovernance.org>
7. <http://www.knowyourcountry.com>
8. <http://chartsbin.com>

## Money Laundering Problems

*Shorena Beruashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

Offshore zones are usually created in areas that are not distinguished by rich resources, are unfit for farming and based on territorial location are not appropriate for functioning of a lucrative enterprise. The main reasons of the creation and further development of Offshore companies are: businessmen's desire to avoid or reduce the established high taxes of their country as much as possible. Established tax privileges in Offshore zones encourage companies to avoid taxes and in some cases money legalization. Money laundering involves the number of hardest offenses, which occur mainly in Offshore centres. Global money laundering transactions are from 2 to 5 % of the world's GDP, or about 1-2 trillion US dollars annually. Money laundering is the world's top priority issues.

Key words: Offshore zones, tax privileges, , transactions, legalization.

## მცირე და საშუალო ბიზნესში ბუღალტრული აღრიცხვის აუთოსორსინგის დადებითი ასპექტები

*გაგნიბე ნაილი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი*

*ნატრიაშვილი ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*პაპიაშვილი მზიური, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

### აბსტრაქტი

თანამედროვე ბიზნესი მუდმივ ცვლილებებს განიცდის, ჩნდება ახალი ტრენდები. აუთოსორსინგი სწორედ ის ახალი მიმართულებაა, რომელიც იპყრობს დღევანდელ ბიზნესს. იგი გულისხმობს კომპანიის სააღრიცხვო ფუნქციების გარეთ გამოტანას და სრული პასუხისმგებლობის გადაცემას შესაბამის აუთოსორსინგულ კომპანიაზე. ნაშრომში ახსნილია თუ რა ზომის ბიზნესისთვის არის მისაღები საბუღალტრო აღრიცხვის აუთოსორსინგი, ასევე მოცემულია აუთოსორსინგული კომპანიის დადებითი და უარყოფითი გავლენა კომპანიის საბუღალტრო აღრიცხვის კვალიფიციურ გაძღოლაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ბუღალტრული აღრიცხვა, კვალიფიციური ბუღალტერი, აუთოსორსინგი, მცირე და საშუალო ბიზნესი.

### ძირითადი ტექსტი

ბუღალტრული აღრიცხვის განვითარების ამა თუ იმ ეტაპზე სხვადასხვა დროისა და ეპოქის თეორეტიკოსები და პრაქტიკის მკვლევარები სხვადასხვანაირად ხსნიდნენ ამ მეცნიერების საგანს, მეთოდოლოგიას, მიზნებს, ამოცანებსა და ფუნქციებს. ბუღალტერს, როგორც წესი, საქმე აქვს ბიზნესის ციფრებთან, სამეწარმეო, საგადასახადო და სააღრიცხვო დოკუმენტებში ამ ციფრების დაფიქსირებასთან. ეს ციფრები აღებულია საწარმოში მიმდინარე რეალური გრძელვადიანი და მოკლევადიანი სამეურნეო ოპერაციებიდან, ოფიციალურად დადასტურებული ფაქტებიდან. ესენია: ფულის მოძრაობა სალაროში, ფულის მოძრაობა ბანკში, ინვესტიციების აღრიცხვა, მოთხოვნების აღიარება, საქონლის შექმნა/რეალიზაცია, ძირითადი საშუალებების შექმნა და მათი ცვეთა, ვალდებულებების აღრიცხვა, კაპიტალის გაზრდა/შეფასება, შემოსავლებისა და ხარჯების განაწილება, მოგება-ზარალის გაანგარიშება და სხვ. ამრიგად, ბუღალტრის ფუნქცია სრულიადაც არ არის ფინანსური მენეჯმენტისა და სამეწარმეო-სააღრიცხვო პოლიტიკის განსაზღვრა. გარდა ამისა, ბუღალტერი თავის საქმიანობას ასრულებს საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, ესაა: საქართველოს საგადასახადო კოდექსი, საქართველოს შრომის კოდექსი, საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ, საქართველოს კანონი “ბუღალტრული აღრიცხვის, და ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ”. ამიტომ ნებისმიერი მეწარმე-სუბიექტი, რომელიც ერთის მხრივ, არის გადასახადის გადამხდელი და ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას წარმოების, ვაჭრობისა და მომსახურების სფეროში, ხოლო მეორეს მხრივ, ჩვეულებრივი კომერსანტის გულისხმიერებითა და კეთილსინდისიერებით ხელმძღვანელობს თავის საწარმოს და ახორციელებს წესდებითა და კანონმდებლობით მინიჭებულ წარმომადგენლობით ფუნქციებს, ვალდებულია დაიქირაოს პროფესიონალი ბუღალტერი.

მეწარმე-სუბიექტის აღმასრულებელი ხელმძღვანელი თავის ბუღალტერთან ერთად, ასევე ვალდებულია გარკვეულწილად გაერკვეს ბუღალტრის პროფესიისა და მუშაობის სპეციფიკაში, მხედველობაში გვაქვს ანგარიშთა გეგმისა და კლასიფიცირებული ანგარიშების შინაარსი, საწარმოს ბალანსი, მოგება-ზარალის ზუსტი განსაზღვრა, საბუღალტრო დოკუმენტაციის შედგენა-მოწესრიგება და და სხვ. მაგრამ მეწარმე-სუბიექტის ხელმძღვანელი, ვალდებულია საკმაოდ კარგად იცნობდეს საგადასახადო წესებს და მოთხოვნები, გადასახადის გადამხდელის უფლებებსა და მოვალეობებს, საგადასახადო ორგანოთა ფუნქციებსა და მოვალეობებს, საგადასახადო განაკვეთებს, გადასახადების გამოანგარიშებისა და გადახდის წესებს და სხვ. ეს მოთხოვნები ხშირად ძნელი შესასრულებელი ხდება, ამიტომ საწარმოს ხელმძღვანელობა მიმართავს აუთოსორსინგს.

მრავალი მიზეზი არსებობს იმისა, თუ რატომ ჯობია აუტოსორსინგული მომსახურება იგივე შიდა კადრებით აღრიცხვის წარმოებას. ცნობილი ფაქტია, რომ მაღალი დონის პროფესიონალების დაქირავება ძვირი ჯდება. დღევანდელი პირობებში ეს თანხები 2000-5000 ლარამდე მერყეობს, რაც საშუალო და მცირე ზომის კომპანიისათვის ზედმეტ ფუფუნებას წარმოადგენს. აუტოსორსინგის მთავარი უპირატესობაც და არსიც სწორედ ამაში მდგომარეობს. აქ საქმე ეხება კონკრეტული მიმართულების პროფესიონალებს, რომლებიც თუ გაერთიანდებიან, მათ შეუძლიათ მოემსახურონ ერთზე მეტ კომპანიას და შესაბამისად მათი მომსახურება გაცილებით ნაკლები დაუჯდებათ მათ კლიენტებს. აუტოსორსინგის დახმარებით კომპანიას ყავს არა უბრალოდ თანამშრომელი, არამედ ძლიერი გუნდი, რომელზედაც გარკვეული პასუხისმგებლობაა გადანაწილებული.

დღევანდელ პირობებში მაღალკვალიფიციური პრაქტიკოსები – ეს დამოუკიდებელი აუტოსორსია, რომელიც საშუალებას მისცემს კომპანიების მესაკუთრეებს გაცილებით მეტი ყურადღება მიაქციონ ძირითად ბიზნეს ამოცანებს, ბუღალტრული აღრიცხვის მომსახურება კი დაუკვეთონ კერძო კონტრაქტორ კომპანიას, რაც ამავე დროს აუცილებელია საწარმოს ნორმალური ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად. აუტოსორსინგულ კომპანიებს ახასიათებთ ინდივიდუალური მიდგომა, კლიენტის ინტერესების გათვალისწინება და ასეთი მომსახურებისათვის მოქნილი ფასების პოლიტიკა.

ბიზნესის ენციკლოპედია INVESTOPEdia, Outsourcing-ს განმარტავს როგორც ხარჯების შემამცირებელ პრაქტიკას, რომელიც ხორციელდება ორგანიზაციაში არსებული სამუშაოს გადანაწილებით სხვა კონტრაქტორ ფირმებთან. ეს სიტყვა იქცა თანამედროვე მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების საყვარელ სიტყვად, გასაღებად, რომელიც ყველა კარებს ადებს და რომლითაც ყველა პრობლემის მოგვარება შეიძლება. გლობალურ ჭრილში აუტოსორსინგს მიმართავენ, როგორც განვითარებულ, ასევე განვითარებად ქვეყნებში. არსებობს შრომის აუტოსორსინგის ორი ფორმა. პირველი ეს არის შიდასახელმწიფოებრივი, როცა კომპანიები ცდილობენ ადგილობრივ დონეზე მოახდინონ გარკვეული შრომითი სერვისების შესყიდვა. განვითარებულ ქვეყნებში მსგავს საქმიანობაში ჩაბმულნი არიან ძირითადად იმიგრანტები და სხვა შედარებით ხელმოკლე ჯგუფები. აუტოსორსინგის გავრცელება მიანიშნებს წარმოების სფეროში ხარჯთეფექტურობისა და სამუშაო ძალების მოქნილობის ზრდაზე, რაც საბოლოო ჯამში ზრდის საერთო ეკონომიკურ კეთილდღეობას. ამ ლოგიკით აუტოსორსინგისგან სიკეთეს იღებენ პირველ რიგში ის ადამიანები, ვისაც მოუქნელ სამუშაო გარემოში, არ ექნებოდათ დასაქმების შესაძლებლობა. მეორე მხრივ, აუტოსორსინგი იძლევა იმის საშუალებასაც, რომ ბიზნესმა დაზოგოს თანხა და შემდგომ მოახდინოს მისი ინვესტირება უფრო მეტად პროდუქტიულ საქმიანობაში. ეს კი საერთო ჯამში ქმნის უფრო მეტ სამუშაო ადგილებს და თავისთავად ამცირებს უმუშევრობას.

აუტოსორსინგი აქტუალური გახდა საქართველოსთვისაც. ადგილობრივმა კომპანიებმა და საერთაშორისო ფირმების წარმომადგენლობებმა საქართველოში, აქტიურად დაიწყეს აუტოსორსინგის პრაქტიკის ათვისება. ბოლო წლებში განსაკუთრებით გაიზარდა ბუღალტრულ კომპანიებში დასაქმებულ ადამიანთა რიცხვი, რომლებიც დასაქმებულნი არიან სხვადასხვა კონტრაქტორ კომპანიებში ბუღალტერიის სერვისის მიწოდებისთვის. საქართველოს პრაქტიკაში აღსაღნიშნავია, რომ ბუღალტრული კომპანია, რომლის შემოსავლის წყაროს წარმოადგენს ბუღალტრული სერვისის მიწოდება, ძირითადად ამ სერვისის ღირებულების ოც პროცენტს უხდის მის მიერ შრომის ხელშეკრულების ფარგლებში დაქირავებულ პირს. იმ შემთხვევაში თუ კონტრაქტორი კომპანია აღარ გააგრძელებს კონტრაქტს, არსებობს მაღალი შანსი იმისა, რომ დამქირავებელი ბუღალტრული ფირმა დაქირავებულ თანამშრომელს აღარ გაუგრძელებს შრომის ხელშეკრულებას. ასეთი ტიპის აუტოსორსინგში ჩართულნი არიან ძირითადად დამწყები ბუღალტრები. ბუღალტრული კომპანიები ასეთ დაბალ ანაზღაურებას და ამგვარ სამუშაო პირობებს ამართლებენ იმით, რომ დამწყებ ბუღალტრებს ისინი აძლევენ გამოცდილების მიღების საშუალებას და წარმატებული კარიერისთვის პირველ ნაბიჯებს უკვალავენ, რაც მთლად გამართლებულად არ მიგვაჩნია.

ბუღალტრული მომსახურების აუტოსორს კომპანია შეიქმნა იმიტომ, რომ ხშირად სტარტაპები, რომელთაც აქვთ ძალიან საინტერესო ბიზნესიდეები, ვერ ახერხებენ ბაზარზე დამკვიდრებას

მხოლოდ და მხოლოდ იმ მიზეზით, რომ სწორად ვერ ახდენენ საგადასახადო რისკების შეფასებას, ვერ ახერხებენ სრულყოფილი ფინანსური ინფორმაციის მიღებას, გაანალიზებასა და შესაბამისად, დროული და სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას.

ამჟამად, ქართულ ბაზარზე მრავალ მცირე და საშუალო ზომის კომპანიას მოწესრიგებული ბუღალტრული აღრიცხვა არ გააჩნია და ძირითადი ფინანსური ანგარიშგებების (ბალანსი, მოგება-ზარალი და ფულადინაკადების მოძრაობის ანგარიშგება) მომზადების შესაძლებლობასაც მოკლებულნი არიან. ხშირად ვაწყდებით ბიზნესებს, რომლებიც უკვე საკმაოდ დიდი ხანია, მოღვაწეობენ ბაზარზე და მხოლოდ ბოლო პერიოდში მიღებული მნიშვნელოვანი ზარალების შედეგად გააცნობიერეს, რამდენად მნიშვნელოვანია დალაგებული ბუღალტერია და მოწესრიგებული საგადასახადო საკითხები. მნიშვნელოვანია რომ მეწარმეებს ბიზნესის დაწყებისთანავე ჰქონდეთ იმის აღქმა, რომ ბუღალტერიის მოწესრიგებლობამ ან გადადებამ შესაძლოა კატასტროფული შედეგი მოუტანოს მათ ბიზნესს. ბუღალტერიის გაუმართავი მუშაობა ახდენს საგადასახადო და სხვა ფინანსური რისკების აკუმულირებას თვეებისა და წლების განმავლობაში, რომლებმაც ჯამურად, შესაძლოა, ბიზნესის დახურვა გამოიწვიოს. კვალიფიციური კადრების არარსებობა ბაზარზე განსაკუთრებით შესამჩნევი გახდა ბოლო წლებში. არაკვალიფიციური ბუღალტერია უკვე იმ დონემდე მივიდა, რომ სტერეოტიპებით გაჩნდა ბიზნეს საზოგადოებაში, რომ ბუღალტერია ზედმეტად რთულია და მისი წარმოება დიდ ძალისხმევას მოითხოვს.

მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის ბუღალტრული აღრიცხვის ფუნქციით უკმაყოფილება ყველაზე ხშირად დაკავშირებულია იმ გარემოებასთან, რომ ისინი ბუღალტრის კადრის ქვეშ მოიაზრებენ კვალიფიციურ მრჩეველს, მაგრამ ხშირად მოვლენები ისე ვითარდება, რომ ამ პოზიციაზე მომუშავე პროფესიონალი უფრო საგადასახადო აგენტია, რომელიც სასურველი ანალიტიკური საქმიანობის ნაცვლად, ფოკუსირებულია რუტინულ სამუშაოზე, სააღრიცხვო ჩანაწერების წარმოებაზე, დეკლარაციების მომზადებასა და ჩაბარებაზე. მცირე ბიზნესს არ აქვს შესაძლებლობა, ცალ-ცალკე სრულფასოვანი პოზიციები გაითვალისწინოს ფინანსური მენეჯერის, საგადასახადო სპეციალისტისა და ბუღალტრის ფუნქციებისთვის. ამიტომ მას სჭირდება ბუღალტერი, რომელიც უფრო ორიენტირებულია, დამქირავებელს დამატებითი ღირებულების სახით შესთავაზოს ანალიზი და რჩევები, რომელიც კომპანიის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ითამაშებს. ცხადია, ეს არ ნიშნავს რომ ბუღალტერი ვალდებულია კომპანიაში სრულად შეითავსოს ფინანსური მენეჯერის თუ საგადასახადო ექსპერტის როლი, მაგრამ მნიშვნელოვანია რომ თავისი შესაძლებლობების ფარგლებში კომპანიის მიზნებისა და ამოცანების გაანალიზება შეძლოს და თავისი საქმიანობა ამ მიზნებისა და ამოცანების შესრულების არსებით ნაწილად აქციოს. ამ თვალსაზრისით აუთსორსინგული კომპანიები ბუნებრივია, აღარ არიან მხოლოდ საბაზისო სააღრიცხვო ფუნქციის შემსრულებლები, არამედ ისინი დამკვეთისთვის ფაქტობრივად ბიზნეს კონსულტანტის როლში გადადიან. დინამიურად განვითარებადი სააღრიცხვო ტექნოლოგიებითა და ავტომატიზაციით ისინი ეფექტურად, გაცილებით უფრო სწრაფად ახერხებენ დიდი მოცულობის მონაცემების დამუშავებას და ინტერპრეტირებას დამკვეთის ბიზნესის ენაზე. შესაბამისად, დრო ანალიზსა და სტრატეგიულ ამოცანებზე სამუშაოდ უფრო მეტი რჩება.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე აუთსორსინგის უპირატესობები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვყალიბოთ:

- ფულადი სახსრების ეკონომია;
- დროის ეკონომია. (კომპანიას არ უწევს რესურსების და დროის ხარჯვა განყოფილების მართვაზე. მთელი დრო და ყურადღება მიმართულია ბიზნესისკენ.
- პროფესიონალიზმი. აუთსორსინგული კომპანიის ყოველთვის უფრო კვალიფიციური სპეციალისტია ჯგუფი ჰყავს, რომელთაგან თითოეულს გააჩნია ღრმა სპეციალიზაცია თავის სფეროში.
- გამოცდილება. მომსახურე კომპანიას აქვს მეტი გამოცდილება, რაც მიიღწევა მრავალი სხვადასხვა პროექტის განხორციელების შედეგად. შესაბამისად ამ გამოცდილების საფუძველზე გთავაზობენ პრობლემების გადაწყვეტის ყველაზე ეფექტური გზას.
- შრომითი ხარჯების შემცირება და სხვ.

## დასკვნა

აუთსორსინგის საერთაშორისო გამოცდილება და პრაქტიკის ანალიზი ცხადყოფს, რომ იგი განსაკუთრებით ხელსაყრელია მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის, სტარტაპერებისთვის, ვინაიდან მათ არ გააჩნიათ საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება, ფინანსური და საგადასახადო რისკების შემცირებისა და ფინანსური ანგარიშგებიდან მიღებული ინფორმაციის ეფექტურად გამოყენებისათვის. აუთსორსინგის პრაქტიკა აქტიურად ინერგება საქართველოშიც. წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილია ის პოზიტიური ასპექტები, რაც გააჩნია აუთსორსინგულ მომსახურებას.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გრიგალაშვილი ლ. „ფინანსური აღრიცხვა“. თბ., 2014.
2. გრიგალაშვილი ლ. „აღრიცხვა და გადასახადები (პრაქტიკული სახელმძღვანელო)“, თბ., 2007;
3. გრიგალაშვილი ლ. საქართველოს საგადასახადო სისტემის სრულყოფის საკითხები, თბ., 2000 ;
4. „ბუღალტრული აღრიცხვა“ ა. ხორავა, ნ.კვატაშიძე, ნ.სრესელი, ზ. გოგრიჭიანი.
5. ეთიკის კოდექსის სახელმძღვანელო პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის. საქართველოს პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაცია. 2017წ.
6. ვიკიპედია, აუთსორსინგის განმარტება.
7. <https://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>
8. თანამედროვე ბუღალტერი
9. <http://intermedia.ge/%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%90/40555-%E1%83%91%E1%83%A3%E1%83%A6%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%90/2/>

## Positive Aspects of Outsourcing Accounting for Small and Medium Business

*Naili Gagnidze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Nino Natriashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

*Papiashvili mziuri*

## Summary

Relations that are practically not regulated by the law, but also legal and effective are successfully used by many subjects of management. Outsourcing of staff is a common occurrence, since it allows to optimize and record costs.

Highly qualified practitioners - this is an independent outsourcing that allows companies to pay more attention to basic business tasks, and accounting services will meet the private contracting company, which is necessary to ensure the normal functioning of the enterprise. Outsourcing companies are characterized by the individual approach, the client's interests and the flexible pricing policy for such services.

The outsourcing company was created because often the startups that have very interesting business do not manage to enter the market only because they can not properly assess the tax risks and fail to get the correct financial information, analyze and make the right decisions.

Full-time financial department is expensive, but a number of companies are successfully developing without it. If you have a relatively small company and can not hire a personal accountant, allocate a technically equipped workplace, outsourcing is more justified.

## საწარმოთა გადახდის უუნარობის ადმინისტრირების ანალიზი საქართველოში და მისი სრულყოფის გზები

გრიგალაშვილი ლევანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

აბაშიძე გოჩა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

გრიგალაშვილი ბიძინა  
საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს  
შემოსავლების სამსახურის აუდიტის დეპარტამენტის აუდიტორი

### აბსტრაქტი

ბაზარზე ორიენტირებული ეკონომიკური სისტემებისათვის, ბაზრის მონაწილეების წარმატებასთან ერთად ნაცნობია, ასევე წარუმატებლობაც, რასაც ხშირ შემთხვევაში კომპანიის ოპერირების პერიოდში დაშვებული შეცდომები განაპირობებს. ბაზარზე ორიენტირებული მართლწესრიგი, პასუხს უნდა იძლეოდეს ასეთი შემთხვევებისათვის. პასუხების ხარისხსზე კი ბევრი რამ არის დამოკიდებული, კერძოდ: ხანგრძლივია თუ არა ეს წარუმატებლობა კრედიტორებისა და მოვალეებისათვის, უქმნის თუ არა საფრთხეს ეკონომიკის სტაბილურობას ან უხსნის თუ არა ახალ შესაძლებლობებს ბაზრის მონაწილეებს. ამ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა კი გაკოტრების საქმისწარმოების ამოცანაა. გაკოტრების წარმოება მიზნად ისახავს, მოვალეების გადახდის უნარიანობის აღდგენას ან წარმოების ჯეროვნად ჩატარებას.

საკვანძო სიტყვები: გადახდის უნარიანობა, გადახდის უუნარობა, გაკოტრება, ლიკვიდურობა, ფინანსური მდგრადობა, საქმის წარმოება.

### ძირითადი ტექსტი:

კომპანიის გაკოტრებას მნიშვნელოვან წილად განაპირობებს ოპერირების პერიოდში დაშვებული შეცდომები. საქართველოში მოქმედი წამყვანი საკონსულტაციო კომპანიები აღნიშნავენ, რომ არაზუსტი დაგეგმვა და ზედმეტი ოპტიმიზმი არის ის მთავარი შეცდომები, რომელსაც დამწყები ბიზნესმენები ხშირად უშვებენ. საქმიანობის დაწყებისას ერთ-ერთი მთავარი შეცდომაა ისიც, რომ დამწყები ბიზნესმენები სფეროს სათანადოდ არ იცნობენ. წარმატების მიღწევაში დიდი როლი პარტნიორს აკისრია, ამიტომ მისი შერჩევის დროს დაშვებული შეცდომა ხშირად ბიზნესის წარუმატებლობით სრულდება. დამწყები ბიზნესმენების კიდევ ერთი მთავარი შეცდომა ფინანსების არასწორი დაგეგმვა და მართვაა. ასევე, დიდი შეცდომაა, როცა დაშვებული შეცდომების შემდეგ საქმის კეთებას აჩერებენ და სრულიად წყვეტენ საქმიანობას ამა თუ იმ მიმართულებით. უმთავრესი მაინც ის არის, რომ საქართველოში ბაზარი მეტად არაკონკურენტულია და სწორედ ესაა კომპანიების გაკოტრების მთავარი მიზეზი.

საქართველოში უკანასკნელ პერიოდში დიდი კომპანიების გაკოტრების რამდენიმე ფაქტი დაფიქსირდა. მათ შორის იყო მარკეტების ქსელი „პოპული“, რომელიც სხვა ქსელური მარკეტების კომპანიის მმართველობაში გადავიდა. ასევე, ტელეკომპანია „მაესტრო“ და შპს „ტექნო ბუმი“ რომლის წარმომადგენელმაც 2019 წლის 17 იანვარს გადახდის უუნარობის შესახებ განცხადებით მიმართა თბილისის საქალაქო სასამართლოს და მოითხოვა გადახდის უუნარობის საქმის წარმოების დაწყება, რომელიც სასამართლომ მიიღო წარმოებაში.<sup>1</sup>

„ფორბსის“ ცნობით კი, ბოლო წლებში მსოფლიოს მასშტაბით გაკოტრებული დიდი კომპანიების ჩამონათვალი ასე გამოიყურება: ტანსაცმლის ცნობილი მწარმოებელი Mexx, მალაიზიის ნაციონალური ავიაგადაამზიდი Malaysia Airlines, იარაღის მწარმოებელი კომპანია Colt, საფეხბურთო კლუბი „პარმა“, სპორტული ავტომობილების მწარმოებელი Spyker, ავტომობილების კორპორაცია General Motors,

<sup>1</sup> <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4470522?publication=0>

სატელეკომუნიკაციო კორპორაცია WorldCom<sup>1</sup> და სხვ.

საქართველოში კომპანიის დარეგისტრირება ძალიან მარტივია, ხოლო გაუქმება/ლიკვიდაცია კი ძალიან რთული. შესაბამისად, ადამიანები კომპანიებს ოფიციალურად კი არ ხურავენ, არამედ უბრალოდ ანულებენ ანგარიშებს და ისე ტოვებენ. გაუქმებას დამატებითი დრო და ფინანსური რესურსი უნდა, ამიტომაც არ აკეთებენ ამას. გაკოტრების ოფიციალური გამოცხადება გამონაკლის შემთხვევებში ხდება, როცა ამის განსაკუთრებული მოთხოვნა არსებობს, მაგალითად, პარტნიორის მხრიდან. სხვა შემთხვევაში კი კომპანია სამეწარმეო საქმიანობას წყვეტს და რეგისტრირებული რჩება, ფაქტიურად უფუნქციოდ.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის ფლობა არის კომპანიის განვითარების საიმედო გზა. აუცილებელია, გვესმოდეს ისეთი ეკონომიკური მაჩვენებლების აზრი, როგორცაა: ლიკვიდურობა, გადახდისუნარიანობა, ფინანსური მდგრადობა, საქმიანი აქტივობა, ფინანსური ბერკეტის ეფექტი, ასევე მნიშვნელოვანია მათი ანალიზის მეთოდის ცოდნა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, რომ გადავრჩეთ და არ დავეშვათ საწარმოს გაკოტრება, კარგად უნდა ვიცოდეთ: როგორ ვმართოთ ფინანსური რესურსები, როგორი სტრუქტურა უნდა ჰქონდეს კაპიტალს - შემადგენლობისა და წარმოშობის წყაროს მიხედვით, რა წილს უნდა შეადგენდეს, ერთის მხრივ, საკუთარი და მეორეს მხრივ, ნასესხები საშუალებები.

მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, გაკოტრებით დასრულებული გადახდისუნარიანობის საქმისწარმოების ხანგრძლივობა უნდა შეადგენდეს (როდესაც მოვალის ინიციატივით დაწყებული გადახდისუნარიანობის საქმის წარმოება მოვალის გაკოტრებით სრულდება) არაუმეტეს 207 დღეს და კრედიტორის ინიციატივით დაწყებული გადახდისუნარიანობის საქმისწარმოება მოვალის გაკოტრებით არაუმეტეს 225 დღეს. აღნიშნული ჩანაწერი უნდა იყოს რეალობასთან შესაბამისობაში.<sup>2</sup>

დღეისათვის აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ასეთი სურათი იკვეთება: რესპუბლიკის საკუთრებაში არსებული საწარმოების ნაწილი<sup>3</sup> დიდი ხანია გასცდა აღნიშნულ ვადებს და პროცედურები ჯერ კიდევ არ არის დასრულებული, რაც აჭიანურებს და ზიანს აყენებს ქვეყნის თუ ბიზნესის სახელს და თანამედროვე სისტემის გამჭვირვალობას. იმ გარემოების გათვალისწინებით, როდესაც ფუნქციონირებს გადახდისუნარიანობის საქმის წარმოების ელექტრონული სისტემა, რომელიც გულისხმობს, რომ სისტემა უზრუნველყოფს გადახდისუნარიანობის საქმისწარმოების პროცესში კანონით გათვალისწინებული მოქმედებების ელექტრონული საშუალებებით შესრულებას, მათ შორის, ინფორმაციის გამოქვეყნებას და კანონით გათვალისწინებულ პირებს შორის გაცვლას. ელექტრონულ სისტემაში განთავსდება გადახდისუნარიანობის საქმისწარმოების პროცესში მიღებული ყველა სასამართლო განჩინება მათი გამოტანიდან არაუგვიანეს მე-2 სამუშაო დღისა (რაც ხშირ შემთხვევაში არ სრულდება). კანონით გათვალისწინებულ შემთხვევებში ელექტრონულ სისტემაში ქვეყნდება, ასევე კრედიტორთა კრების, მომრიგებელი საბჭოს, მეურვის, გაკოტრებისა და რეაბილიტაციის მმართველის გადაწყვეტილებები და მათთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია. ყოველივე ზემოაღნიშნული მიგვითითებს კანონმდებლობის დახვეწისა და რეგულაციის სრულყოფის აუცილებლობისაკენ.

იმ გარემოების გათვალისწინებით, როდესაც ძალიან გამარტივდა ბიზნესის რეგისტრაცია და ყოველგვარი პირობის გარეშე ხდება იურიდიული სუბიექტის შექმნა ქმნის უაზრო და არარეალურ სტატისტიკურ მაჩვენებლებს, რასაც შეცდომაში შეჰყავს საზოგადოება და თვითონ სახელმწიფოც კი, აღნიშნული რეგისტრაციის სიმარტივეს უნდა ახლდეს მისი გაუქმების მარტივი და ნაკლები დანახარჯებით არსებული გზა, რაც იქნება კარგი გამოსავალი უმოქმედო და ნაკლებად რისკიანი კომპანიების გაუქმების თვალსაზრისით.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე ჩვენი აზრით კარგი იქნება თუ გატარდება ბიზნესის რეგისტრაციის მიზნით შემდეგი რეფორმა, კერძოდ: ყველა პირს ვისაც სურს რომელიმე იურიდიული პირის სტატუსის მინიჭება და დარეგისტრირება შემდგომში ბიზნეს საქმიანობის განსახორციელებლად,

<sup>1</sup> წყარო: ფორბსის ქართული ოფიციალური ვებ გვერდი

<sup>2</sup> <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/23572>;

<sup>3</sup> <http://adjara.gov.ge/uploads/Docs/4ebb7d1d0e3345168cb3b989dbe9.pdf>;



რეგისტრაციისას მიენიჭოს საცდელი საიდენტიფიკაციო კოდი, რომელიც იმოქმედებს ერთ წელს და შემდგომში კომპანიის წლიური ბრუნვისა და წლიური შედეგის განხილვით იქნეს მისი რეგისტრაციის თუ გაუქმების შესახებ გადაწყვეტილება მიღებული. თუ საწარმო მომგებიანია და აქტიურად მოახერხა წარმოებაში ჩართვა ავტომატურად მოხდება მუდმივი რეგისტრაცია, ხოლო ერთი ოპერაციის მიზნით შექმნილი საწარმო აღარ იქნება საჯარო რეესტრში უმოქმედოდ რეგისტრირებული და გაუქმდება ავტომატურად. ეს პროცედურა მოგვცემს საშუალებას ნაკლებ დროში კარგი და ჯანსაღი ბიზნესი გამოვეყნოთ უმოქმედო ბიზნესისგან.

დასკვნა:

სახელმწიფომ უნდა გადადგას ქმედითი ნაბიჯები „გადახდისუუნარობის შესახებ“ საქართველოს კანონში არსებული წესებისა და ნორმების დაცვის უზრუნველყოფის მიმართულებით, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში მოგვცემს სტაბილურად მიმზიდველი სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემოს შენარჩუნების საშუალებას, კერძოდ:

- გადახდისუუნარობის წინაშე მდგომმა პირმა მკაცრად უნდა აკონტროლოს პროცედურები და დარღვევების შემთხვევაში ამის შესახებ აცნობოს სასამართლოს დადგენილი წესით. ვადის გაჭიანურებისათვის უნდა განისაზღვროს სათანადო ფინანსური ჯარიმა, რომელზეც პასუხისმგებელი იქნება უშუალოდ დირექტორი. გაკოტრების საქმისწარმოების პროცესი არ უნდა აჭარბებდეს კანონით დადგენილ ვადას,<sup>1</sup> რაც კრედიტორთა ინტერესების თანაბარზომიერი დაცვის გარანტი იქნება.
- მიზანშეწონილად მიგვაჩნია გადახდისუუნარობის პროცედურების ვადების შემცირება, შედეგად კი უფრო შემჭიდროვებულ ვადებში განხორციელდება კრედიტორების ინტერესების დაკმაყოფილება. აღსანიშნავია, რომ კრედიტორთა დაკმაყოფილების პროცენტულ მაჩვენებელი დღეს საქართველოში შეადგენს დაახლოებით - 30 %, ხოლო გერმანიაში ანალოგიური მაჩვენებელი - 78 %-ია.
- საქართველოში, ისე როგორც ეს მიღებულია განვითარებულ ქვეყნებში, უნდა დაინერგოს სასამართლოს მიერ გადახდისუუნარობის საქმის წარმოების ინიცირებამდე დადებული ხელშეკრულებების გადახედვის პრაქტიკა საგადასახადო და სახელშეკრულებო ვალდებულებების ხანდაზმულობის ვადის გათვალისწინებით. შესაძლებელია შესამოწმებელ პერიოდად განისაზღვროს ბოლო 3 წელი. აღნიშნული ინიციატივა აღმოფხვრის ხელმძღვანელობაზე პასუხისმგებელი პირის მიზანმიმართულად, საწარმოს საწინააღმდეგო პოლიტიკის გატარებას.

ჩვენი აზრით, ზემოაღნიშნული პოლიტიკისა და შესაბამისი საკანონმდებლო ცვლილებების გატარების შემთხვევაში, დღეის მდგომარეობით არსებული მაჩვენებელი გაუმჯობესდება, რაც საერთაშორისო კომპანიებისათვის იქნება ნათელი მესიჯი საქართველოში ინვესტიციების ჩადების მაღალი უსაფრთხოების თაობაზე.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/23572>;
2. <http://adjara.gov.ge/uploads/Docs/4ebb7d1d0e3345168cb3b989dbe9.pdf>;
3. სსიპ „სახელმწიფო ქონების ეროვნული სააგენტო“. იხილეთ ბმული: <https://drive.google.com/file/d/0B3vgM3IEWoh4dWhaeHhUeVIwM1k/view>;
4. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/28408> („საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ“);
5. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია - საქართველო 2020. ნოემბერი, 2013 წელი;
6. შნიტგერი ჰაინრიხ, მიგრიაული როინ - სახელმძღვანელო გადახდისუუნარობის საქართველოს კანონი;

<sup>1</sup> <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/28408> „საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ“;

7. <http://adjara.gov.ge/branches/description.aspx?pid=187&gid=5&ppid=164#.WsxVSIhuaUk> (აქარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო. საწარმოთა რეესტრი);
8. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4470522?publication=0>

## **Analysis of enterprise insolvency administration and its ways of improvement**

*Levan Grigalashvili , Professor  
Georgian Technical University*

*Gocha Abashidze, PhD Student  
Georgian Technical University*

*Bidzina Grigalashvili  
Auditor of Audit department  
of the Georgia Revenue Service*

### **Summary**

A person who is facing insolvency should strictly control the procedures to be implemented and in case of infringement, he should notify the Court according to the established order. For delaying the deadline, an appropriate financial penalty should be applied under the responsibility of director.

It is necessary to reduce the terms of insolvency procedures, and as the result the creditors interest will be satisfied in shortest terms . It should be noted that the percentage of satisfaction of creditors is about 30 % in Georgia, and as for Germany the same indicator is 78 %.

The practice of revising the agreements concluded before the initiation of the insolvency proceedings should be implemented in Georgia by taking into account the limitation period of tax and contractual obligations. It is possible to determine the last 3 years as an inspection period. This initiative will eliminate the policy against the enterprise carried out by responsible authorities.

## ბუღალტრული აღრიცხვა-ანგარიშგების რეფორმირების პროცესები საქართველოში

გრიგალაშვილი ლევანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

გრიგალაშვილი ბიძინა  
საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს  
შემოსავლების სამსახურის აუდიტის დეპარტამენტის აუდიტორი

თაბუკაშვილი თამთა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

### აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია საბუღალტროაღრიცხვა-ანგარიშგების რეფორმირების მიმდინარეობა და რეგულირების მოქმედი მექანიზმები. აღნიშნულია, რომ რეფორმირების პროცესები საქართველოში გასული საუკუნის 90-იან წლებში დაიწყო. გეგმიანი ეკონომიკის პირობებში მოქმედი სააღრიცხვო სისტემა ვედარ უზრუნველყოფდა საბაზრო ნეკონომიკის მოთხოვნებს, რამდენადაც ახალი ეკონომიკური ურთიერთობების პირობებში ბუღალტრული აღრიცხვა ასრულებს პრინციპულად სხვა როლს და დანიშნულებას. უბრალო ანგარიშწარმოების ფუნქციის ნაცვლად იგი იძენს ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავების და გადაცემის ახალ ფუნქციებს, რომელიც უნდა აკმაყოფილებდეს ბიზნესის საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების მოთხოვნებს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მკაცრად რეგლამენტირებული საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის ნაცვლად, აუცილებელი ხდება უფრო ლიბერალურ მიდგომებზე გადასვლა, თუმცა ეს არ ნიშნავს ყოველგვარ სახელმწიფო რეგულირებაზე უარს. სტატიაში, განვლილი და მიმდინარე პროცესების ანალიზის საფუძველზე შემოთავაზებულია აღრიცხვა-ანგარიშგების სისტემის რეფორმირებისა და რეგულირების სრულყოფის წინადადებები.

საკვანძო სიტყვები: რეფორმირება, რეგულირება, საერთაშორისო სტანდარტები, ფინანსური ანგარიშგება.

### ძირითადი ტექსტი

როგორც ზემოთ ავლინეთ აღრიცხვა-ანგარიშგების რეფორმირების პროცესი საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლასთან ერთად დაიწყო. მემკვიდრეობით მივიღეთ აღრიცხვა-ანგარიშგების ძველი სისტემა და მისი მართვის მცირე გამოცდილება, რამდენადაც სისტემა მაშინ ცენტრიდან, საკავშირო ორგანოებიდან იმართებოდა. ქვეყანა აღმოჩნდა ორი სერიოზული პრობლემების წინაშე: პირველი, უნდა შეგვექმნა საბუღალტრო აღრიცხვა-ანგარიშგების მა-რეგულირებელი ქართული საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზა და მეორე, მოგვეხდინა სისტემის ტრანსფორმაცია საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნათა შესაბამისად. ამ მიმართულებით საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალი პერიოდის პირველ ათწლეულში (1991-2000წ.) გარკვეული სამუშაოები შესრულდა: მიღებული იქნა „დებულება საბუღალტრო აღრიცხვისა და ანგარიშგების შესახებ“ (1992წ.), რომელიც პრინციპულად განსხვავდებოდა მისი წინამორბედისაგან; მასში ასახვა პოვა ახალმა ეკონომიკურმა ურთიერთობებმა; საწარმოებს უფლება მიეცათ დამოუკიდებლად აერჩიათ ანგარიშწარმოების ფორმები და მეთოდები, შემუშავებინათ შიგასამეურნეო აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და კონტროლის სისტემა.

შეიძლება ითქვას, რომ ბუღალტრული აღრიცხვის სის-ტემის რეფორ-მირების პროცესი საქართველოში 1994-95 წლებში დაიწყო, რაც დაკავშირებული იყო „მეწარ-მეთა შესახებ“ კანონის მიღებასთან. კანონით განისაზღვრა ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოებისა და ანგარიშგების შედგენის ძირითადი წესები, ბალანსისა და მოგება-ზარალის ანგარიშის სტრუქტურა, ბალანსის მუხლების შეფასების პრინციპები. შემოღებული იქნა ანგარიშგება მცირე საწარმოებისათვის. შემუშავდა დებულებები სასაქონლო-მატერიალურ ფასეულობათა ინვენტარიზაციის ჩატარების წესების შესახებ, პროდუქციის თვითღირებულებაში შესატანი დანახარჯების შემადგენლობის

შესახებ და სხვ. საბაზრო ურთიერთობებზე თანდათანობით გადასვლას მოჰყვება უცხოური ვალუტის ინტენსიური მიმოცევა. ამასთან დაკავშირებით შემუშავებული იქნა უცხოურ ვალუტაში განხორციელებული ოპერაციების აღრიცხვის წესები, გაიზარდა საწარმოთა უფლებები სასაქონლო-მატერიალურ ფასეულობათა დანაკლისებისა და უიმედო ვალების ჩამოწერის საკითხში. არამატერიალური აქტივები აღრიცხვის ობიექტი გახდა. არაერთი ნორმატიული აქტი გამოიცა საბიუჯეტო სფეროს აღრიცხვა-ანგარიშგების რეგულირების საკითხებზე.

დღის წესრიგში დადგა დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობის ქვეყნებში და მათ შორის საქართველოში საბუღალტრო აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებზე გადასვლის საკითხი. ეს დაკავშირებული იყო დიდ ძალისხმევასა და ფინანსურ სახსრებთან, რაშიც დიდი წვლილი მიუძღვით საერთაშორისო ორგანიზაციებსა და განვითარებულ ქვეყნებს. ძირითად მიმართულებად არჩეული იქნა საერთაშორისო სტანდარტების მიღება საქართველოს ეროვნულ სტანდარტებად. 1998 წლიდან აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ხელშეწყობით საქართველოში დაიწყო საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის რეფორმა. რეფორმა უნდა განხორციელებულიყო სამი მიმართულებით: 1. ფინანსური აღრიცხვა; 2. საგადასახადო აღრიცხვა და 3. მენეჯერული აღრიცხვა. კერძოდ, რეფორმა ითვალისწინებდა:

- ტექნიკური ბაზისის მომზადებას სამივე ზემოჩამოთვლილ სფეროში;
- საკანონმდებლო და ინსტიტუციონალური სტრუქტურების შექმნას;
- კერძო პროფესიული შესაძლებლობების განვითარებას ტრენინგების, ტესტირებისა და სერთიფიცირების პროგრამის მეშვეობით;

- უმაღლეს სასწავლებლებში რეფორმისტული საბუღალტრო განათლების სისტემის დანერგვას.

ზემოაღნიშნული პროგრამის შესაბამისად 1999 წელს მიღებული იქნა კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვის რეგულირების შესახებ“, რომლის თანახმადაც 2000-2001 წლებში კერძო სამართლის იურიდიული პირები უნდა გადასულიყვნენ საბუღალტრო აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებზე. ამასთან დაკავშირებით გამოიცა ქართულ ენაზე თარგმნილი საერთაშორისო სტანდარტები და შემუშავებული იქნა „ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ანგარიშთა გეგმა“. მომზადდა და გადამზადდა მრავალი სპეციალისტი, უმაღლეს სასწავლებლებში სასწავლო პროგრამები შესაბამისობაში მოვიდა საერთაშორისო სტანდარტებთან, გამოიცა ცალკეულ ეკონომისტთა სახელმძღვანელოები და სამეცნიერო შრომები.

ზოგიერთმა ქვეყანამ საერთაშორისო სტანდარტების ბაზაზე შეიმუშავა ეროვნული სტანდარტები. მაგალითად, აღმოსავლეთ ევროპის პოსტკომუნისტურმა ქვეყნებმა და პოსტსაბჭოთა ქვეყნებმა. საქართველოში, საერთაშორისო სტანდარტები აღიარებული იქნა ეროვნულ სტანდარტებად. შემდგომმა პრაქტიკამ ნათლად გვიჩვენა, რომ ეს მთლად გამართლებული მეთოდი არ გამოდგა მრავალი მიზეზის გამო. შესაბამისად დღესაც დღის წესრიგში დგას საერთაშორისო სტანდარტების ბაზაზე ეროვნული სტანდარტების შემუშავების საკითხი, თუმცა ამას მთელი რიგი საკანონმდებლო ცვლილებები სჭირდება, რომლითაც ჯერჯერობით შესაბამისი ორგანოები ნაკლებად ინტერესდებიან.

მიუხედავად დიდი ძალისხმევისა სვდასხვა ქვეყნის სააღრიცხვო სისტემებს შორის განსხვავებები არსებობს და ისმის საკითხი მათი „ჰარმონიზაციის“ შესახებ. ეს განსხვავებები სხვადასხვა ფაქტორებით შეიძლება იყოს გამოწვეული, მაგალითად, როგორცაა სოციალურ-ეკონომიკური თავისებურებები, საერთო პოლიტიკური ურთიერთობები, საკანონმდებლო სისტემებში არსებული განსხვავებები, განათლების საერთო დონე ქვეყანაში და ა.შ. სოციალურ-ეკონომიკური თავისებურებებს თავის მხრივ განსაზღვრავენ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა წარმოების წესი, ეკონომიკის მართვის ცენტრალიზაციის დონე, კაპიტალის ბაზრის განვითარების დონე და ხასიათი, ინფლაციის დონე, საწარმოთა სიდიდე, სტრუქტურა და სხვა, თუმცა აღრიცხვის სისტემების ჰარმონიზაციისა და სტანდარტიზაციის მიღწევის შესაძლებლობათა შესახებ ზოგიერთი მეცნიერი ამკარა უარყოფით დამოკიდებულებას გამოხატავს.

საბუღალტრო აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები არის საბუღალტრო აღრიცხვის წარმოებისა და ფინანსური ანგარიშგების შედგენის ზოგადი ნორმები და წესები. ისინი შეიძლება

პირობითად ორ ნაწილად დაიყოს. პირველი, ფინანსური ანგარიშგების მომზადებისა და წარდგენის სტრუქტურული საფუძვლები და მეორე, ყველა სხვა დანარჩენი სტანდარტების ერთობლიობა. პირველი მათგანი წარმოადგენს იმ ძირითადი დაშვებების, პრინციპების, ფინანსური ანგარიშგების ელემენტების აღიარების, შეფასების და ცალკეული კონცეფციების ერთობლიობას, რომლის მიხედვითაც უნდა მომზადდეს ფინანსური ანგარიშგება. მეორე ჯგუფში გაერთიანებულია სტანდარტები, რომლებიც არეგულირებენ აღრიცხვა-ანგარიშგების ცალკეულ საკითხებს.

რეფორმირების პროცესებთან ერთად მეტად მნიშვნელოვანია ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების სამართლებრივი რეგულირების საკითხები. საქართველოში ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების რეგულირება სამი მიმართულებით ხორციელდება:

1. კერძო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვა და ანგარიშგება, რომელიც „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ საქართველოს კანონით რეგულირდება;

2. საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვა და ანგარიშგება, რომელიც საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მიერ დამტკიცებული „საბიუჯეტო ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვის და ფინანსური ანგარიშგების შესახებ“ ინსტრუქციით რეგულირდება;

3. საბანკო სექტორი, რომელიც საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ დამტკიცებული ინსტრუქციით რეგულირდება.

კერძო სამართლის სუბიექტების ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების მარეგულირებელი ორგანო არის საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სისტემაში შემავალი სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულება – „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური“, რომელსაც ევალება, ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების, ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების, ფინანსური ანგარიშგების ინტერპრეტაციებისა და მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების სამოქმედოდ შემოღება, თარგმნა და მასთან დაკავშირებული სხვა პროცედურების უზრუნველყოფა.

ზემოაღნიშნული ძირითადი მარეგულირებელი კანონით განმარტებულია ისეთი ტერმინები, როგორიცაა: ბუღალტრული აღრიცხვა, ბუღალტრული აღრიცხვის დოკუმენტები, ფინანსური ანგარიშგება, აუდიტორული საქმიანობა, აუდიტორი, აუდიტორული ფირმა, სერტიფიცირებული ბუღალტერი, გარიგების პარტნიორი, აუდიტორული დასკვნა, ბუღალტერთა ან აუდიტორთა პროფესიული ორგანიზაცია და სხვ.

საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვა და ანგარიშგება რეგულირდება საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მიერ დამტკიცებული „საბიუჯეტო ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვის და ფინანსური ანგარიშგების შესახებ“ ინსტრუქციით. ინსტრუქციის მიზანია საჯარო სექტორის ორგანიზაციების მიერ სახელმწიფო სახსრების სწორი და გამჭვირვალე აღრიცხვა-ანგარიშგების უზრუნველსაყოფა და ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და ფინანსური ანგარიშგების მომზადების და წარდგენის ერთიანი წესების განსაზღვრა. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე აღრიცხვა-ანგარიშგების ერთიანი წესებით ხელმძღვანელობენ სახელმწიფო, ავტონომიური რესპუბლიკის და მუნიციპალურ ბიუჯეტზე მყოფი ორგანიზაციები, საჯარო სამართლის იურიდიული პირები და არაკომერციული იურიდიული პირები.

უკვე რამდენიმე წელია საჯარო სექტორში დაიწყო ბუღალტრული აღრიცხვის რეფორმა, რომლისმიზანია “საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (IP-SAS) დანერგვა. რეფორმის ფარგლებში გათვალისწინებულია დარიცხვის მეთოდზე დაფუძნებული სტანდარტების სრულად შემოღება და კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშგების გამოქვეყნება. აღნიშნული რეფორმის ფარგლებში 2015 წლიდან დაიწყო საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების ეტაპობრივი დანერგვა, რომელიც 2020 წლისთვის დასრულდება. დღეის მდგომარეობით ძალაში შესულია 26 სტანდარტი, ხოლო 2020 წლისათვის ძალაში შევა ისეთი სტანდარტები, როგორიცაა:

- IPSAS 10 - ფინანსური ანგარიშგება ჰიპერინფლაციური ეკონომიკის პირობებში

- IPSAS 11 - სამშენებლო ხელშეკრულებები
- IPSAS 18 - სემენტის ანგარიშგება
- IPSAS 20 - დაკავშირებულ მხარეთა შესახებ განმარტებითი შენიშვნები
- IPSAS 27 - სოფლის მეურნეობა
- IPSAS 34 – ცალკეული ფინანსური ანგარიშგება
- IPSAS 35 – კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშგება
- IPSAS 38 – ინტერესების გამჟღავნება სხვა სუბიექტებში

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ უკვე მიღებული სტანდარტებიდან ზოგიერთი მათგანი, როგორცაა მაგალითად, IPSAS 19- „ანარიცხები, პირობითი ვალდებულებები და პირობითი აქტივები“, IPSAS 23 - „შემოსავლები არაგაცვლითი ოპერაციებიდან (გადასახადები და ტრანსფერები)“, IPSAS 5 - „სესხით სარგებლობასთან დაკავშირებული დანახარჯები“, IPSAS 9 - „შემოსავალი გაცვლითი ოპერაციებიდან“, IPSAS 36 - ინვესტიციები ასოციაციებსა და ერთობლივ საწარმოებში“ არ შეესაბამება საჯარო სექტორის ორგანიზაციათა ფუნქციებს და წარმოადგენს დროისა და სახსრების უმიზნოდ ხარჯვას. ვიქრობთ აღნიშნული საკითხები მოითხოვს გადახედვას

საბანკო დაწესებულებებში ბუღალტრული აღრიცხვა რეგულირდება საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ დამტკიცებული ინსტრუქციით, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს ბუღალტრული აღრიცხვის ანგარიშთა გეგმას და მისი გამოყენების ინსტრუქციას. ანგარიშთა გეგმა შემუშავებულია ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებისა და საერთაშორისოდ აღიარებული აღრიცხვის პრინციპების მოთხოვნათა შესაბამისად. იგი საშუალებას იძლევა განხორციელდეს საბანკო ოპერაციების სრული აღრიცხვა და მომხმარებელმა დროულად მიიღოს რეალური ინფორმაცია, თუმცა ამ სტანდარტებშიც ბევრი ცვლილებებია შესატანი და დახვეწას საჭიროებს.

ახალი მოთხოვნების შესაბამისად მეწარმე სუბიექტთა მიერ ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების წარმოებასთან დაკავშირებული ვალდებულებების შესახებ განმარტებები მოცემულია „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ საქართველოს კანონში (08.06. 2016წ.). იგი განსაზღვრავს ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოებისა და ფინანსური ანგარიშგების შედგენისა და წარდგენის საკითხებს, აგრეთვე პროფესიული სერტიფიცირების, აუდიტორული საქმიანობის განხორციელების, მისი ხარისხის უზრუნველყოფისა და სახელმწიფო ზედამხედველობის განხორციელების სამართლებრივ საფუძვლებს. მოქმედი კანონმდებლობით საწარმოები იყოფა შემდეგ კატეგორიებად:

მეოთხე კატეგორიის საწარმო – სუბიექტი, რომლის მაჩვენებლები საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს შემდეგი სამი კრიტერიუმიდან სულ მცირე ორ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

- ა) აქტივების ჯამური ღირებულება 1 მილიონ ლარს არ აღემატება;
- ბ) შემოსავალი 2 მილიონ ლარს არ აღემატება;
- გ) საანგარიშგებო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 10-ს არ აღემატება;

მესამე კატეგორიის საწარმო – სუბიექტი, რომელიც არ არის მეოთხე კატეგორიის საწარმო და რომლის მაჩვენებლები საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს შემდეგი სამი კრიტერიუმიდან სულ მცირე ორ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

- ა) აქტივების ჯამური ღირებულება 10 მილიონ ლარს არ აღემატება;
- ბ) შემოსავალი 20 მილიონ ლარს არ აღემატება;
- გ) საანგარიშგებო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 50-ს არ აღემატება;

მეორე კატეგორიის საწარმო – სუბიექტი, რომელიც არ არის მესამე ან მეოთხე კატეგორიის საწარმო და რომლის მაჩვენებლები საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს შემდეგი სამი კრიტერიუმიდან სულ მცირე ორ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

- ა) აქტივების ჯამური ღირებულება 50 მილიონ ლარს არ აღემატება;
- ბ) შემოსავალი 100 მილიონ ლარს არ აღემატება;
- გ) საანგარიშგებო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 250-ს არ აღემატება;

პირველი კატეგორიის საწარმო – სუბიექტი, რომლის მაჩვენებლები საანგარიშგებო პერიოდის

ბოლოს შემდეგი სამი კრიტერიუმიდან სულ მცირე ორ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

- ა) აქტივების ჯამური ღირებულება 50 მილიონ ლარს აღემატება;
- ბ) შემოსავალი 100 მილიონ ლარს აღემატება;
- გ) საანგარიშგებო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 250-ს აღემატება;

ბუღალტრული აღრიცხვა და ფინანსური ანგარიშგება უნდა შეესაბამებოდეს ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებს. თავის მხრივ ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტები შედგება:

ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებისაგან (IFRS);

მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებისაგან (IFRS for SMEs);

მეოთხე კატეგორიის საწარმოებისათვის დადგენილი ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტებისაგან;

არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებისათვის დადგენილი ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტებისაგან.

ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRS) არის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს (IASB) მიერ მიღებული და გამოცემული სრული სტანდარტები, რომლებიც მოიცავს:

- ა) ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებს;
- ბ) ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებს;
- გ) ფინანსური ანგარიშგების ინტერპრეტაციების საერთაშორისო საბჭოს (IFRIC) მიერ მიღებულ ინტერპრეტაციებს.

მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRS for SMEs) არის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს (IASB) მიერ დამტკიცებული ფინანსური ანგარიშგების საერთა-შორისო სტანდარტები (IFRS for SMEs) მეორე და მესამე კატეგორიების საწარმოებისთვის.

მეოთხე კატეგორიის საწარმოებისათვის და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებისათვის ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტებს ადგენს ზედამხედველობის სამსახური. ამ სტანდარტების გამოყენება სავალდებულოა.

ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტების გამოყენების მიზნით სუბიექტები იყოფა ზომითი კატეგორიების მიხედვით, კერძოდ:

სადაც და პირველი კატეგორიის საწარმოები ბუღალტრულ აღრიცხვასა და ფინანსურ ანგარიშგებას აწარმოებენ ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების (IFRS) შესაბამისად;

ბ) მეორე და მესამე კატეგორიების საწარმოები ბუღალტრულ აღრიცხვასა და ფინანსურ ანგარიშგებას აწარმოებენ მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების (IFRS for SMEs) შესაბამისად. ამასთანავე, მათ უფლება აქვთ, გამოიყენონ ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRS).

გ) მეოთხე კატეგორიის საწარმოები და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირები ბუღალტრულ აღრიცხვასა და ფინანსურ ანგარიშგებას აწარმოებენ ზედამხედველობის სამსახურის მიერ დადგენილი სტანდარტების შესაბამისად. ამასთანავე მეოთხე კატეგორიის საწარმოებსა და არასამეწარმეო (არაკომერციულ) იურიდიულ პირებს უფლება აქვთ, გამოიყენონ მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRS for SMEs) ან ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRS).

საქართველოში ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის მარეგულირებელი ორგანო არის ფინანსთა სამინისტროს სისტემაში შემავალი სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულება - „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური“.

საზედამხედველო ფუნქციებთან ერთად სამსახურს ევალება, ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების, ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების,

ფინანსური ანგარიშგების ინტერპრეტაციებისა და მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების გამოქმედოდ შემოღება, თარგმნა და მასთან დაკავშირებული სხვა პროცედურების უზრუნველყოფა. ამასთან ერთად უნდა აღინიშნოს, რომ მხოლოდ ზემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციები არის საკმარისი სრულყოფილი რეგულირებისათვის, რამდენადაც ამ დოკუმენტებში მხოლოდ ზოგადი ნორმებია მოცემული, მაშინ როდესაც აღრიცხვა-ანგარიშგება კონკრეტულ მეთოდურ მითითებებს საჭიროებს.

#### დასკვნა

ზემოაღნიშნული საკითხების განხილვიდან შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა: სხვადასხვა ქვეყნების საბუღალტრო აღრიცხვა-ანგარიშგების სისტემებში არსებობს მსგავსება და არსებითი განსხვავებანი. შესაძლებელია ქვეყნების დაჯგუფება აღრიცხვის სისტემების მიხედვით, ამავე დროს ყველა ქვეყნის სისტემა სუვერენულია; მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ობიექტური მოთხოვნილება და მცდელობა აღრიცხვის სისტემების დაახლოებისა მსოფლიო მასშტაბით, აბსოლუტური იდენტურობის მიღწევა პრაქტიკულად შეუძლებელია; არსებობს სერიოზული მიზეზები, რომლებიც იწვევენ განსხვავებებს, როგორცაა: ეკონომიკის განვითარების დონე, სხვა ქვეყნების გავლენა, დამკვიდრებული ტრადიციები, ენა, კულტურის დონე, საერთო პოლიტიკური მდგომარეობა და სხვ. მიგვაჩნია, რომ საქართველომ უნდა შექმნას აღრიცხვა-ანგარიშგების ეროვნული სისტემა, რომელსაც საფუძვლად დაედება საერთაშორისო სტანდარტები.

### **Accounting - Reporting reform Processes in Georgia**

*Levan Grigalashvili, Professor  
Georgian Technical University*

*Bidzina Grigalashvili  
Auditor of Audit department  
of the Georgia Revenue Service*

*Tamta Tabukashvili, Graduate Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

In present work is discussed reforms in the accounting and mechanisms of regulations. It is pointed, that the process of reformations started in Georgia in 90th of the last century. Accounting system of old Soviet economy was not in accordance with market economy demands, so far as accounting plays new role in the new economic relations. Accounting gets new roles like collecting information, its processing and transfer functions, which should be in accordance with international demands. In the market economy liberal approach is appropriate, than strictly regulated accounting process, but this does not mean we should say no to government regulations. In the article there are represented new ideas about the reforms in accounting and regulation.



## საჯარო სექტორის აუდიტის აქტუალური საკითხები

გრიგალაშვილი ბიძინა  
საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს  
შემოსავლების სამსახურის აუდიტის დეპარტამენტის აუდიტორი

მაისურაძე თამარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

### აბსტრაქტი

შემოთავაზებული ნაშრომი, “საჯარო სექტორის აუდიტის აქტუალური საკითხები” ეძღვნება აუდიტორული საქმიანობის განვითარებას ჩვენს ქვეყანაში. იგი საბაზრო ეკონომიკის ძირითადი მოთხოვნაა, რომელიც ხელს უწყობს კერძო და საჯარო სექტორების სამართლებრივ რეგულირებას. ნაშრომში განხილულია აუდიტის ფუნდამენტალური საკითხები: მისი წარმოშობისა და განვითარების მოკლე ისტორია, მიზნები და ამოცანები, აუდიტორული მუშაობის სტანდარტები და ნორმები, აუდიტორული სამსახურის ფუნქციები და რეფორმირების პროცესები.

საკვანძო სიტყვები: აუდიტი, აუდიტორული სამსახური, ეკონომიკური ინფორმაცია, საჯარო სექტორი, რეგულირება, საერთაშორისო სტანდარტები, კონტროლი, ევროდირექტივები.

### ძირითადი ტექსტი

„აუდიტი“, ფინანსური კონტროლის დამოუკიდებელი სახეა, რომლის ძირითადი ამოცანაა დაინტერესებულ მხარეს (ორგანიზაციები, კომპანიები, ბაზრები, ბირჟები, მეწარმეები, აქციის მფლობელები და სხვ.) მიაწოდოს დასკვნა ეკონომიკური ინფორმაციის უტყუარობისა და რეალობის შესახებ. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ინფორმაციის ხარისხზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული სამმართველო და საწარმო-ტექნიკური გადაწყვეტილებების მიღება.

აუდიტორული კონტროლი წარმატებით გამოიყენება მსოფლიო პრაქტიკაში. ამჟამად, განვითარებულ ქვეყნებში მრავალრიცხოვანი აუდიტორული ფირმაა შექმნილი, რომელთაც თავიანთი შვილობილი ორგანიზაციები და წარმომადგენლობები აქვთ მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. რომელთა საქმიანობა ემყარება აუდიტორული საქმიანობის საერთაშორისო ნორმებს. აქედან გამომდინარე აუდიტორული საქმიანობა თანამედროვე ეკონომიკური ურთიერთობების აუცილებელი პირობაა, რომლის გარეშე ძნელია თანასწორუფლებიანი და სამართლიანი ურთიერთობების განხორციელება საზღვარგარეთის ქვეყნებთან და კონკრეტულ უცხოურ ფირმებთან, უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა და სხვ.

ქვეყნის ცალკეული სექტორის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის, ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის მისაღწევად აუცილებელია ფინანსური მართვის მექანიზმების თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა, რაც აგრეთვე აუდიტის მეშვეობით ხორციელდება.

კონტროლის თეორიასა და პრაქტიკაში ერთ-ერთ პრაგმატულ კონცეფციად მიჩნეულია შიდა სამერნეო კონტროლის განმახორციელებელი სამსახური - შიდა აუდიტი, რომლის ძირითადი ფუნქციაა ორგანიზაციის შიდა მართვის სისტემის შემოწმება, მენეჯმენტის პროცესებისა და კონტროლის სისტემის შექმნა და ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად რეკომენდაციების შემუშავება.

„შიდა კონტროლის სისტემა“ გულისხმობს იმ პოლიტიკასა და პროცედურებს, რომლებიც დაადგინა სამეურნეო სუბიექტის ხელმძღვანელობამ თავისი ამოცანების მისაღწევად, შესაძლებლობების ფარგლებში, ბიზნესის მოწესრიგებული და ეფექტური მართვის მიზნით, ხელმძღვანელობის პოლიტიკის და აქტივების დასაცავად, თაღლითობის და შეცდომების დროულად აღმოსაჩენად და თავიდან ასაცილებლად, ბუღალტრული აღრიცხვის ჩანაწერების სიზუსტისა და სისრულის უზრუნველსაყოფად და საიმედო ფინანსური ინფორმაციის დროულად მოსამზადებლად. საჯარო სექტორში აუდიტის ეფექტიანად განხორციელება წარმოადგენს როგორც ქვეყნის ეკონომიკური

ზრდის, ასევე ევროინტეგრაციის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს წინაპირობას. აღნიშნულის მიღწევა შესაძლებელია საჯარო სექტორში აუდიტის ეფექტიან ფუნქციონირებასთან დაკავშირებული პრობლემური საკითხების შესწავლა-გაანალიზებითა და მათი გადაჭრისათვის საჭირო რეკომენდაციებისა და წინადადებების შემუშავებით.

მოცემულ ნაშრომში განვიხილავთ აუდიტის სისტემის მახასიათებლებსა და თავისებურებებს საჯარო სექტორში, აქედან გამომდინარე ნაშრომის ამოცანები შეგვიძლია შემდეგნაირად ჩამოვყალიბოთ: საჯარო სექტორის აუდიტთან დაკავშირებული საერთაშორისო და ეროვნული საკანონმდებლო გარემოს შესწავლა; ევროპის მოწინავე ქვეყნების საჯარო აუდიტის გამოცდილების შესწავლა და ანალიზი; არსებული გამოცდილების გათვალისწინებით საჯარო სექტორის აუდიტის ხარისხის სრულყოფის წინადადებების შემუშავება.

**საჯარო სექტორის აუდიტის ევროპული გამოცდილება.** საზღვარგარეთის ქვეყნებში, საჯარო სექტორში აუდიტის ორგანიზება და ჩატარება დიდი ხნის განმავლობაში ხორციელდება და ეფუძნება ერთიან უნიფიცირებულ ეროვნულ სტანდარტებს და რეგულირდება სპეციალურად შექმნილი სახელმწიფო ორგანოს მიერ.

კონტროლი ნებისმიერი საქმიანობის მნიშვნელოვანი ელემენტია. კონტროლის მექანიზმების ღირსება დეკლარაცია იძლევა კონტროლის შემდეგ განმარტებას: "... კონტროლი არ არის თვითმიზანი, მაგრამ წარმოადგენს მარეგულირებელი სისტემის განუყოფელი ნაწილს, რომლის მიზანია გამოაშკარავოს გადახრა მიღებული სტანდარტებიდან კანონმდებლობის პრინციპების დარღვევები, მატერიალური რესურსების კანონიერება და ეფექტურობა. ადრეულ ეტაპზე შეუძლია მიიღოს მაკორექტირებელი ღონისძიებები, ზოგიერთ შემთხვევაში, დამნაშავეთა გამოაშკარავება და პასუხისმგებლობის დაკისრება, ზიანის ანაზღაურების მიღება ან ზომების მიღება მომავალში ამგვარი დარღვევების თავიდან ასაცილებლად ან შესამცირებლად"<sup>1</sup>. დეკლარაციაში, რომელიც შეიძლება ითქვას სახელმწიფო ფინანსური კონტროლის ორგანოთა კონსტიტუციურ საფუძველს წარმოადგენს, ხაზგასმითაა აღნიშნული, რომ საჯარო სახსრების კანონიერი და რაციონალური გამოყენების მონიტორინგის მიზნით, საჭიროა ყველა სახელმწიფოს გააჩნდეს საანგარიშო უწყება, რომლის დამოუკიდებლობაც კანონმდებლობით იქნება გარანტირებული.

ნ.ს. მალენინს მოყავს ფინანსური კონტროლის შემდეგი განმარტება: "... ეს არის ფინანსური, საკრედიტო და ეკონომიკური ორგანოების (ორგანიზაციების) რეგულირებული სამართლებრივი საქმიანობა, რომელიც მიზნად ისახავს ფინანსური, საბიუჯეტო, საკრედიტო, საბუღალტრო და ფულადი დისციპლინის უზრუნველყოფას დასახული გეგმების განხორციელების პროცესში და მოიცავს ფულადი ხარჯების დასაბუთებულობისა და რაციონალურობის შემოწმებას"<sup>2</sup>.

ბოლო 20 წლის განმავლობაში ევროპის ყველა დონის საბუღალტრო სისტემამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა, ძირითადად საჯარო ფინანსების მიმართულებით. საჯარო სექტორის საბუღალტრო აღრიცხვის მოდერნიზაციის პროცესი ბოლო პერიოდში მნიშვნელოვნად გააქტიურდა, რაც მიმართულია ფინანსური ინფორმაციის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფისკენ. საერთაშორისო საჯარო სექტორის საბუღალტრო სტანდარტების (IPSAS) განვითარებამ ხელი შეუწყო ევროკავშირის დღის წესრიგში დაეყენებინა სახელმწიფო სექტორში ბუღალტრული აღრიცხვის გაუმჯობესების აუცილებლობა. ევროკავშირმა გადაწყვიტა ჩამოეყალიბებინა ისეთი საბუღალტრო სტანდარტები, რომელიც აგებული იქნებოდა საერთაშორისო საჯარო სექტორის საბუღალტრო სტანდარტებზე (IPSAS) და, ამავე დროს, ევროკავშირის პოლიტიკის მიზნებს დააკმაყოფილებდა. ამ სტანდარტს ჰქვია ევროპის საჯარო სექტორის საბუღალტრო სტანდარტები (EPSAS<sup>3</sup>).

20 წელზე მეტია ბევრ ქვეყანაში ხდება საჯარო სექტორის აღრიცხვის განახლება. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ცვლილება მოხსენიებულია, როგორც ტენდენცია, ერთიანი და თანმიმდევრული

<sup>1</sup> Лимская декларация руководящих принципов контроля принята IX Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля (ИНТОСАИ) в г. Лиме (Республика Перу) в 1977 г

<sup>2</sup> ციტირებულია: Михайлова Н. С. (канд. экон. Наук) Роль финансового контроля в современной экономике// Международный научный журнал «СИМВОЛ НАУКИ» №2/2016 გვ.190

<sup>3</sup> თ. ბერიძე, სახელმწიფო აუდიტის ეფექტურად განხორციელების პრობლემები ევროინტეგრაციისა და ეკონომიკური ზრდის პირობებში (დისერტაცია) ბათუმი -2018 გვ.31

მოძრაობა საერთო მიზნის მისაღწევად, უნდა ვაღიაროთ, რომ ყველა რეფორმა დამოკიდებულია განმახორციელებელ ქვეყანაზე, როგორც გადაწყვეტილების მიღების საკითხში, ასევე განხორციელების არჩევანის ნაწილში. პროექტი შეიძლება თითქმის იგივე იყოს სხვადასხვა ქვეყნებში, მაგრამ მისი რეალური განვითარება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან. ერთის მხრივ ეროვნული ტრადიციების არსებობა, ხოლო მეორეს მხრივ ეროვნული სუვერენიტეტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს რეფორმების განხორციელებისას სხვადასხვა ქვეყნებში.

**სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემა.** საქართველოში აუდიტორული საქმიანობა სხვადასხვა კანონმდებლობით რეგულირდება. მთავრობის ინიციატივა 2005 წელს მიმართული იყო ვაჭრობის სფეროში არსებული შეზღუდვების შემცირებისკენ მძიმე მარეგულირებელი მოთხოვნების გაუქმების გზით, რამაც ინიციატივამ დადებითი გავლენა იქონია აუდიტზე. წარმოადგენილი იქნა ბუღალტრული აღრიცხვის და აუდიტის შესახებ კანონის პროექტი, რომელიც მიზნად ისახავდა ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტორული საქმიანობისათვის თანმიმდევრული სამართლებრივი საფუძვლის შექმნას; საქართველოს საჯარო სექტორში საჯარო ფინანსების ეფექტური მართვისა და „კარგი მმართველობის პრინციპების“ დამკვიდრების მიზნით, 2010 წლიდან მიმდინარეობს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის რეფორმა, რომლის მნიშვნელობაც განპირობებულია ევროკავშირის წინაშე ნაკისრი ვალდებულებებითა და მისი დანერგვის შედეგად მიღებული პოტენციური სარგებლით. რეფორმის განხორციელება ხელს შეუწყობს შიდა კონტროლის ისეთი სისტემის ჩამოყალიბებას, რომელიც უზრუნველყოფს დაწესებულების გამართულ, მენეჯერულ ანგარიშვალდებულებაზე დაფუძნებულ ფუნქციონირებას, შესაბამისად, საბიუჯეტო სახსრების მეტად მიზნობრივ, ეკონომიურ, ეფექტიან და პროდუქტიულ გამოყენებას<sup>1</sup>.

ფინანსთა სამინისტროს მონაცემებით, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემა შედგება შემდეგი სამი კომპონენტისგან:

- მენეჯმენტი და მენეჯმენტის კონტროლი - ფინანსური მართვა და კონტროლი (FMC);
- დამოუკიდებელი - მარწმუნებელი და საკონსულტაციო საქმიანობა - შიდა აუდიტი (IA);
- PIFC სისტემის კოორდინატორი - ჰარმონიზაციის ცენტრი (CHU).

ევროკავშირის მოდელის მიხედვით, როგორც ფინანსური მართვისა და კონტროლის, ასევე შიდა აუდიტის სისტემის განვითარებაზე, კოორდინაციასა და ჰარმონიზაციაზე, საქართველოს საჯარო სექტორში, პასუხისმგებელ ორგანოს წარმოადგენს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი (ჰარმონიზაციის ცენტრი).

ჰარმონიზაციის ცენტრის მაკოორდინირებელი როლი მოითხოვს ურთიერთობას სისტემის განვითარებასთან დაკავშირებულ ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, მათ შორის ყველა საბიუჯეტო დაწესებულებასთან, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურთან და რეფორმაში ჩართულ ყველა მხარესთან, რომელიც გავლენას ახდენს მის მიმდინარეობაზე. სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის იმპლემენტაცია არის „საჯარო ფინანსების მართვის“ (PFM) და „საჯარო ადმინისტრირების რეფორმის“ (PAR) ნაწილი.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის ორი ელემენტიდან, თავდაპირველად, 2010 წლიდან ეტაპობრივად დაიწყო შიდა აუდიტის ინსტიტუციის დანერგვა. დღეის მდგომარეობით, საჯარო სექტორში ჩამოყალიბებულია 100-ზე მეტი შიდა აუდიტის ერთეული, სადაც დასაქმებულია 450-მდე შიდა აუდიტორი. ჰარმონიზაციის ცენტრის და დონორთა მხარდაჭერით შიდა აუდიტის სუბიექტები მუდმივი განვითარების რეჟიმში განაგრძობენ ფუნქციურ სრულყოფას.

2015 წლიდან საჯარო სექტორში ეტაპობრივად დაიწყო რეფორმის მეორე მნიშვნელოვანი კომპონენტის, ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვა, რომლის მიზანია თანამედროვე მენეჯერული სისტემების დანერგვა საჯარო მმართველობაში.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის გამართულობა წარმოადგენს ერთგვარ ინდიკატორს დაწესებულების ეფექტიანად ფუნქციონირების შესაფასებლად. ამ სისტემის

<sup>1</sup> სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლი/ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო [https://www.mof.ge/saxelmwifo\\_shida\\_finansuri\\_kontroli](https://www.mof.ge/saxelmwifo_shida_finansuri_kontroli) (გადამოწმებულია 19.04.2019)

განვითარება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრიორიტეტია ევროკავშირის ყველა წევრი და კანდიდატი ქვეყნისათვის.

**აუდიტის განმახორციელებელი ინსტიტუტები.** საქართველოს საჯარო სექტორში აუდიტის ორი სახე არსებობს, შიდა და გარე აუდიტი.

საჯარო დაწესებულებებში შიდა აუდიტი წარმოდგენილია სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის სახით, რომელიც „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით არის დაწესებულების საქმიანობის გაუმჯობესებისკენ, მისი მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფისა და ამოცანების სრულყოფილად შესრულებისკენ მიმართული დამოუკიდებელი, ობიექტური, მარწმუნებელი და საკონსულტაციო საქმიანობა. „შიდა აუდიტის მიზანია მოიპოვოს მონაცემები იმაზე, რომ ორგანიზაციაში არსებული კონტროლი საკმარისი დონით ახდენს რისკების მინიმიზაციას და ორგანიზაციის მიზნები და ამოცანები სათანადოდ სრულდება“<sup>1</sup>.

საქართველოს საჯარო სექტორში გარე აუდიტი წარმოდგენილია სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის სახით. სამსახური იყენებს საერთაშორისო აუდიტორული ორგანიზაციების მიერ დეკლარირებულ საჯარო სექტორის აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებს, და აუდიტის პროცედურებთან დაკავშირებით შეიმუშავებს და ამტკიცებს მეთოდოლოგიებს, სახელმძღვანელოებსა და ინსტრუქციებს. სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის საქმიანობას, აუდიტის ხარისხის კონტროლის და შიდა კონტროლის პროცედურებს ამოწმებს საქართველოს პარლამენტის გადაწყვეტილებით შექმნილი კომისია.

სახელმწიფო აუდიტის სამსახური არის უმაღლესი აუდიტორული ორგანო, რომელიც ახორციელებს აუდიტს. სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის მიზნებია: „ხელი შეუწყოს სახელმწიფო სახსრების, სახელმწიფოს სხვა მატერიალური ფასეულობების ხარჯვისა და გამოყენების კანონიერების, მიზნობრიობის დაცვას და ეფექტიანობას, ეროვნული სიმდიდრის, სახელმწიფო ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების საკუთრების დაცვას, ასევე საჯარო ფინანსების მართვის გაუმჯობესებას“<sup>2</sup>. საქართველოში საჯარო სექტორის აუდიტს ნაკლები გამოცდილება აქვს, იგი მუდმივად რეფორმების და საკანონმდებლო ცვლილებების რეჟიმში იმყოფება. როგორც საკანონმდებლო ბაზის მიმოხილვიდან ჩანს, ბოლო წლების მანძილზე მუდმივად ხდება კანონმდებლობის დახვეწა, ევროინტეგრაციის პირობებში ხდება საქართველოს პრაქტიკის ევროსტანდარტებთან მიახლოება, ევროპული ქვეყნების პრაქტიკული გამოცდილების გაზიარება და ქართულ რეალობაში გატარება. აუდიტის მნიშვნელობა კიდევ უფრო ნათლად გამოჩნდება თუ ხაზს გავუსვამთ იმას, რომ აუდიტის ინსტიტუტების ეფექტიან ფუნქციონირებაზე დამოკიდებული სახელმწიფო მართვის გაუმჯობესება.

#### **დასკვნა:**

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შიდა აუდიტის სრულყოფის მიზნით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია გატარდეს შემდეგი ღონისძიებები:

1. შემუშავდეს საჯარო სექტორის აუდიტის განხორციელების ერთიანი მეთოდოლოგია და სტანდარტები საჯარო სექტორის შემადგენელი სხვადასხვა კომპონენტის თავისებურებების გათვალისწინებით;
2. კონკრეტულად განისაზღვროს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის სამსახურების კომპენტენციის საზღვრები;
3. გაზიარებულ იქნეს მოწინავე ქვეყნების გამოცდილება შიდა აუდიტის ორგანიზაციული მოწყობისა და ფუნქციონირების საქმეში;
4. გადასინჯული იქნეს აუდიტის კვალიფიკაციის მინიჭების სისტემა.

ეფექტური ფინანსური კონტროლი და სათანადო წესრიგი ფისკალურ სფეროში, ხელს შეუწყობს სახელმწიფო სტრუქტურების ფუნქციონირების გაუმჯობესებას, ქვეყნის ეკონომიკურ უსაფრთხოებას, სოციალურ სტაბილურობასა და მოქალაქეთა კეთილდღეობას.

<sup>1</sup> ლალიევა ს., მიზანი, პროცესი და პროფესიონალიზმი ქ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ 2010 №13

<sup>2</sup> საქართველოს კანონი „სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის შესახებ“, თბილისი 2012

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბერიძე თ. სახელმწიფო აუდიტის ეფექტურად განხორციელების პრობლემები ევროინტეგრაციისა და ეკონომიკური ზრდის პირობებში (დისერტაცია ეკონომიკის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად) ბათუმი -2018;
2. გრიგალაშვილი ლ. „საბიუჯეტო ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვა“ თბ., 2011;
3. გრიგალაშვილი ლ. „საგადასახადო აღრიცხვისა და აუდიტის ზოგიერთი საკითხი საზღვარგარეთის ქვეყნებში“, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №5-6, 2000წ.
4. გრიგალაშვილი ლ. „საბუღალტრო და საგადასახადო აღრიცხვის ურთიერთკავშირის სრულყოფის შესახებ“. ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის შრომები, ეკონომიკა, N1-2, 2002
5. გაგნიძე ნ., ბიჭიკაშვილი თ., აუდიტის საფუძვლები “ფარნავაზი” გორი 2007;
6. ლალიევა ს., მიზანი, პროცესი და პროფესიონალიზმი ჟ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ 2010 №13;
7. ლალიევა ს., „როგორ დავნერგოთ გარე აუდიტი? ჟ.“ბიზნესი და კანონმდებლობა“ 2009, №2;
8. ხატიაშვილი გ. შიდა კონტროლი, ჟ.“ბიზნესი და კანონმდებლობა“ 2010 №22;
9. სრესელი ნ., აუდიტი - თეორია (ლექციების კურსი). თბილისი 2013;
10. სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლი/ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო [https://www.mof.ge/saxelmwifo\\_shida\\_finansuri\\_kontroli](https://www.mof.ge/saxelmwifo_shida_finansuri_kontroli) ;
11. The Philosophy of Auditing, “Postulate of Auditing”, London 1961 ;
12. Концепция развития социального аудита <http://www.chemprof-rb.ru/189> ;
13. Лимская декларация руководящих принципов контроля принята IX Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля (ИНТОСАИ) в г. Лиме (Республика Перу) в 1977 г;
14. Михайлова Н. С.( канд. экон. Наук) Роль финансового контроля в современной экономике//Международный научный журнал «СИМВОЛ НАУКИ» №2/2016 გვ.190.

### Topical issues of public sector audit

*Bidzina Grigalashvili*  
*Auditor of Audit department*  
*of the Georgia Revenue Service*

*Tamar Maisuradze, Graduate Student*  
*Georgian Technical University*

### Summary

The following work “Significant Audit Issues for Public Sector” concerns the development of audit activities in our country which is the most important for promoting legal regulations of private and public sectors. In our country as the scope of activities is increasing, the level of individuals and organizations entrusted for managing public funds is increasing accordingly. Therefore, the most significant role of audit is supporting public accountability as well as supporting economic, legal and financial operations.

Any field, including audit activity, requires highly qualified and competent staff. Furthermore, the auditor, should be moral, competent, honest, and fair and must feel a high responsibility for the society, the client and colleagues.

The work focuses on the fundamental issues of the audit: a brief history of its origin and development, goals and objectives, standards and norms of audit, functions of the audit service organizations and reforming processes.

## ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზების წარმატების ფაქტორები

ირემაშვილი თეიმურაზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზების წარმატების ფაქტორები“ - აღნიშნულია, რომ საჯარო შეთავაზებით ხდება ფასიანი ქაღალდების პირველი განთავსება ბაზარზე, რომელიც წარმოადგენს ამ ფასიანი ქაღალდების დამკვიდრების და განვითარების საფუძველს.

ფასიანი ქაღალდების პირველადი განთავსების საწყისი ეტაპი არის ემისიის პროსპექტის შედგენა, რომელიც სამი სახისაა: წინასწარი, დამტკიცებული და საბოლოო. წინასწარი პროსპექტი წარედგინება ეროვნულ ბანკს, საბოლოო კი - ინვესტორებს. კომპანია-ემიტენტის წარმატება სწორედ საბოლოო პროსპექტში დაფიქსირებულ ინფორმაციაზე არის დამოკიდებული და, აგრეთვე, იმიჯზე, რეპუტაციაზე და მისი მმართველი გუნდის გამოცდილებაზე.

სტატიაში ნაჩვენებია აშშ-ს ემიტენტ-კომპანიების ვალდებულება და იმ მაჩვენებლის ჩამონათვალი, რომლებიც პროსპექტში უნდა დაფიქსირდეს. ეს მაჩვენებლებია: სატიტულო ფურცელი; სახელობითი აქციების მფლობელთა სია; სააქციო საზოგადოების ვალები და საგირავნო ხელწერილები; ფირმის საქმიანობის მოკლე ისტორია; უძრავი ქონების აღწერა; მომუშავეთა რაოდენობა; ფირმის დოტაციაზე მყოფი ფილიალების რაოდენობა; მონაცემები გაყიდული აქციების შესახებ ბოლო სამი წლის განმავლობაში; მონაცემები ოფციონების შესახებ (ოფციონი არის შეთანხმება, რომლის ძალითაც აქციების მყიდველს გამყიდველი უფლებას აძლევს იყიდოს აქციები წინასწარ შეთანხმებულ ფასში გარკვეული დროის განმავლობაში, იმ შემთხვევაშიც კი თუ მისი აქციების ფასი აწეული იქნება. ამ უფლებისთვის გამყიდველს მყიდველი აძლევს გარკვეულ თანხას); ბოლო 5 წლის განმავლობაში გაცემული დივიდენდების სიდიდე; ფინანსური მდგომარეობის, კერძოდ, მოგების პროგნოზი.

სტატიაში მოცემულია ასევე საქართველოს ემიტენტ-კომპანიების პროსპექტებში დაფიქსირებული ინფორმაცია, რომელიც შედარებულია ამერიკულ ინფორმაციასთან და დადგენილია მისი არასრულყოფადობა და დასახელებულია დასამატებელი ინფორმაცია.

სტატია მთავრდება დასკვნით.

საკვანძო სიტყვები: ფასიანი ქაღალდები; ფასიანი ქაღალდების შეთავაზება; პირველადი განთავსება; პროსპექტი; ემიტენტი.

### ძირითადი ტექსტი:

საქართველოს კანონი „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“, ამგვარად განმარტავს ფასიან ქაღალდებს: „ფასიანი ქაღალდი (ფასიანი ქაღალდები) არის მიმოქცევადი ფინანსური ინსტრუმენტები და უფლებები, რომელთა საჯარო შეთავაზებაც შესაძლებელია წილობრივი თუ სასესხო ფასიანი ქაღალდების სახით (ან მათი კომბინირებული ვარიანტით) ან რომლებიც შეიძლება გარდაიქმნან ასეთებად ან რომლებიც არიან ასეთებზე ხელმოწერისა თუ ასეთების შექმნის უფლების მატარებლები, საინვესტიციო ხელშეკრულებები და ფასიანი ქაღალდებთან დაკავშირებული სხვა ინსტრუმენტები და უფლებები (1).

ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზება ანუ პირველადი განთავსება ბაზარზე, მათი დამკვიდრების და განვითარების საფუძველია. პირვანდელი განთავსება გულისხმობს ფასიანი ქაღალდების პირველ გაყიდვას. მისი წარმატება დამოკიდებულია როგორც ემიტენტის იმიჯსა და რეპუტაციაზე, მდგომარეობაზე ქვეყანაში, ისე ინვესტორების, ანუ ფასიანი ქაღალდების მყიდველების შემოსავლიანობაზე.

ფასიანი ქაღალდების პირველადი განთავსების საწყისი ეტაპი არის ამ საქმიანობაზე ემისიის პროსპექტის შედგენა. ემისიის პროსპექტი არის: წინასწარი, დამტკიცებული და საბოლოო. წინასწარი პროსპექტი ეროვნულ ბანკში დასამტკიცებლად წარდგენილი პროსპექტია. საბოლოო პროსპექტი კი ის არის, რომელიც მიეწოდება ინვესტორებს, ფასიანი ქაღალდების გაყიდვების დაწყებამდე, დაწყების

დროს ან გაყიდვის პროცესში, და, რომელშიც მათთვის საინტერესო ყველა ინფორმაცია უნდა იყოს დაფიქსირებული. მაშასადამე, საბოლოო პროსპექტი უნდა შედგეს ისეთი დასაბუთებულობით, რომლის შეთავაზება ინვესტორს (ინვესტორებს) დაარწმუნებს იმაში, რომ მის მიერ მოცემული ფასიანი ქაღალდების ყიდვა, ანუ პორტფელური ინვესტირების განხორციელება, უფრო მომგებიანი იქნება მისთვის, ვიდრე მისი კაპიტალის სხვა საქმეში დაბანდება. ასეთ დროს ინვესტორს მრავალი არჩევანი აქვს. მას შეუძლია თავისი კაპიტალი გარკვეულ პროცენტად და თითქმის ურისკოდ ბანკში შეინახოს დეპოზიტად, ანდა განახორციელოს რეალური ინვესტირება რომელიმე სამეწარმეო პროექტში და ა. შ. ერთი სიტყვით, ინვესტორს კაპიტალის განთავსების მრავალი ალტერნატივა აქვს და ფასიანი ქაღალდების ემიტენტმა უნდა შეძლოს მისი „გადმოზიარება“.

მაშასადამე, ინვესტორისთვის წარდგენილი პროსპექტით ფასიანი ქაღალდების ემიტენტმა უნდა დაუსაბუთოს მას, რომ იგი მისი აქციების შესყიდვით უფრო მეტ მოგებას მიიღებს, ვიდრე ფულის ბანკში შენახვით, ანდა სხვა საქმეში განთავსებით. ეს დასაბუთება უნდა მოხდეს რეალური გაანგარიშებით. ემიტენტმა საქმეში უნდა ჩართოს ანალიტიკოსები, რომლებიც ცდომილების დასაშვები ალბათობით დასაბუთებენ ინვესტორის მიერ ფასიან ქაღალდებში, მაგალითად, აქციებში, განთავსებული კაპიტალის მომავალი შემოსავლის სიდიდეს. ეს შემოსავალი არის წლიური დივიდენდი, რომლის მიღებას ინვესტორი დაიწყებს ემიტენტი ფირმისგან პირველსავე წლის ბოლოს და ასე გაგრძელდება მუდმივად, მანამ, სანამ იგი მისი აქციების მფლობელი იქნება.

ცხადია, ინვესტორს აქვს თავისი მოთხოვნა დივიდენდის სიდიდის მიმართ და იგი არასოდეს არ იქნება თანახმა მიიღოს უფრო მცირე შემოსავალი, ვიდრე მას მისცემდა ბანკი ფულის ბანკში შენახვით სარგებლის სახით. ეს მოთხოვნა უნდა გაითვალისწინოს ემიტენტმა და არავითარ შემთხვევაში მას არ უნდა შესთავაზოს დივიდენდური შემოსავალი ბანკის პროცენტზე ნაკლები. ამისათვის ემიტენტმა უნდა გამოიყენოს ინვესტირებული კაპიტალის მომავალი შემოსავლების განსაზღვრის, ანუ „კომპაუდინგის“ ფორმულა:

$$TV = X_0 (1 + r)^n$$

ფორმულაში:

$X_0$  - არის ინვესტირებული კაპიტალი.

$r$  - არის ბანკის საშუალო წლიური პროცენტი დეპოზიტზე.

$n$  - არის გაანგარიშების პერიოდი (წლები).

თუ მაგალითად, ემიტენტი ყიდის 10 000 ცალ აქციას, თითო ცალს 1 ლარად და მაშასადამე, ინვესტორისაგან მოითხოვს 10 000 ლარ ინვესტიციას ( $X_0 = 10\ 000$ ) და ამ დროისათვის დეპოზიტზე ბანკში პროცენტი არის 11,0 ( $r = 0,11$ ), ხოლო საანგარიშო პერიოდი არის 1 წელი, ეს იმას ნიშნავს, რომ ემიტენტმა დივიდენდის ფორმით ერთი წლის ბოლოს ინვესტორს არ უნდა შესთავაზოს 1100 ლარზე ნაკლები. ეს თანხა გაანგარიშებულია შემდეგნაირად:

$$TV = 10\ 000(1 + 0,11)^1$$

$$TV = 11\ 100$$

$$11\ 100 - 10\ 000 = 1100$$

1100 ლარი ის თანხაა, რომელსაც ინვესტორი მისი კაპიტალის ბანკში განთავსებითაც მიიღებს. ამიტომ ინვესტორმა რომ არჩევანი ფასიანი ქაღალდების ემიტენტის სასარგებლოდ გააკეთოს, მან ინვესტორს ყოველწლიურ დივიდენდად 1 100 ლარზე მეტი უნდა გადაუხადოს. ამ ქმედებას სპეციალისტები თვლიან ფასიანი ქაღალდების პირველადი საჯარო განთავსების საუკეთესო საშუალებად.

ამის გარდა, ფასიანი ქაღალდების პირველად საჯაროდ განთავსების სასარგებლოდ მუშაობს ემიტენტი ფირმის საქმიანობის სახე, მისი პერსპექტიულობა, დამფუძნებლების პრესტიჟი და მისი მენეჯმენტის გუნდის პროფესიონალიზმი. ამ უკანასკნელს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ეძლევა, რადგანაც ფირმის მომავალი წარმატებები არა დამფუძნებლებზე, არამედ მმართველ გუნდზე

არის დამოკიდებული. თუ ფირმა - ემიტენტი ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ეწევა თავის საქმიანობას და მას იცნობენ როგორც სოლიდურ, ავტორიტეტულ ფირმას, მისი აქციების განთავსება არ არის ძნელი, ხოლო თუ ახალია, მაშინ ინვესტორები ეჭვის თვალით უყურებენ მას, და, მის აქციებს ან საერთოდ არ ყიდულობენ, ან მეტად მცირე რაოდენობით.

ინვესტორები ახალი ფირმა - ემიტენტის აქციების შესყიდვისგან იმიტომაც იკავებენ თავს, რომ ეს აქციები მეორედ ბაზარზე ნაკლებ ლიკვიდური არიან და, რომ ინვესტორს დასჭირდეს მათი მეორადი გაყიდვა, იგი ვერ გაყიდის მათ, ან მეტად გაუძნელდება გაყიდვა. შეიძლება ინვესტორმა ამ პროცესში ფინანსური დანაკარგიც კი მიიღოს.

პირველად ბაზარზე აქციების განთავსებას ხელს უშლის ის გარემოებაც, რომ მუშაობის პირველ წელს ფირმა-ემიტენტს დიდი ხარჯები აქვს და ამიტომ იგი უპირატესობას აძლევს არა მოხმარების ფონდს, არამედ, დაგროვების ფონდს. ე. ი. მოგებიდან უპირატესად ქმნის წარმოების გაფართოების ფონდს და არა დივიდენდების გასაცემ ფონდს.

ინვესტორებს აშინებთ ინფლაციაც, რომლის პროგნოზი საკმაოდ ალბათურია. ამიტომ ისინი არჩევენ თავიანთი კაპიტალით შეიძინონ არა აქციების პორტფელი, არამედ რეალური ქონება, მაგალითად, უძრავი ქონება. ამას ემატება ქვეყნების პოლიტიკური არასტაბილურობა, კანონების წინააღმდეგობრივი ხასიათი და ხშირი ცვლა, ფასიანი ქაღალდების შემოსავლის დაბეგვრა და ა. შ. ყოველივე ეს ამწელებს და ართულებს ქვეყანაში ემისირებული ფასიანი ქაღალდების პირველად საჯარო განთავსების ბაზარზე. ამ მიზეზით არის, რომ მსოფლიოში უფრო მეტად არის გავრცელებული დახურული ტიპის სააქციო საზოგადოებები, ვიდრე ღია. დახურული სააქციო საზოგადოება აქციებს ჰყიდის მხოლოდ თავის თანამშრომლებზე და ამას არ სჭირდება მათი საჯარო გაყიდვა. ასე რომ, დახურული სააქციო საზოგადოება, როგორც აქციების ემიტენტი, უფრო ადვილად ახერხებს აქციების პირველ განთავსებას ბაზარზე, რადგან თანამშრომლები მას იცნობენ და ენდობიან კიდევ. მანამ, სანამ ემიტენტი აქციებს გამოუშვებდეს, იმაში დასარწმუნებლად, რომ მას აუცილებლად გაეყიდება აქციები, იგი პოულობს ინვესტორებს და მათ სახელზე აკეთებს ხელმოსაწერ ფურცლებს. ფურცლებს ხელს აწერენ ინვესტორები. ამ პროცესს ანდერრაიტინგი ეწოდება. ეს ფურცლები საჭიროა სააქციო საზოგადოების დასამკვიდრებლად. ეს ფურცლები წარმოადგენენ იმის გარანტს, რომ მისი ხელმომწერი ინვესტორები აუცილებლად იყიდიან აქციებს.

არსებობს ხელმოწერის ორი ტიპი: **ღია** და **დახურული**.

ღია ხელმოწერას ახასიათებს შემდეგი მომენტები:

1. ხელმოწერაში უნდა მონაწილეობდეს სააქციო საზოგადოების არა ნაკლებ ორი დამფუძნებელი, რომელთაც ექნებათ სააქციო საზოგადოების საწესდებო კაპიტალის არანაკლებ 25%, მაგრამ არა უმეტეს 15%-სა თითოეულ მათგანს.
2. სააქციო საზოგადოების და მისი ფასიანი ქაღალდების გამოშვება და რეგისტრაცია შესაძლებელია, თუ ხელმოწერა გაკეთდება საწესდებო კაპიტალის მინიმუმ 60%-ზე.
3. აქციების მიწოდება უნდა იყოს საჯარო, ღია, წინასწარ უნდა გამოცხადდეს მათი რეალიზაციის ადგილი. ემისიის პროსპექტი (რეკლამა) უნდა გამოქვეყნდეს პრესაშიც.

ღია ხელმოწერის დროს ინვესტორებს, ე. ი. აქციათა პოტენციალურ მყდველებს, ცხადია, სააქციო საზოგადოების შესახებ ბევრი ინფორმაცია აინტერესებთ. მაგალითად, მისი პროდუქციის ნომენკლატურა, მოთხოვნილება ბაზარზე, ბაზარზე დაკავებული წილი, ეკონომიკური კავშირები ორგანიზაციებთან, გადამხდელუნარიანობა და ა. შ. ამ ინფორმაციის მოპოვება საქართველოს პირობებში მეტად რთულია, რადგან ემიტენტები ასეთ მონაცემებს არ აქვეყნებენ. ამერიკის შეერთებულ შტატებში კი ემიტენტებს კანონი „კორპორაციების შესახებ“ ავალეობთ აქციების პირველადი საჯარო განთავსების პროცესში გამოაქვეყნონ (ან წარმოადგინონ იმ საინვესტიციო ინსტიტუტში, რომელიც ზრუნავს მათი აქციების გაყიდვაზე) შემდეგი ინფორმაცია (2, გვ. 125):

1. სააქციო საზოგადოების წარმომადგობა და ფინანსური მდგომარეობა.
2. სააქციო საზოგადოების ორგანიზაციული სტრუქტურა.
3. გამოსაშვები ფასიანი ქაღალდების სია.



4. ფასიანი ქაღალდების არსებული და წინა სამი წლის გამოშვების პირობები.
5. საბალანსო მონაცემები ბოლო სამი წლის გამოშვების შესახებ.
6. მოგება-ზარალის ანგარიშები.
7. სააქციო საზოგადოების ადმინისტრაციის (ხელმძღვანელობის) კუთვნილი ფასიანი ქაღალდების პაკეტის სიდიდე.
8. ადმინისტრაციის მიერ ფასიანი ქაღალდების შემენაზე გაცემული ოფციონები.

საინტერესოა აგრეთვე აშშ-ს სააქციო საზოგადოებების მიერ გამოქვეყნებული ემისიის პროსპექტების მაჩვენებლები. ისინი ასეთია:

1. სატიტულო ფურცელი.
2. სახელობითი აქციების მფლობელთა სია.
3. სააქციო საზოგადოების ვალები და საგირავნო ხელწერილები.
4. ფირმის საქმიანობის მოკლე ისტორია.
5. უძრავი ქონების აღწერა.
6. მომუშავეთა რაოდენობა.
7. ფირმის დოტაციაზე მყოფი ფილიალების რაოდენობა.
8. მონაცემები გაყიდული აქციების შესახებ ბოლო სამი წლის განმავლობაში.
9. მონაცემები ოფციონების შესახებ (ოფციონი არის შეთანხმება, რომლის ძალითაც აქციების მყიდველს გამყიდველი უფლებას აძლევს იყიდოს აქციები წინასწარ შეთანხმებულ ფასში გარკვეული დროის განმავლობაში, იმ შემთხვევაშიც კი თუ მისი აქციების ფასი აწეული იქნება. ამ უფლებისთვის გამყიდველს მყიდველი აძლევს გარკვეულ თანხას).
10. ბოლო 5 წლის განმავლობაში გაცემული დივიდენდების სიდიდე.
11. ფინანსური მდგომარეობის, კერძოდ, მოგების პროგნოზი.

ახლა წარმოვადგინოთ თუ რა ინფორმაციას შეიცავენ საქართველოს ფირმა-ემიტენტების პროსპექტი და შემდეგ შევადარებთ მათ აშშ-ს ემიტენტ-კომპანიების ინფორმაციას.

საქართველოში ემიტენტ-კომპანიის პროსპექტი უნდა შეიცავდეს:

- ემიტენტის შესახებ ინფორმაციას, კერძოდ, მის სახელწოდებას (დასახელებას), მისამართსა და დაარსების თარიღს, განთავსებული ფასიანი ქაღალდების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) რაოდენობასა და კლასს; ყოველი მფლობელის სახელს, რომელიც აკონტროლებს ემიტენტს; თუ ემიტენტი საწარმოა - მისი მმართველი ორგანოს წევრთა სახელებს, საჭიროების შემთხვევაში - ემიტენტის მიერ შერჩეული ფასიანი ქაღალდების რეგისტრატორის სახელს, ინფორმაციას ზემოაღნიშნული პირების შესაძლო ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ;
- ბოლო 2 წლის განმავლობაში ემიტენტის საქმიანობის დახასიათებას და ამ საქმიანობასთან დაკავშირებულ შესაძლო ძირითად რისკებს. თუ ემიტენტი საქმიანობას 2 წელზე ნაკლები დროის განმავლობაში ახორციელებს, ამ ინფორმაციას იგი წარადგენს დაარსებიდან განაცხადის წარდგენამდე პერიოდისათვის;
- აუდიტორის მიერ დადასტურებულ ინდივიდუალურ ფინანსურ ანგარიშებს, ხოლო არსებობის შემთხვევაში - კონსოლიდირებულ ფინანსურ ანგარიშებს ბოლო 2 სამეურნეო წლისათვის. თუ ემიტენტი საქმიანობას 2 წელზე ნაკლები დროის განმავლობაში ახორციელებს, ამ ინფორმაციას იგი წარადგენს დაარსებიდან განაცხადის წარდგენამდე პერიოდისათვის;

ინფორმაციას გამოსაშვებ ფასიანი ქაღალდების შესახებ, მათ შორის:

- ინფორმაციას გამოსაშვები ფასიანი ქაღალდების კლასისა და საორიენტაციო რაოდენობის შესახებ;
- ხელმოწერის პროცედურის დეტალებს, ხოლო თუ საბროკერო კომპანიამ ან შესაბამისი ლიცენზიის მქონე ფინანსურმა ინსტიტუტმა ხელი მოაწერა ფასიანი ქაღალდების შეთავაზების ხელშეკრულებას და დათანხმდა, შეესყიდა ფასიანი ქაღალდების მთელი ემისიის ნაწილი - ასეთი გარიგების მიახლოებით დეტალებს;
- იმის შესახებ ინფორმაციას, ხდება თუ არა ფასიანი ქაღალდების მფლობელთა სახელით

ფასიანი ქაღალდების შეთავაზება, ხოლო ასეთი შეთავაზების შემთხვევაში - მათ სახელებს და თითოეული მათგანის მიერ შეთავაზებული ფასიანი ქაღალდების რაოდენობას;

- სასესხო ფასიანი ქაღალდისათვის პროცენტის გაანგარიშების მეთოდს, თუ ფასიანი ქაღალდი პროცენტიანია; ინფორმაციას ფასიანი ქაღალდის ვადისა და ნებისმიერი ნებადართული დაფარვის პირობების შესახებ;
- ინფორმაციას შეთავაზების შედეგად მიღებული შემოსავლების სავარაუდო გამოყენების შესახებ.

ყველაზე მნიშვნელოვანი, რაც საქართველოს ემიტენტ-კომპანიების პროსპექტებში აშშ-ს კომპანიებისგან განსხვავებით არ ჩანს, და, რომლითაც ყველაზე მეტად დაინტერესებული არიან მისი პოტენციური ინვესტორები, ანუ მომავალი აქციონერები, რომელთა გადაწყვეტილებებზეც არის დამოკიდებული ემიტენტ-კომპანიის წარმატება-წარუმატებლობა, ეს არის:

1. ფასიანი ქაღალდების პაკეტის სიდიდე, რომელსაც ფლობენ ემიტენტ-კომპანიების ადმინისტრაცია.
2. ემიტენტ-კომპანიის ვალები და საგირავნო ხელწერილები.
3. ემიტენტ-კომპანიის უძრავი ქონების აღწერა.
4. ბოლო 5 წლის განმავლობაში გაცემული დივიდენდების სიდიდე (რაღა თქმა უნდა, თუ იგი ამ წლების განმავლობაში არსებობდა).
5. ფასიანი ქაღალდის სავარაუდო ფასი და შეთავაზების ვადა.
6. მოგების პროგნოზი.

თუ ინვესტორს არ აქვს ინფორმაცია ემიტენტ-კომპანიის ვალების, საგირავნო წერილების და უძრავი ქონების შესახებ, არ იცის, გასცემდა თუ არა დივიდენდებს ბოლო წლებში და თუ გასცემდა რამდენს (და იყო თუ არა, ის ზრდადი), როგორი აქვს სამომავლო მოგების პროგნოზი, და, ბოლოს, თუ არ იცის საკუთარი ფასიანი ქაღალდების რა პაკეტს ფლობს თვით ემიტენტ-კომპანიის ხელმძღვანელობა, რომელსაც უპირველესად, სწორედ ეს საკუთარი ინტერესი წახალისებს აქციონერთა სასარგებლო გადაწყვეტილებების მიღებაში, ის რა თქმა უნდა, რისკზე არ წავა და ასეთი კომპანიის ფასიანი ქაღალდების შეძენაში ფინანსურ ინვესტირებას არ განახორციელებს.

მაშასადამე, ამ საქმეში ემიტენტ-კომპანიის წარმატება-წარუმატებლობა უპირველესად თვით მის ქცევაზეა დამოკიდებული. მისი პროსპექტი უნდა იყოს სრულყოფილი, ამომწურავი და პოტენციური ინვესტორის ყველა კითხვაზე წინასწარ, პასუხის გამცემი. მის წამკითხველ ინვესტორს აღარ უნდა უჩნდებოდეს დამატებითი კითხვები მიიღოს ეს შემოთავაზება თუ არ მიიღოს.

### დასკვნა

რადგან ჩვენ დღეს გლობალიზაციის ეპოქაში ვცხოვრობთ, რამაც გამოიწვია ის ვითარება, რომ საქართველოს ემიტენტ-კომპანიებს ფინანსური ინვესტორები ძირითადად უცხოელები ჰყავთ და ამის გაფართოების ალბათობაც ძალზე დიდია, რასაც Clearstream-თან კავშირის დასამყარებლად საქართველოს ეროვნული ბანკის მოლაპარაკებებიც (3, გვ. 68) ცხადყოფს, საჭიროა, ჩვენი და უცხოეთის ემიტენტ-კომპანიების ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზებები და აქედან გამომდინარე, მათი პროსპექტები თავსებადი იყოს. მათში პირველ რიგში, უნდა მოხვდეს ინვესტორისთვის საინტერესო ინფორმაცია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კანონი „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“. თბ., 1995.
2. Фундаментальный анализ финансовых рынков, Питер, 2005.
3. საქართველოს კაპიტალის ბაზარი - დიაგნოსტიკური შესწავლა და რეკომენდაციები, კაპიტალის ბაზრის სამუშაო ჯგუფი, თბ., 2015.

## **The success factors of securities public offer**

*Teimuraz Iremashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

In the article – “The Success Factors of Securities Public Offer” - It is mentioned that the public offering is the initial placement of securities on the market, which is the basis for establishing and developing these securities.

The first phase of initial placement of securities is to prepare a Prospectus, which has three types: Preliminary, Approved and Final. The Preliminary Prospectus will be submitted to the National Bank and the Final Prospectus to investors. The success of the company depends on the information presented in the final prospect and on the image, reputation and experience of its management team.

The article shows the obligations of the US-issuer companies and the list of indicators that should be recorded in the prospectus. These indicators are: A letterhead; List of registered shareholders; Debts and pledges of the joint stock company; Brief history of the firm’s activity; Real estate description; Number of employees; Number of branch offices operating at the firm; Information about the shares sold over the last three years; The information on Options (the Option is an agreement that the seller allows the shareholder’s buyer to buy the shares at a pre-agreed price during a certain period of time even if the price of the shares will be increased, the buyer will pay the seller for this right); The amount of dividends distributed during the last 5 years; Financial, in particular, a profit expectation.

The article also provides information in the prospectus of Georgian issuer companies in comparison with US information and its imperfection has been established and there is also provided the information to be added.

The article ends with the conclusion.

Key words: Securities, Securities Offer, Initial Offer, Prospectus, Issuer.

## სესხების გაცემის ახალი რეგულაციები - ახალი ბარიერები მომხმარებლისა და ბიზნესისთვის

კამლაძე ვიკა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - “სესხების გაცემის ახალი რეგულაციები - ახალი ბარიერები მომხმარებლისა და ბიზნესისთვის” ყურადღება გამახვილებულია იმ გარემოებებზე და რისკებზე, რომლებმაც საკმაოდ დიდი გავლენა იქონია, ეს რეგულაციები ეხება სესხის გამცემ ყველა ორგანიზაციას, როგორც ცნობილია ეს რეგულაციები პირველ რიგში ბანკებს შეეხო, უკვე ლომბარდები, მიკროსაფინანსოები და ნებისმიერი ორგანიზაცია, რომელიც გასცემს 19 ერთეულზე მეტ მიმდინარე სესხს ან შიდა განვადებას, ამ რეგულაციის ქვეშ ერთიანდება. მიმდინარე წლის იანვრიდან ძალაში შესული რეგულაციები საკმაოდ მკაცრია და უარყოფითი გავლენას მოახდენს როგორც საფინანსო, ასევე საქონლისა და მომსახურების მიმწოდებელ ორგანიზაციებზე.

ქვეყანაში ჭარბვალიანობის არსებობისა და მისი შემცირების საჭიროების საფუძველით, ხელისუფლებამ რიგი საკანონმდებლო ღონისძიებები გაატარა. ცვლილებების არსი სესხის გაცემის გართულებაში მდგომარეობს იმ პირთათვის, ვისაც შესაძლოა არ აღმოაჩნდეს საკმარისი შემოსავლები მისი დაფარვისთვის.

ნებისმიერი ვალდებულების აღების შემთხვევაში უნდა მოხდეს შემოსავლების დადასტურება. შემოსავლად განისაზღვრება ნებისმიერი ტიპის შემოსავალი, რომელიც დასტურდება საბანკო ამონაწერით ან შემოსავლების სამსახურის მონაცემებით.

სტატიაში ყურადღებაა გამახვილებული ყველა იმ მნიშვნელოვან ფაქტორებზე, რომლებიც შესაძლოა რისკის შემცველი იყოს. რეგულაციები ამოქმედდა 1 იანვრიდან და რა თქმა უნდა, რაც შეიძლება სწრაფად უნდა მოხდეს ამ ცვლილებებზე მორგება.

ახალი რეგულაციების შემოღებასთან ერთად გავრცელდა ექსპერტების შეფასებებიც. მათი თქმით, გაურკვეველია რატომ ამკაცრებს ეროვნული ბანკი თავისი რეგულაციებით სესხის გაცემას. ასევე ბიზნესის დაკრედიტებასაც ზღუდავს. შესაძლებელია გაჩერდეს ბიზნეს - აქტიურობა, რაც ეკონომიკის ზრდის შენელებასაც გამოიწვევს.

სტატია მთავრდება შემაჯამებელი დასკვნით.

საკვანძო სიტყვები: ახალი რეგულაციები; სესხის გაცემა; რისკი;

### ძირითადი ნაწილი

მიმდინარე წლის იანვრიდან ძალაში შესული რეგულაციები საკმაოდ მკაცრია და როგორც დარგის ექპერტები ვარაუდობენ, უარყოფითი გავლენა ექნება როგორც საფინანსო, ასევე საქონლისა და მომსახურების მიმწოდებელ ორგანიზაციებზე.

ქვეყანაში ჭარბვალიანობის არსებობისა და მისი შემცირების საჭიროების საფუძველით, ხელისუფლებამ რიგი საკანონმდებლო ღონისძიებები გაატარა. ცვლილებების არსი სესხის გაცემის გართულებაში მდგომარეობს იმ პირთათვის, ვისაც შესაძლოა არ აღმოაჩნდეს საკმარისი შემოსავლები მისი დაფარვისთვის.

2018 წლის 17 აპრილს, ცვლილება შევიდა „კომერციულ ბანკებში კრედიტების კონცენტრაციისა და მსხვილი რისკების შესახებ“ დებულებაში. აღნიშნული ცვლილებები 7 მაისიდან ამოქმედდა, რითაც მომხმარებელთა გადახდისუნარიანობის სრულფასოვანი ანალიზის გარეშე სესხების გაცემა შეიზღუდა. მსგავსი სესხების საერთო თანხაზე დაწესდა ზედა ზღვარი, კომერციული ბანკის საზედამხედველო კაპიტალის 25%-ის ოდენობით. საქართველოს ეროვნული ბანკის პოზიციით, შემოსავლის დადასტურების გარეშე საცალო სესხების გაცემის მოტივაციის შემცირება ხელს შეუწყობდა საკრედიტო სტანდარტების გაუმჯობესებას საბანკო სექტორში და კომერციული ბანკების საკრედიტო პორტფელების ხარისხს.

უფრო შემზღვეველი შინაარსის მქონე რეგულაცია 2019 წლის 1 იანვრიდან ამოქმედდა. შესაბამისი საკანონმდებლო აქტი (ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება „ფიზიკური პირის დაკრედიტების შესახებ დებულების დამტკიცების თაობაზე“) 2018 წლის 24 დეკემბერს იქნა მიღებული. ბრძანება ვრცელდება ფიზიკურ პირზე სესხის გამცემ ნებისმიერ სუბიექტზე, მათ შორის კომერციულ ბანკებზე, მიკროსაფინანსო ორგანიზაციებზე და სხვა. ბრძანების მე-3 მუხლი განსაზღვრავს პასუხისმგებლიანი დაკრედიტების პრინციპებს და აზუსტებს გადახდისუნარიანობის ანალიზის მნიშვნელობას, რაც გულისხმობს: ა) პირის შემოსავლების, ხარჯებისა და ჯამური ვალდებულებების დეტალურ ანალიზსა და სესხის საჭიროების შემოწმებას; ბ) გონივრულობის ფარგლებში მიღებული ინფორმაციის სისწორის გადამოწმებას; გ) ბიუროში საკრედიტო ისტორიის გადამოწმებას; დ) ყველა იმ დამატებითი ფაქტორის გათვალისწინებას, რომელმაც შეიძლება ნეგატიური ზეგავლენა მოახდინოს ვალდებულებების მომსახურებაზე; ე) მოპოვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, მსესხებლის მიერ მნიშვნელოვანი ფინანსური სირთულეების გარეშე სესხის მომსახურების შესაძლებლობის განსაზღვრას. გარდა გადახდისუნარიანობის ანალიზის აუცილებლობისა, მე-3 მუხლით მოთხოვნილია დამატებითი პირობები, მათ შორის მსესხებლის წმინდა შემოსავლებსა და სესხს შორის სხვაობა არ უნდა იყოს საარსებო მინიმუმზე ნაკლები (ამჟამად, საარსებო მინიმუმი 176 ლარია).

ამავე ბრძანების მე-4 მუხლით კი მოთხოვნილია სესხის მომსახურებისა და უზრუნველყოფის კოეფიციენტებთან თავსებადობის აუცილებლობა. შესაბამისი კოეფიციენტების ზღვრულ ოდენობებს ცხრილი 1 ასახავს.

**ცხრილი 1: სესხის მომსახურების კოეფიციენტები შემოსავალთან მიმართებით**

ყოველთვიური წმინდა შემოსავალი (ლარი)	არაჰეჯირებული მსესხებლებისთვის	ჰეჯირებული <sup>1</sup> მსესხებლებისთვის
	მაქსიმალურ <sup>2</sup> /საკონტრაქტო ვადაზე	მაქსიმალურ/საკონტრაქტო ვადაზე
<1,000	20% / 25%	25% / 35%
>=1,000-2,000<		35% / 45%
>=2,000-4,000<	25% / 30%	45% / 55%
>=4,000	30% / 35%	50% / 60%

**წყარო:** სეზ-ის პრეზიდენტის 2018 წლის 24 დეკემბრის ბრძანება №281/04

მაგალითად, 1 000 ლარი ყოველთვიური შემოსავლის მქონე პირი შეძლებს აიღოს სესხი მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სესხის მომსახურებაზე ყოველთვიურად გასაწევი ხარჯი იქნება 200-350 ლარის ფარგლებში. ლიმიტის ზედა ზღვარი დამოკიდებულია პირის შემოსავლების სტრუქტურასა და სესხის ვადაზე.

აღსანიშნავია, რომ გარკვეული კითხვის ნიშნები არსებობს საკანონმდებლო ცვლილებების გაცხადებული მიზნის მიღწევადობის თვალსაზრისითაც. ჭარბვალთანობის<sup>1</sup> მიზეზი დიდწილად საკრედიტო რესურსზე მაღალი მოთხოვნა იყო, რაც აიძულებს მსესხებელს ნაკლები ყურადღება მიაქციოს სესხის პირობებს, ანუ მიიღოს კრედიტი ნებისმიერი პირობებით. რეგულაციები კი საკრედიტო რესურსზე მოთხოვნილებაზე არ მოქმედებს (არ ცვლის მსესხებლის სურვილს აიღოს კრედიტი), მხოლოდ ლეგალურად ზღუდავს მოთხოვნას, საკრედიტო რესურსის მიწოდებას კი ამცირებს. შედეგად, მიწოდებასა და მოთხოვნილებას შორის არსებული სხვაობა იზრდება, ჩნდება დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნა<sup>2</sup>. ამ მოთხოვნის მომსახურება კი კომერციულად საკმარისად მიმზიდველი, თუმცა კანონიერად შეუძლებელი ხდება. ამდენად, იზრდება იმ პირთა ოდენობა

<sup>1</sup> თუ დავუშვებთ, რომ მსგავსი რეალობა ნამდვილად არსებობს;

<sup>2</sup> მოთხოვნილების ნაწილი, რომელიც რეგულაციებამდე ერთობლივი მოთხოვნის ნაწილს შეადგენდა, რეგულაციების შედეგად კი ვერ რეალიზდება მოთხოვნად.

ვისაც აქვს სურვილი აიღოს კრედიტი, მაგრამ ფორმალური უფლება შეზღუდული აქვს. ლოგიკურია ვარაუდი, რომ აღნიშნული პირები ვალის აღებას ოფიციალური ინსტიტუტებისა და პროცედურების გვერდის ავლითა და უარესი პირობებით ეცდებიან. თეორიულად, სავარაუდოა გაიზარდოს ჩრდილოვან გარიგებათა მოცულობა, რაც მოვლენათა განვითარების მიუღებელი სცენარია. თუმცა, საქართველოს ეროვნული ბანკი, რომელიც თეორიულად ბაზარზე არსებულ ვითარებაზე მეტად სრულყოფილ ინფორმაციას ფლობს, ამ მიმართულებით არსებით რისკებს ვერ ხედავს.

რაც შეეხება მოცემული შეზღუდვების შესაძლო გავლენას ბიზნეს სექტორზე. ცალსახაა, რომ კრედიტის გაცემის გართულება უარყოფით გავლენას მოახდენს დამტკიცებული სესხების ჯამურ მოცულობაზე, შესაბამისად შემცირდება მოხმარებაც. ანუ, თუ ბანკისთვის რთულდება სესხის გაცემა, ფიზიკურ პირს ეზღუდება საკრედიტო რესურსზე წვდომა, რაც ამცირებს მის შესაძლებლობას შეიძინოს საქონელი და მომსახურება. აქედან გამომდინარე, შეზღუდვები გავლენას მოახდენს არა მარტო საფინანსო ინსტიტუტებზე, არამედ ბაზარზე საქონლისა და მომსახურების გაყიდვით დაკავებულ პირებზეც. მათ შორის, განსაკუთრებით აღსანიშნავია გავლენა იმ ბიზნეს სუბიექტებზე, რომელთა რეალიზაციაში მნიშვნელოვანი წილი უკავია განვადებით პროდუქციის გაყიდვას (ტექნიკის მაღაზიები, სამშენებლო კომპანიები). ბრუნვის შემცირება უარყოფითად აისახება მთლიანად ეკონომიკურ ზრდაზე. კომპანიების ნაწილს შემცირებული შემოსავლების პირობებში მოუწევს ხარჯების ოპტიმიზაციაც, რაც მოსალოდნელია როგორც დასაქმებულთა ოდენობის ასევე პერსონალის შრომის ანაზღაურების შემცირებაში აისახოს.

ბიზნეს სუბიექტები, საკუთარი კომერციული მიზნებიდან გამომდინარე, დეტალური ინფორმაციის გაცემას ერიდებიან, თუმცა ზოგადი შეფასებები ცალკეული ორგანიზაციების მხრიდან უკვე გაცხადდა. ტექნიკის მაღაზიათა ქსელ „ელექტრონიკას“ მონაცემებით, რეგულაციების ამოქმედებამდე, განვადების წილი მთლიან გაყიდვებში 60-70%-ს შეადგენდა, რეგულაციების ძალაში შესვლის შემდგომ კი მთლიანი რეალიზაცია 50%-ით შემცირდა. კონკრეტული რიცხვის დასახელების გარეშე რეალიზაციის შემცირებაზე მიუთითებს „ტექნო-ბუმის“ დამფუძნებელიც და რეალიზაციაში განვადების წილის 70-დან 20%-მდე შემცირებაზე საუბრობს. რეგულაციების შედეგად, გაყიდვების შემცირების თავიდან ასაცილებლად, სარეალიზაციო ფასისა (10-15%-ით) და მოგების მარჟის შემცირება მოუწია ტექნიკის მაღაზიათა ქსელ „ბეკოს“.

იპოთეკური სესხების გაცემის შემცირებაზე საუბრობენ მენაშენეთა ასოციაციაშიც. ასოციაციის ხელმძღვანელის თქმით იპოთეკური სესხების გაცემა გასული წლის იანვართან შედარებით 10-ჯერ არის შემცირებული. კონკრეტული რიცხვების დასახელებისაგან თავს იკავებს, თუმცა განვადებისა და იპოთეკური სესხების მნიშვნელოვნად შემცირებას ადასტურებს ბანკების ასოციაციის პრეზიდენტიც. თავის მხრივ, მიკროსაფინანსო ასოციაციის თავმჯდომარეც განმარტავს, რომ სექტორის განვითარებაზე უარყოფითად უკვე აისახა 2018 წლის მაისიდან შესული ცვლილებები, რაც საკრედიტო პორთფელის ზრდის შენელებასა და რისკიანობის ზრდაში აისახა. საკუთარი ორგანიზაციის „ლაზიკა კაპიტალის“ მაგალითზე ბესიკ შენგელია აცხადებს, რომ საკრედიტო პორთფელის ზრდა 40%-ით იყო დაგეგმილი, ფაქტობრივად ზრდამ კი 15-20% შეადგინა.

კრიტიკოსების აზრით, „პრევენცია მთავრობის გადაწყვეტილებას უკავშირდება, თუმცა მოქალაქეებზე ზრუნვის ასეთი ფორმა უცნაურად ეჩვენება. მიაჩნია, რომ ასე გარკვეულწილად ადამიანის თავისუფლება იზღუდება“. ასევე ბიზნესმენები ახალი რეგულაციების გამო ეკონომიკის ზრდის შენელებასაც ელოდება, ამბობს, რომ ასეთ პირობებში ვერც მაღალ ეკონომიკურ ზრდას მივიღებთ. რაც მეტია შეზღუდვა სესხის გაცემაზე ოფიციალური საკრედიტო ორგანიზაციებისთვის, მით მეტია რისკი, რომ ფულის გასესხება არაოფიციალურად ე.წ. მევახშეების მიერ მოხდეს. მართალია, ისიც ვიცით, რომ ჩვენი ხელისუფლება მეორე ხელით მევახშეებსაც ებრძვის, მაგრამ საბოლოო ჯამში რა შედეგს იღებს ეკონომიკის ზრდის შემცირების გარდა, ძნელი სათქმელია.

დასკვნის სახით, შესაძლებელია ითქვას, რომ რეგულაციების ამოქმედებიდან უახლოეს პერიოდში, სანამ ბიზნეს სექტორი რეგულაციებს მოერგება, უარყოფითი გავლენა მაღალია, რაც დროთა განმავლობაში შემცირდება. კერძოდ, ორგანიზაციები, რომელთაც შეეხო ცვლილებების

უარყოფითი გავლენა, ეცდებიან დროთა განმავლობაში ახალი რეგულაციების პირობებში მუშაობის გზები გამოიხონ. აღსანიშნავია, რომ რეგულაციებით გამოწვეული უარყოფითი გავლენა დასახული მიზნის მისაღწევად მისაღებ ფასად მიაჩნია საქართველოს ეროვნულ ბანკს. სეზ-ის პოზიციით, ჭარბვალთანობის მასშტაბები და ე.წ. შავ სიაში მყოფი პირების ოდენობა უახლოეს პერიოდში მიუახლოვდებოდა კრიტიკულ ზღვარს, რაც მეტად მტკივნეულად იმოქმედებდა ქვეყნის ეკონომიკაზე საშუალო და გრძელვადიან პერიოდში, ვიდრე დაწესებული რეგულაციები.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ვ. მოსიაშვილი; ფ.ლომიძე; ფ. ქოქოსაძე; -საბანკო საქმე. თბილისი 2009 გვ.295.
2. გ. ცაავა; გ. ხანთაძე - საბანკო მენეჯმენტი(თეორია და პრაქტიკა) თბილისი 2014.
3. გ. ცაავა; რ. ბურდიაშვილი; ვ. მოსიაშვილი - ფული, ფულის მიმოქცევა და კრედიტი. თბილისი 2017.
4. მ. ვანიშვილი; ი. კაცაძე - ფინანსები. თბილისი 2016.
5. [https://www.nbg.gov.ge/uploads/legalacts/nonbanking/legal\\_acts/281.04.pdf](https://www.nbg.gov.ge/uploads/legalacts/nonbanking/legal_acts/281.04.pdf)
6. <https://financer.com/ge/>
7. <https://space.ge/blog/seskhis-akhali-regulaciebi>
8. <https://moneyman.ge>

#### **New Regulations for Loans - New Barriers for Customers and Business**

*Vika Kamladze, Graduate Student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

In the present article - „New Regulations for Loans - New Barriers for Customers and Business” - The focus is on the circumstances surrounding the borrowing needs of the bank’s customers and risks that have had a great impact on loans in Georgia. These regulations, above-named, apply to all credit-issuing organization. As a rule, these regulations were more related to banks, but now, Lombards, MFOs, and any organization that issues the loan more than 19 units or internal installment are combined under this new regulation incorporates. It should be noted that The New Regulations which were entered into force since January of this year are quite strict. Consequently, it will have a negative impact on both financial and commodity suppliers.

The government has carried out a number of legislative measures on the basis of the need for the existence of overdebtiness and for its reduction in the country. The essence of the changes is to complicate the issuance of a loan for those who may not have enough income to pay for it.

In any case of taking obligation, the revenue should be verified. As a rule, the income is determined by any type of income that is confirmed by the Bank Extract or the Revenue Service. The author of the article focuses on all the important factors that include some risks. In addition, experts’ assessments were spread with the introduction of new regulations. According to them, it is unclear why the National Bank tries to tighten the new loan regulations. This regulation determines limits and restrictions of bank lending. Also, as they say, economic activity is expected to slow down.

The article ends with a summary conclusion.

Keywords: New Regulations; Loan Issuance; Risk.

## IPSAS-ისა და IFRS-ის მიხედვით ძირითადი საშუალებების აღრიცხვა

კაპანაძე მათა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული ასოცირებული პროფესორი

ღირსიაშვილი მარიამი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ფინანსური აღრიცხვა მოიცავს ფინანსური ანგარიშგების მომზადებას გარე მომხმარებლებისთვის, რომელიც ყოველწლიურად უნდა მომზადდეს კანონის მოთხოვნით. იგი წარმოადგენს წარსულში მომხდარი და მიმდინარე მოვლენების ჩანაწერს. აღნიშნული ინფორმაცია კი მუშავდება კანონმდებლობის და ბუღალტრული აღრიცხვის მკაცრი მოთხოვნის შესაბამისად.

ფინანსური აღრიცხვა უმთავრესად ეხება ფინანსური ანგარიშგების მომზადებას გარე მომხმარებლისათვის. კერძო სექტორში ეს ანგარიშგება გვიჩვენებს, თუ როგორ გამოიყენა დირექტორთა საბჭომ აქციონერების მიერ მათდამი მინდობილი თანხები. ინვესტორებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, აირჩიოს, რომელ კომპანიებში დააბანდოს თავისი კაპიტალი ან შეადაროს თავისი ინვესტიციები. ფინანსური ანგარიშგება უნდა მომზადდეს აღიარებული სააღრიცხვო კონცეფციებისა და სტანდარტების გამოყენებით, რათა ინვესტორებს ქონდეთ შედარების შესაძლებლობა. ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები (IASs) და ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRSs) გვებმარება, შევამციროთ სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული ფინანსური ანგარიშგების მომზადების გზებს შორის განსხვავება. ფინანსური ანგარიშგება საჯარო დოკუმენტია და იგი არ გვიჩვენებს დეტალებს მაგალითად როგორცაა, თითოეული პროდუქტის მომგებიანობა.

საკვანძო სიტყვები: საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (სსბასს) ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტი (ბასს). გადაფასების რეზერვი. - დაგროვილი ცვეთა. გადაფასების მეთოდი.

### ძირითადი ტექსტი

2009 წლიდან სახელმწიფო ხაზინა ახორციელებს საჯარო სექტორში აღრიცხვის რეფორმის განხორციელებას. აღნიშნული რეფორმის მიზანია "საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (IPSAS) დანერგვა. რეფორმის ღონისძიებები ხორციელდება საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2009 წლის 3 ნოემბრის #701 ბრძანების შესაბამისად.

საჯარო სექტორში IPSAS რეფორმის მიზანია უზრუნველყოს დარიცხვის მეთოდზე დაფუძნებული საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (IPSAS) სრულად შემოღება და აუდიტირებული, კონსოლიდირებული (ნაერთი) ფინანსური ანგარიშგების გამოქვეყნება 2020 წლისათვის.

დარიცხვის მეთოდის შესაბამისი საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (IPSAS) სრულად დანერგვა და აუდიტირებული, კონსოლიდირებული (ნაერთი) ფინანსური ანგარიშგების გამოქვეყნება წარმოადგენს სახელმწიფო სექტორის ფინანსური ანგარიშგების მიმართ როგორც საზოგადოების, ასევე ინვესტორების მხრიდან სანდოობის ამაღლების გარანტს.

აღნიშნული რეფორმის ფარგლებში 2015 წლიდან დაიწყო საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების ეტაპობრივი დანერგვა, რომელიც 2020 წლისთვის დასრულდება.

2015 წელს ძალაში შევიდა შემდეგი სტანდარტები:

IPSAS 2- ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება

- IPSAS 3 - სააღრიცხვო პოლიტიკა, ცვლილებები სააღრიცხვო შეფასებაში და შეცდომები
- IPSAS 4 - უცხოური ვალუტის კურსის ცვლილებებით გამოწვეული შედეგები
- IPSAS 6 - კონსოლიდირებული და ინდივიდუალური ფინანსური ანგარიშგება



2016 წელს ძალაში შევიდა შემდეგი სტანდარტები:

- IPSAS 13 - იჯარა
- IPSAS 19 - ანარიცხები, პირობითი ვალდებულებები და პირობითი აქტივები
- IPSAS 22 - სახელმწიფო მმართველობის სექტორის შესახებ ფინანსური ინფორმაციის გამჟღავნება
- IPSAS 23 - შემოსავლები არაგაცვლითი ოპერაციებიდან (გადასახადები და ტრანსფერები)
- IPSAS 24 - ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაციის ფინანსურ ანგარიშგებაში წარდგენა

2017 წელს ძალაში შევიდა შემდეგი სტანდარტები:

- IPSAS 1 - ფინანსური ანგარიშგების წარდგენა
- IPSAS 5 - სესხით სარგებლობასთან დაკავშირებული დანახარჯები
- IPSAS 9 - შემოსავალი გაცვლითი ოპერაციებიდან
- IPSAS 12 - სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობები
- IPSAS 14- ანგარიშგების თარიღის შემდგომი მოვლენები
- IPSAS 16 - საინვესტიციო ქონება
- IPSAS 36 – ინვესტიციები ასოციაციებსა და ერთობლივ საწარმოებში
- IPSAS 37 - ერთობლივი ღონისძიებები

2018 წელს ძალაში შევიდა შემდეგი სტანდარტები:

- IPSAS 25 - დაქირავებულთა სარგებელი
- IPSAS 28 - ფინანსური ინსტრუმენტები: წარდგენა
- IPSAS 29- ფინანსური ინსტრუმენტები: აღიარება და შეფასება
- IPSAS 30 - ფინანსური ინსტრუმენტები: განმარტებითი შენიშვნები
- IPSAS 32 - შეღავათიანი მომსახურების შეთანხმებები: უფლების გადამცემი
- IPSAS 33 - სსბასსს-ებზე დაფუძნებული დარიცხვების პირველადი მიღება

2019 წელს ძალაში შევიდა შემდეგი სტანდარტები:

- IPSAS 17 - ძირითადი საშუალებები
- IPSAS 21 - ფულადი სახსრების არწარმომქმნელი აქტივების გაუფასურება
- IPSAS 26 - ფულადი სახსრების წარმომქმნელი აქტივების გაუფასურება
- IPSAS 31 - არამატერიალური აქტივები

2020 წელს ძალაში შევა შემდეგი სტანდარტები:

- IPSAS 10 - ფინანსური ანგარიშგება ჰიპერინფლაციური ეკონომიკის პირობებში
- IPSAS 11 - სამშენებლო ხელშეკრულებები
- IPSAS 18 - სემენტის ანგარიშგება
- IPSAS 20 - დაკავშირებულ მხარეთა შესახებ განმარტებითი შენიშვნები
- IPSAS 27 - სოფლის მეურნეობა
- IPSAS 34 – ცალკეული ფინანსური ანგარიშგება
- IPSAS 35 – კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშგება
- IPSAS 38 – ინტერესების გამჟღავნება სხვა სუბიექტებში

საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭო (სსბასსს) საჯარო სექტორის ერთეულებისათვის შეიმუშავებს ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტებს, რომლებიც ცნობილია, როგორც საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები (სსბასს).

მთავრობების მიერ სსბასს-ის დანერგვა გააუმჯობესებს საჯარო სექტორის ერთეულების მიერ გამოქვეყნებული ფინანსური ინფორმაციის როგორც ხარისხს, ასევე შესაძარისობას მთელ მსოფლიოში. სსბასსს აღიარებს მთავრობებისა და ეროვნული სტანდარტების შემდგენლების უფლებებს, თავიანთი იურისდიქციის ფარგლებში შეიმუშაონ ბუღალტრული აღრიცხვის საკუთარი სტანდარტები და ფინანსური ანგარიშგების ინსტრუქციები. სსბასსს მოუწოდებს სსბასსს-ის დანერგვას და ეროვნული მოთხოვნების ჰარმონიზაციას სსბასსსთან. ფინანსური ანგარიშგება მხოლოდ იმ

შემთხვევაში შეიძლება ჩაითვალოს სსბასს-თან შესაბამისობაში, თუ ფინანსური ანგარიშგების მომზადებისას დაცულია შესაბამისი სსბასს-ის ყველა მოთხოვნა.

სსბასს 17 უპირატესად ბასს 16 დან ძირითადი საშუალებები, გამომდინარეობს და მოიცავს ბასს 16-ის შესწორებებს, როგორც ფასს-ების გაუმჯობესებების ნაწილს. ამ სტანდარტის გამოცემისას სსბასსს-ს არ გაუთვალისწინებია საჯარო სექტორის ერთეულებზე ფასს 5-ის, გრძელვადიანი აქტივები რეალიზაციისა და შეწყვეტილი ოპერაციებისათვის, გავრცელება ამიტომ, სსბასს 17-ში არ არის ასახული ბასს 16-ში ფასს 5-ის გამოცემის შემდეგ მომხდარი ცვლილებები.

ძირითადი საშუალებები არის მატერიალური აქტივები, რომლებიც: ა) იმყოფება საწარმოს მფლობელობაში და გამოიყენება: საქონლის ან მომსახურების წარმოებაში ან მისაწოდებლად, იჯარით გასაცემად ან ადმინისტრაციული მიზნებისათვის; და ბ) გათვალისწინებულია ერთ საანგარიშგებო პერიოდზე მეტი ხნით გამოსაყენებლად.

სსბასს 17 ისა და ბასს 16 ის მიზანია განსაზღვროს ძირითადი საშუალებების აღრიცხვის წესი ისე, რომ ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებლებს შეეძლოთ ინფორმაციის მიღება საწარმოს ინვესტიციის შესახებ ძირითად საშუალებებში და ამ ინვესტიციაში მომხდარი ცვლილებების თაობაზე. ძირითადი საშუალებების ბუღალტრულ აღრიცხვაში ძირითად საკითხებს წარმოადგენს: ა) აქტივების აღიარება, ბ) მათი საბალანსო ღირებულების განსაზღვრა და გ) მათთან დაკავშირებული ცვეთის თანხებისა და გაუფასურების ზარალის აღიარება.

ბასს 16 გამოყენებულ უნდა იქნეს ძირითადი საშუალებების აღრიცხვისას, თუმცა არსებობს ისეთი საკითხები რომელთა მიმართებით ეს სტანდარტი არ გამოიყენება ეს საკითხებია:

ა) ფასს 5-ის - „გასაყიდად გამიზნული გრძელვადიანი აქტივები და შეწყვეტილი ოპერაციები“- მიხედვით გასაყიდად გამიზნულად კლასიფიცირებული ძირითადი საშუალებებისთვის;

ბ) სასოფლო-სამეურნეო წარმოებასთან დაკავშირებული ბიოლოგიური აქტივებისთვის, ნაყოფის მომცემი კულტურების გარდა. ეს სტანდარტი გამოიყენება ნაყოფის მომცემ კულტურებთან მიმართებით, მაგრამ არ გამოიყენება ნაყოფის მომცემი კულტურების ნაყოფის(პროდუქტების) მიმართ;

გ) მინერალური რესურსების მარაგის ძიებისა და შეფასების აქტივების აღიარებისა და შეფასებისთვის;

დ) ნავთობის, ბუნებრივი გაზის და ამგვარი არაკვლავწარმოებადი რესურსების მოპოვება-გადამუშავების შემთხვევაში.

თუმცა ეს სტანდარტი გამოიყენება ბიოლოგიური აქტივების და ნავთობის, ბუნებრივი გაზის და ამგვარი არაკვლავწარმოებადი რესურსების შემენის ან ესპლუატაციის დროს.

რაც შეეხება სსბასს 17 -ს, აღნიშნული სტანდარტის მიხედვით პირი რომელიც ფინანსურ ანგარიშგებას ამზადებს და წარადგენს დარიცხვის მეთოდით, ძირითადი საშუალებების ბუღალტრული აღრიცხვისას უნდა იყენებდეს ამ სტანდარტს, გარდა კულტურული მემკვიდრეობის აქტივების აღრიცხვისას. თუმცა განმარტებით შენიშვნებში წარმოდგენილ უნდა იქნეს ინფორმაცია ძირითადი საშუალებების მთლიანი საბალანსო ღირებულების განსაზღვრისას გამოყენებული შეფასების საფუძველი; გამოყენებული ცვეთის დარიცხვის მეთოდები, აქტივების სასარგებლო მომსახურების ვადა ან გამოყენებული ცვეთის ნორმები, მთლიანი საბალანსო ღირებულება და დაგროვილი ცვეთა პერიოდის დასაწყისში და ბოლოში, რომელიც აგრეგირებულ იქნება გაუფასურების დაგროვილ ზარალთან, ასევე პერიოდის საწყისი და საბოლოო საბალანსო ღირებულებების შეჯერება სადადაც ნაჩვენები იქნება მიღება, გასვლა, შემენა ერთეულების გაერთიანების გზით, გადაფასებების, აგრეთვე გაუფასურების ზარალის შედეგად აქტივების ღირებულების ზრდა ან კლება, რომელიც პირდაპირ არი აღიარებული ან გაუქმებული წმინდა აქტივების/კაპიტალის ღირებულებაში, ასევე ფინანსური ანგარიშგების სამუშაო ვალუტიდან გასხვავებულ საანგარიშგებო ვალუტაში გადაყვანის შედეგად წარმოქმნილი წმინდა საკურსო სხვაობები.

განმარტებით შენიშვნებში ასევე წარმოდგენილი უნდა იყოს ფინანსურ ანგარიშგებაში ძირითადი საშუალებების აღიარებული თითოეული ჯგუფისთვის, მათ შორის კულტურული მემკვიდრეობის

აქტივებისთვის ინფორმაცია საკუთრების უფლებაზე არსებული შეზღუდვების და ვალდებულებების უზრუნველსაყოფად დაგირავებული ძირითადი საშუალებების ღირებულება, ძირითადი საშუალებების ობიექტის წარმოებისას მის საბალანსო ღირებულებაში აღიარებული დანახარჯები, შემენის სახელშეკრულებო ვალდებულებები და მესამე მხარეებიდან მიღებული კომპენსაციის თანხა გაუფასურებულ, დაკარგულ ან გაცემულ ძირითად საშუალებათა ობიექტებისათვის, რომელიც ჩართულია ნამეტში ან დეფიციტში და ცალკე არა არის წარმოდგენილი ფინანსური შედეგების ანგარიშგებაში.

იმ შემთხვევაში თუ ძირითადი საშუალებების ჯგუფი ასახულია გადაფასებული ღირებულებით, საჭიროა განმარტებით შენიშვნებში ინფორმაციის წარდგენა გადაფასების თარიღის, დამოუკიდებელი შემფასებლის, რეალური ღირებულების განსაზღვრაში გამოყენებული მეთოდების და მნიშვნელოვანი დაშვებების შესახებ, სსბას 17-ს მიხედვით წარმოდგებულ უნდა იქნეს მასშტაბი, რომლითაც აქტივებს რეალური ღირებულება დადგინდა აქტიურ ბაზარზე ხელმისაწვდომ ფასებზე დაყრდნობით, ან გაშლილი ხელის მანძილის პრინციპით შესრულებული უკანასკნელი საბაზრო ოპერაციებიდან ან შეფასებული იყო სხვა შეფასების მეთოდების გამოყენებით. ასევე გადაფასებით მიღებული ნამეტი და აქციონერთათვის ან კაპიტალის ხვა მფლობელებისათვის ნაშთის განაწილებაზე დაწესებული ნებისმიერი სახის შეზღუდვები და ერთ ჯგუფში გაერთიანებული ძირითადი საშუალებების ცალკეული ობიექტის გადაფასების ნამეტების ან შემცირებების ჯამები.

გამოვლინდა რომ სსბას 17 არ მოითხოვს, ან კრძალავს მემკვიდრეობითი აქტივების აღირებას. ერთეული, რომელიც აღიარებს მემკვიდრეობით აქტივებს, ვალდებულია დაიცვას ამ სტანდარტის დეკლარირების მოთხოვნები აღიარებულ მემკვიდრეობით აქტივებთან დაკავშირებით, და შეუძლია, თუმცა არ მოეთხოვება, შეესაბამებოდეს ამ მემკვიდრეობით აქტივებთან დაკავშირებით ამ სტანდარტის მიერ განსაზღვრულ მოთხოვნებს. ბასს 16-ში კი ამგვარი გამონაკლისი არ არსებობს.

საჯარო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (IPSAS) მიხედვით არსებობს ძირითადი საშუალებების აღიარების ორი მოდელი: თვითღირებულების მოდელი და გადაფასების მოდელი.

ყველა ორგანიზაცია ვალდებულია თავის სააღრიცხვო პოლიტიკად აირჩიოს ამ ორი მოდელიდან ერთ-ერთი და ეს პოლიტიკა გამოიყენოს ძირითადი საშუალებების მთლიან ჯგუფებთან მიმართებაში.

**თვითღირებულების მოდელის** მიხედვით, აქტივად აღიარების შემდეგ, ძირითადი საშუალება უნდა აღირიცხებოდეს თვითღირებულებით, რომელსაც გამოკლებული აქვს ნებისმიერი დაგროვილი ცვეთა და გაუფასურების ზარალი.

**გადაფასების მოდელის** მიხედვით, აქტივად აღიარების შემდეგ ძირითადი საშუალება, რომლის რეალური ღირებულების საიმედოდ შეფასება შესაძლებელია, უნდა აღირიცხებოდეს გადაფასებული თანხით, რომელიც გადაფასების თარიღისათვის განსაზღვრული რეალური ღირებულების ტოლია, შემდგომში დაგროვილი ნებისმიერი ცვეთა და გაუფასურების ზარალის გამოკლებით. გადაფასებები უნდა ტარდებოდეს რეგულარულად, რათა გადაფასებული აქტივის საბალანსო ღირებულება არსებითად არ განსხვავდებოდეს საანგარიშგებო თარიღისთვის მისი რეალური ღირებულებისგან.

ბასს 16 მოითხოვს, რომ ძირითადი საშუალებები თავდაპირველად ამ ძირითადი საშუალებების თვითღირებულებით შეფასდეს.

აქტივის თვითღირებულება არის აქტივის შემენის ან შექმნის დროს გადახდილი ფულის ან ფულის ექვივალენტების, ან სხვა სახის საზღაურის რეალური ღირებულების თანხა. როგორც სსბას 17 ში ასევე ბასს 16 ში ძირითადი საშუალებების თვითღირებულებით აღრიცხვის შემდგომ უნდა მოხდეს გადაფასება. როდესაც ძირითადი საშუალებების გადაფასება ტარდება, აქტივის საბალანსო ღირებულება კორექტირდება გადაფასებულ ღირებულებამდე. გადაფასების თარიღისათვის აქტივი აისახება შემდეგი ორი მეთოდიდან ერთ-ერთის გამოყენებით:

ა) აქტივის პირვანდელი ღირებულება კორექტირდება იმგვარად, რომ შესაბამისობაში იყოს აქტივის საბალანსო ღირებულების გადაფასებასთან. მაგალითად, პირვანდელი ღირებულება შეიძლება გადაანგარიშდეს დაკვირვებადი საბაზრო მონაცემების საფუძველზე, ან საბალანსო ღირებულების ცვლილების პროპორიულად. გადაფასების თარიღისათვის არსებული დაგროვილი

ცვეთა კორექტირდება შემდეგ ორ სიდიდეს შორის სხვაობის თანხით: აქტივის პირვანდელი ღირებულება და აქტივის საბალანსო ღირებულება დაგროვილი გაუფასურების გამოკლებით; ან

ბ) დაგროვილი ცვეთის თანხა აკლდება აქტივის პირვანდელ ღირებულებას. ხოლო დაგროვილი ცვეთის კორექტირების თანხა შეადგენს საბალანსო ღირებულების ზრდის ან შემცირების თანხის ნაწილს, რომელიც აისახება შემდეგნაირად:

- როდესაც გადაფასების შედეგად აქტივის საბალანსო ღირებულება იზრდება, ნამეტი უნდა აღიარდეს სხვა სრულ შემოსავალში და დაგროვდეს საკუთარი კაპიტალის განყოფილებაში „გადაფასების ნამეტის“ სახელწოდებით. ამასთან, გადაფასების ნამეტი მოგება ან ზარალში უნდა აღიარდეს იმ ოდენობით, რამდენიც საჭიროა იმავე აქტივის ჩამოფასების თანხის საკომპენსაციოდ, რომელიც ადრე მოგება ან ზარალში აღიარდა.

თუ აქტივის გადაფასების შედეგად მისი საბალანსო ღირებულების შემცირება ხდება, ეს შემცირება მოგება ან ზარალში უნდა აღიარდეს. ამასთან, შემცირების თანხა უნდა აღიარდეს მოგება ან ზარალში. შემცირების თანხა უნდა აღიარდეს სხვა სრულ შემოსავალში იმ ოდენობით, რა სიდიდის საკრედიტო ნაშთიც არსებობს გადაფასების ნამეტში ამ აქტივთან დაკავშირებით. სხვა სრულ შემოსავალში აღიარებული შემცირების თანხა ამცირებს საკუთარი კაპიტალის განყოფილებაში „გადაფასების ნამეტის“ სათაურის ქვეშ დაგროვილ თანხას.

ბასს 16-ის მიხედვით როდესაც ძირითადი საშუალებების რომელიმე ერთეულის გადაფასება ხდება, მთლიანად უნდა მოხდეს იმ ჯგუფის გადაფასება, რომელსაც მოცემული ერთეული მიეკუთვნება. ბასს 16-ის შესაბამისად, გადაფასების შედეგად ღირებულების ზრდა ან კლება მხოლოდ ინდივიდუალური ერთეულების შედარების საფუძველზე უნდა ხდებოდეს. სსბასს 17-ის თანახმად, გადაფასების შედეგად ღირებულების ზრდის ან კლების ურთიერთშედარება აქტივის ჯგუფის ბაზაზე ხდება.

რაც შეეხება საჯარო სექტორს, ამ შემთხვევაში ზოგიერთი აქტივის საბაზრო ღირებულების დადგენა შესაძლოა რთული იყოს, იმის გამო, რომ არ არსებობს ამ აქტოვებზე საბაზრო გარიგებები. საჯარო სექტორის ზოგიერთი ერთეული შეიძლება ასეთი აქტივების მნიშვნელოვან რაოდენობას ფლობდეს. თუ ქონების რომელიმე ობიექტის საბაზრო ღირებულების დასადგენად არ არსებობს აქტიური და ლიკვიდური ბაზრის მტკიცებულებები, ასეთი ობიექტის რეალური ღირებულების განსაზღვრა შესაძლებელია მსგავსი მახასიათებლების მქონდე, მსგავს გარემოებებში და ადგილმდებარეობაზე მყოფი ობიექტების რეალური ღირებულების გათვალისწინებით. მაგალითად, სახელმწიფოს თავისუფუფალი მიწის ნაკვეთის რეალური ღირებულება შეიძლება შეფასდეს მსგავს ადგილზე მდებარე და ანალოგიური თვისებების მქონე მიწის ნაკვეთის საბაზრო ღირებულების მიხედვით, რომლის შესახებაც არსებობს საბაზრო მტკიცებულებები. სწორედ ამიტომ, სსბასს 17 მოიცავს გარდამავალ დებულებებს ორივე შემთხვევაში, სსბასს 17-ის თავდაპირველად მიღებისას და ასევე მისი ძველიდან ახალ ვერსიაზე გადასვლისას. ბასს 16-ის თანახმად, გარდამავალი დებულებები ვრცელდება მხოლოდ იმ ერთეულების შემთხვევაში, რომლებიც უკვე იყენებენ ფასს-ს. უფრო კონკრეტულად კი, სსბასს 17 მოიცავს გარდამავალ დებულებებს, რომელთა მიხედვითაც ერთეულებს უფლება აქვთ, სსბასს-ის შესაბამისი დარიცხვის მეთოდის თავდაპირველი გამოყენების დღიდან ხუთი წლის განმავლობაში წარმოებული ანგარიშგების პერიოდებისათვის არ აღიარონ ძირითადი საშუალებები. გარდამავალი დებულებები ასევე აძლევს უფლებას ერთეულებს, ამ სტანდარტის თავდაპირველი დანერგვისას აღიარონ ძირითადი საშუალებები საბაზრო ფასად. ბასს 16 ს ასეთი გარდამავალი დებულებები არ გააჩნია.

ბასს 16 მოითხოვს, რომ ძირითადი საშუალებები თავდაპირველად ამ ძირითადი საშუალებების თვითღირებულებით შეფასდეს. სსბასს 17 კი განსაზღვრავს, რომ როდესაც ობიექტის შექმნა უფასოდ ან ნომინალურ ფასად ხდება, ამ ობიექტის ფასს წარმოადგენს იმ დღის საბაზრო ღირებულება, როდესაც ამ ობიექტის შესყიდვა განხორციელდა. ბასს 16 განსაზღვრავს, რომ თუ საწარმო იყენებს გადაფასების მეთოდს და ძირითადი საშუალებების საბალანსო ღირებულებად გადაფასებულ ღირებულებას მიუთითებს, მან უნდა მოახდინოს ექვივალენტური ფასის თანხების ქრონოლოგიური

დეკლარირება. სსბასს 17 ასეთ მოთხოვნას არ მოიცავს. ვიანიდან საჯარო სექტორში ოპერაციების აღრიცხვა ხდებოდა საკასო მეთოდით, ხოლო ამ სტანდარტების ძალაში შესვლით ხდება ყველა საჯარო სექტორის დარიცხვის მეთოდზე გადასხვა, იმისათვის რომ უფრო მარტივი იყოს სტანდარტების დანერგვა საჯარო სექტორში. ამისათვის გარდამავალი დებულება არეგულირებს ისეთ საკითს როგორცაა უსასყიდლოდ მიღებული ძირითადი საშუალება ნომინალური ღირებულებით, ასეთი ოპერაციები მრავლად გვხვდება საჯარო სექტორში. აღნიშნული გარდამავალი დებულების თანახმად ერთეული რომელიც სსბასს-ის თანახმად პირველად ნერგავს დარიცხვის მეთოდით აღრიცხვას, ძირითადი საშუალებების ღირებულებები თავდაპირველად უნდა აღიარდეს თვითღირებულებით ან რეალური ღირებულებით. იმ ძირითადი საშუალებების ღირებულება, რომლებიც მიღებულ იქნება უსასყიდლოდ ან ნომინალური ღირებულებით, განისაზღვრება მათი მიღების თარიღისთვის არსებული რეალური ღირებულებით.

სსბასს 17-ში არსებობს ისეთი განსაზღვრებები, როგორცაა "ფულადი სახსრების არწარმომქმნელი აქტივების გაუფასურება" და "ასანაზღაურებელი მომსახურების თანხა".

იმის დასადგენად, ძირითადი საშუალებების ცალკეული ერთეული გაუფასურდა თუ არა, ერთეული საჭიროებისამებრ იყენებს სსბასს 21 -სა და სსბასს 26-ს რომლებიც ეხება ფულადი სახსრების წარმომქმნელი და არაწარმომქმნელი აქტივების გაუფასურებას. აღნიშნული სტანდარტები განსაზღვრავენ თუ როგორ ახდენს ერთეული თავისი აქტივების საბალანსო ღირებულების გადასინჯვას, როგორ განსაზღვრავს აქტივების ანაზღაურებად ღირებულებას, ან ანაზღაურებადი მომსახურების ღირებულებას და როდის აღიარებს ან წყვეტს გაუფასურების ზარალის აღიარებას. ბასს 16-ში ასეთი განსაზღვრებები არ გამოიყენება. ბასს 16-ში აღნიშნულთან დაკავშირებული დამატებითი კომენტარი ასევე გამოყენებული იქნა სსბასს 17-ში, საჯარო სექტორის ერთეულების მიერ ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოებისას აღნიშნული სტანდარტების გამოყენების შესაძლებლობის ასახსნელად.

გარკვეულ შემთხვევებში სსბასს 17 ბასს 16-ისაგან განსხვავებულ ტერმინოლოგიას იყენებს. ყველაზე ძირეულ განსხვავებას წარმოადგენს სსბასს 17-ში ტერმინების "ფინანსური შედეგების შესახებ ანგარიშგება" და "წმინდა აქტივები/კაპიტალი" გამოყენება. ბასს 16-ში აღნიშნულის ეკვივალენტური ტერმინებია "შემოსავლებისა და გასავლების შესახებ ანგარიში" და "კაპიტალი".

სსბასს 17-ში არ გამოიყენება ტერმინი "ამონაგები" რომელსაც ბასს 16-ში უფრო ფართო მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ტერმინს „შემოსავალი“. ვიანიდან საჯარო სექტორში გვაქვს შემოსავლების რამდენიმე გზა დაფინანსება ბიუჯეტიდან, ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული საკუთარი შემოსავლები, გრანტები და სესხები, ასევე სხვა ნებადართული შემოსავლები, შესაბამისად ვერ გვექნება ტერმინი ამონაგები გაყიდვებიდან ან შემოსავალი რეალიზაციიდან. ბასს 16 -ის მიხედვით ძირითადი საშუალების ერთეულის საბალანსო ღირებულების აღიარება წყდება როდესაც ძირითადი საშუალება გაიყიდება ან როდესაც მისი გაყიდვიდან ან გამოყენებიდან არანაირი ეკონომიკური სარგებლის მიღება აღარ არის მოსალოდნელი. ხოლო ძირითადი საშუალების აღიარების შეწყვეტის შედეგად მიღებული შემოსულობა ან ზარალი უნდა შევიდეს იმ პერიოდის მოგება ან ზარალში, როდესაც აღიარების შეწყვეტა მოხდა შემოსულობას არ უნდა კლასიფიცირდეს როგორც ამონაგები.

სსბასს 17 მოიცავს ძირითადი საშუალებების გადაფასების სიხშირის შესახებ მითითებებს დანერგვაზე. ბასს 16-ს მსგავსი ინსტრუქციები არ გააჩნია. სსბასს 17-ის მიხედვით გადაფასების სიხშირე დამოკიდებულია გადასაფასებელი ძირითადი საშუალების რეალური ღირებულების ცვლილებებზე. როდესაც გადაფასებული აქტივის რეალური ღირებულება არსებითად განსახვავდება მათი საბალანსო ღირებულებისგან, აუცილებელია აქტივის შემდგომი გადაფასება. ზოგიერთი ძირითადი საშუალების რეალური ღირებულება მნიშვნელოვან და არასტაბილურ ცვლილებებს განიცდის, რაც იწვევს ყოველწლიური გადაფასების ჩატარების აუცილებლობას. ასეთი ხშირი გადაფასების ჩატარება აუცილებელი არ არის ისეთი ძირითადი საშუალებებისთვის, რომელთა რეალური ღირებულება უმნიშვნელოდ იცვლება. ამიტომ სსბასს 17 არეგულირებს, რომ ასეთი ძირითადი საშუალებების გადაფასება აუცილებელი იყოს მხოლოდ ყოველ 3-5 წელიწადში ერთხელ.

## დასკვნა

ფინანსური აღრიცხვა მოიცავს ფინანსური ანგარიშგების მომზადებას გარე მომხმარებლებისთვის, რომელიც ყოველწლიურად უნდა მომზადდეს კანონის მოთხოვნით. იგი წარმოადგენს წარსულში მომხდარი და მიმდინარე მოვლენების ჩანაწერს. აღნიშნული ინფორმაცია კი მუშავდება კანონმდებლობის და ბუღალტრული აღრიცხვის მკაცრი მოთხოვნის შესაბამისად.

ფინანსური აღრიცხვა უმთავრესად ეხება ფინანსური ანგარიშგების მომზადებას გარე მომხმარებლისათვის. კერძო სექტორში ეს ანგარიშგება გვიჩვენებს, თუ როგორ გამოიყენა დირექტორთა საბჭომ აქციონერების მიერ მათდამი მინდობილი თანხები. ინვესტორებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, აირჩიოს, რომელ კომპანიებში დააბანდოს თავისი კაპიტალი ან შეადაროს თავისი ინვესტიციები. ფინანსური ანგარიშგება უნდა მომზადდეს აღიარებული სააღრიცხვო კონცეფციებისა და სტანდარტების გამოყენებით, რათა ინვესტორებს ქონდეთ შედარების შესაძლებლობა. ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები (IASs) და ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRSs) გვეხმარება, შევამციროთ სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული ფინანსური ანგარიშგების მომზადების გზებს შორის განსხვავება. ფინანსური ანგარიშგება საჯარო დოკუმენტია და იგი არ გვიჩვენებს დეტალებს მაგალითად როგორცაა, თითოეული პროდუქტის მომგებიანობა.

ფინანსური ინფორმაციის მომხმარებლები არიან ხელმძღვანელები, ინვესტორები და პოტენციური ინვესტორები, დაქირავებული მუშაკები და პროფკავშირის წარმომადგენლები, სესხის გამცემები, სამთავრობო უწყებები, მომწოდებლები, მყიდველები, კონკურენტები და საზოგადოება. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია ქვეყანაში სწორად აღრიცხვოდეს ფინანსები, რათა გარე მომხმარებლებს შეეძლოთ მიიღონ მაქსიმალურად სამართლიანი და ობიექტური ინფორმაცია ქვეყანაში არსებულ ფინანსურ მდგომარეობაზე.

ხელმძღვანელობას აინტერესებს დეტალური ინფორმაცია ორგანიზაციის გასაკონტროლებლად და გეგმების შესამუშავებლად. ინვესტორებს და პოტენციურ ინვესტორებს აინტერესებთ თავიანთი პოტენციური მოგება და ჩადებული კაპიტალის უსაფრთხოება. დაქირავებულ მუშაკებსა და პროფკავშირების წარმომადგენლებს აინტერესებთ, შეუძლია თუ არა ორგანიზაციას უზრუნველყოს ისინი სტაბილური სამსახურით ან სამსახურეობრივი წინსვლით. სესხის გამცემებს სურთ იცოდნენ, დაიბრუნებენ თუ არა გაცემულ სესხებს. ისინი შეისწავლიან ორგანიზაციის ფინანსურ ანგარიშგებას, რათა დარწმუნდნენ, რომ კომპანია შეძლებს განსაზღვრულ ვადაში დააბრუნოს სესხი. სამთავრობო უწყებებს ფინანსური ინფორმაცია სჭირდებათ ეკონომიკაზე მონიტორინგისა და გადასახადების მოკრეფის მიზნით.

საზოგადოება შესაძლოა დაინტერესდეს როგორ გავლენას ახდენს კომპანიები ეკონომიკაზე. რაც შეეხება საჯარო სექტორს, აქ საზოგადოების ინტერესს წარმოადგენს თუ რამდენად სწორად იმართება ქვეყნის ბიუჯეტი. სწორედ ამიტომ ქვეყნის ეკონომიკისათვის მნიშვნელოვანია როგორც კერძო ასევე საჯარო სექტორის ფინანსური აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. International Public Sector Accounting standards (IPSAS)
2. International Financial Reporting Standards (IFRS)
3. International Accounting Standards (IAS)
4. ACCA book F7 Financial Reporting
5. ACCA book F3 Financial Accounting
6. საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2009 წლის 3 ნოემბრის #701 ბრძანება
7. ლევან გრიგალაშვილი ბუღალტრული აღრიცხვა საჯარო სამართლის სუბიექტებში, თბ., 2012
8. ლევან გრიგალაშვილი. ფინანსური აღრიცხვა. თბ., 2018
9. ლევან საბაური ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები თბ, 2017

## Accounting Property, Plant and Equipment According to IPSAS and IFRS

*Maia Kapanadze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Mariam Ghirsiashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

The financial accounting includes the preparation of financial reporting for external users, which should be prepared annually and normally required by law. It represents the record of the past and current events. This information is processed according to the strict demand of legislation and accounting.

Financial accounting mainly deals with preparing financial statements for external users. In the private sector, this report shows how the Board of Directors should use the funds they are entrusted to shareholders. Investors should be able to choose which companies to invest in their capital or compare their investments. The financial statements must be prepared using the accredited accounting concepts and standards to allow investors to compare. The International Accounting Standards (IASs) and International Financial Reporting Standards (IFRSs) help to reduce the difference between the ways in which the financial statements are made in different countries. Financial reporting is a public document and it does not show details such as the profit of each product.

Financial information consumers are managers, investors and potential investors, hired workers and trade union representatives, loan issuer, government agencies, suppliers, buyers, competitors and societies. That is why it is important to properly incorporate the finances in all countries, so that external users can get the most fair and objective information on the financial situation in the country.

The management is interested in detailed information to monitor the organization and develop plans. Investors and potential investors are interested in their potential profit and invested capital security. Employed workers and trade union representatives are interested in whether the organization can provide them with a stable job or job progress. Loan issuers want to know whether they will be given back loans. They will learn the financial statement of the organization to make sure that the company will be able to return the loan within a certain period of time. Government agencies need financial information to monitor the economy and pay taxes. The society might be interested in how the companies influence the economy. As for the public sector, the interest of the public here is how well the country's budget is managed. That is why it is important for the economy of the country to comply with international standards for private and public sector financial accounting.

key words: International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). International Financial Reporting Standards (IFRS)- Revaluation Reserve. Accumulated Depreciation. Revaluation Method

## ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის გავლენა ეკონომიკის განვითარებაზე

კილასონია ბეჟარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის სრულყოფის საკითხები საქართველოს ეკონომიკაში საკმაოდ აქტუალურია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. დღესდღეობით ქვეყანაში წარმოშობილი მრავალი სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემა დღის წესრიგში აყენებს მათი გადაწყვეტისათვის ყველაზე მოქნილი და ეფექტიანი გზების ძიებას.

სწრაფი ეკონომიკური ზრდა, რომელსაც თან მოზიდევს ტექნოლოგიური პროგრესი, უმუშევრობის კლება, ინვესტიციების მატება, განათლების მაღალი დონე და სხვა არ იქნება მიღწეული მონეტარული და ფისკალური პოლიტიკის დაბალანსების გარეშე. თითოეული მათგანი დიდ გავლენას ახდენს მთლიანად ეკონომიკის სტაბილიზირებასა და მის განვითარებაზე. ეს არის ერთიანი ჯაჭვი, რომელშიც თითოეულ რგოლს თავისი დანიშნულება და მნიშვნელობა გააჩნია. ფისკალური პოლიტიკა ძირითადად საბიუჯეტო და საგარეო სექტორით არის შემოფარგლული, მონეტარული კი ინფლაცია, ფასების სტაბილურობა და სხვა.

ეკონომიკის სახელმწიფოებრივ რეგულირებაში ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის აუცილებლობას განაპირობებს ის ფაქტიც, რომ რეალურ ეკონომიკურ ცხოვრებაში მოქმედებს სხვადასხვა ურთიერთსაწინააღმდეგო მხარეს მიმართული ფაქტორები, ამიტომ რეგულირების რომელიმე ინსტრუმენტის არაეფექტიანი და ეკონომიკის არსებული მოთხოვნებისადმი არაადეკვატური გამოყენება შეიძლება ნეგატიურად აისახოს ქვეყნის ეკონომიკასა და მის განვითარებაზე. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მსოფლიოში არ არსებობს საბიუჯეტო-საგადასახადო და ფულად-საკრედიტო სისტემების რეგულირების უნივერსალური წესები. ყველა ქვეყანა მათ საკუთარი ეროვნულ-სახელმწიფოებრივი ინტერესებიდან გამომდინარე არეგულირებს.

საკვანძო სიტყვები: “ფისკალური პოლიტიკა”, ” მონეტარული პოლიტიკა”, “ეკონომიკური ზრდა”, ”ბიუჯეტო პოლიტიკა”, ” საგარეო ვალი”, ”ინფლაცია”, ” სახელმწიფო ვალი”

### ძირითადი ტექსტი

საქართველოს ეკონომიკის საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლა მჭიდროდ არის დაკავშირებული საბაზრო მექანიზმების ფორმირება-ამოქმედებასა და მათი ეფექტიანად გამოყენების აუცილებლობასთან. თანამედროვე ეკონომიკის პირობებში ქვეყანაში წარმოშობილი მრავალი სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემა დღის წესრიგში აყენებს მათი გადაწყვეტისათვის ყველაზე მოქნილი და ეფექტიანი გზების ძიებას. საბაზრო ეკონომიკაზე ტრანსფორმაციის ეტაპზე განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, ერთი მხრივ, ბაზრის, როგორც ეკონომიკური სისტემის, უპირატესობათა მაქსიმალური გამოვლენა და საბაზრო ინსტიტუტებისა და მექანიზმების ფორმირება-ფუნქციონირებისათვის ხელშეწყობა, ხოლო მეორე მხრივ, ეკონომიკის სახელმწიფოებრივი რეგულირების ეკონომიკურად მიზანშეწონილი მასშტაბებით განხორციელება იმ ფორმების, მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოყენებით, რომლებიც განვითარების მოცემულ ეტაპზე ყველაზე მეტად მიესადაგება ქვეყნის ეკონომიკური სტაბილიზაციისა და რეალური ზრდის მოთხოვნებს. მხედველობაში უნდა მივიღოთ ის გარემოება, რომ ეკონომიკა, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი, მოიცავს როგორც საბაზრო მექანიზმებს, ასევე სახელმწიფო რეგულატორებს, რომელთა ურთიერთშემოქმედების ეკონომიკაზე გავლენისადმი კომპლექსური მიდგომა, თავის მხრივ, მოითხოვს სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკის ისეთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებების გამოკვეთას, როგორიცაა ფისკალური პოლიტიკა და მონეტარული პოლიტიკა, მათი ურთიერთკოორდინაციის როლისა და მნიშვნელობის ამაღლებას ეკონომიკისათვის დამახასიათებელი მაკროეკონომიკური პროცესების ეფექტიანი რეგულირებისათვის. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> კობახიძე ე. – საქართველოს ფისკალური სისტემა. – თბილისი, საერთაშორისო რეფერირებადი და რეგენზირებადი ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“, №1-2, 2016.



საქართველოს საბიუჯეტო-საგადასახადო და ფულად-საკრედიტო სისტემების ფუნქციონირებაში არსებული მდგომარეობის საფუძვლიანი გაცნობისა და მეორე მხრივ, ეროვნული ეკონომიკის ფუნქციონირების მაკროეკონომიკური ასპექტების შესწავლისა და გაანალიზების საფუძველზე შესაძლებელია გავაკეთოთ ის დაშვება, რომ ეკონომიკა თითოეულ ცვლადზე ახდენს რეაგირებას და ის ცოცხალი მექანიზმია.

სხვადასხვა ეკონომიკური მიმდინარეობა სხვადასხვაგვარად აფასებს ფისკალური პოლიტიკის როლსა და ადგილს ეკონომიკის სახელმწიფოებრივი რეგულირების სისტემაში. ამასთანავე, თითოეული მათგანი მეტ-ნაკლები ვარიაციით აღიარებს ფისკალურ პოლიტიკას ქვეყნის ეკონომიკის სტაბილიზაციისა და ზრდის უზრუნველყოფის ქმედით ინსტრუმენტად. საფინანსო პოლიტიკა, რომელიც გადამწყვეტ როლს თამაშობს საბაზრო ურთიერთობათა სისტემაში და ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობაში, როგორც ეკონომიკური პოლიტიკის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, ხშირ შემთხვევაში დაიყვანება ფისკალური ან კიდევ საბიუჯეტო პოლიტიკის დონემდე, რაც, ჩემი აზრით, საფუძველშივე აზრს მოკლებულია. აღნიშნულთან დაკავშირებით ვიზიარებ შეხედულებას იმის თაობაზე, რომ სახელმწიფოს საფინანსო პოლიტიკა ვლინდება საბიუჯეტოსაგადასახადო და ფულად-საკრედიტო პოლიტიკაში, რომლის მიზანია ზემოქმედება მოახდინოს ქვეყნის საფინანსო-ეკონომიკურ განვითარებაზე.

საფინანსო პოლიტიკის მთლიანობისა და, იმავდროულად, მისი დიქტომიის კონტექსტში მნიშვნელოვანია ასევე საბაჟო პოლიტიკის როლისა და ადგილისა განსაზღვრა, რომელიც საგადასახადო პოლიტიკასთან ერთიანობაში (როგორც საგადასახადოსაბაჟო პოლიტიკა) და სხვა საბიუჯეტო მექანიზმებთან ერთად უზრუნველყოფს ფისკალური პოლიტიკის გატარების ეფექტიანობის გარკვეულ დონეს, ხოლო მეორე მხრივ, მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ქვეყნის საგარეო ეკონომიკური პოლიტიკის ქმედუნარიანობას.

ამავრ დროს ფისკალური პოლიტიკა გულისხმობს სახელმწიფო ბიუჯეტის გამოყენებას ეკონომიკური ზრდის სტიმულირების, ანტიციკლური რეგულირების, ინფლაციის შეზღუდვის და საგარეო-სავაჭრო ბალანსის მიღწევის მიზნით. სხვა განსაზღვრების თანახმად, ფისკალური პოლიტიკა გულისხმობს სახელმწიფო ხარჯებისა და გადასახადების ცვლილებას არაინფლაციური ზრდისა და სრული დასაქმების დონის მისაღწევად. ცხადია, ფისკალური პოლიტიკის ინსტრუმენტები უდავოდ თამაშობს წამყვან როლს პროდუქციის გამოშვებისა და დასაქმების მოცულობის განსაზღვრაში, მაგრამ, ამასთან ერთად, უნდა დავამატოთ, რომ ფისკალური პოლიტიკა ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნეს (განსაკუთრებით საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლის პერიოდში) ეკონომიკაში სახელმწიფო სექტორსა და კერძო სექტორს შორის „ოპტიმალური თანაფარდობის“ ცვლილების ერთერთ ფაქტორად. ამასთანავე, ფისკალური პოლიტიკის როლსა და მნიშვნელობას ეკონომიკის სახელმწიფოებრივი რეგულირების სისტემაში ზრდის ის ფაქტიც, რომ მისი მეშვეობით სახელმწიფო უშუალოდ მონაწილეობს მოქალაქეთა კანონიერი შემოსავლების ფორმირების პროცესში და მასთანადავე, აქედან გამომდინარე, იგი გამოიყენება არა მარტო სახელმწიფოს არსებობის ფინანსური უზრუნველყოფის, ან კიდევ ეკონომიკური განვითარების სტაბილიზაციის თვალსაზრისით, არამედ ასევე, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, შემოსავლებისა და რესურსების გადასანაწილებლად, ე.ი. ასეთ პოლიტიკას, ფისკალურთან და ეკონომიკურთან ერთად, გააჩნია წმინდა სოციალური დატვირთვაც.<sup>1</sup>

ეკონომიკის სახელმწიფოებრივი რეგულირების სისტემაში, ფისკალურ პოლიტიკასთან ერთად, უმნიშვნელოვანეს ადგილს იკავებს ისეთი არაპირდაპირი რეგულირების ღონისძიებათა სისტემა, როგორცაა მონეტარული (ფულად-საკრედიტო) პოლიტიკა. უნდა აღინიშნოს, რომ ფისკალური პოლიტიკის გამოყენების პრაქტიკა, მონეტარული პოლიტიკისგან განსხვავებით, წინ უსწრებს მის თეორიულ დამუშავებას. იგი, როგორც სახელმწიფო ფინანსებით ეკონომიკაზე ზემოქმედების პოლიტიკა, მონეტარული პოლიტიკის სრულფასოვნად განხორციელება მოითხოვს ქვეყანაში განვითარებული საბაზრო ინფრასტრუქტურის არსებობას, საბაზრო ურთიერთობების მაღალ დონეს, გამართულად ფუნქციონირებადი საბანკო-საკრედიტო სისტემის არსებობას, ფასიანი ქაღალდების

<sup>1</sup> კობახიძე ო.–საქართველოს ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის კოორდინაციის საკითხები.–თბილისი, საერთაშორისო რეფერ-რებადი და რეცენზირებადი ჟურნალი „ეკონომიკა“, №3-4, 2016

ბაზრის გამართულ მუშაობას და საბაზრო ეკონომიკისათვის დამახასიათებელი სხვა პირობების არსებობის აუცილებლობას, რომელთა გარეშე მონეტარული პოლიტიკის რეალიზაციის ეფექტი იქნებოდა დაბალი. ვინაიდან მონეტარული პოლიტიკა, ფართო გაგებით, არის ფულის მიმოქცევის, ფულის მასის ცვლილების მეშვეობით ეკონომიკაზე ზემოქმედების ბერკეტი, ამდენად, თეორიული შეხედულებები მონეტარული პოლიტიკის შესახებ შეიძლება გავიგოთ, როგორც თეორიული დოქტრინები ფულის რეგულირების რაოდენობრივი ასპექტების შესახებ.<sup>1</sup>

მონეტარული თეორიის სრულყოფის მიმართულებით განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს ეკონომიკის ფულად-საკრედიტო რეგულირების მონეტარისტული კონცეფცია, რომელმაც არსებითად გამოკვეთა ფულის და მისი მიმოქცევის, მთლიანობაში კი მონეტარული პოლიტიკის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ეკონომიკური პროცესების სახელმწიფოებრივ რეგულირებაში.

აღნიშნული თეორიის მიხედვით, ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის მთავარი ობიექტია მიმოქცევაში არსებული ფულის მასის მოცულობა (ქეინზი ფულის მასის რეგულირების ძირითად საშუალებად განიხილავდა საპროცენტო განაკვეთებს!). ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის მონეტარისტული თეორია ეფუძნება მსჯელობათა შემდეგ თანმიმდევრობას: საბაზრო ეკონომიკა არის კონკურენტუნარიანი და საბაზრო მექანიზმების ფუნქციონირება ხასიათდება მაღალი სტაბილურობით, უმუშევრობა მერყეობს ბუნებრივი დონის ფარგლებში, საწარმოო რესურსები გამოიყენება საკმარისად ეფექტიანად. აქედან გამომდინარე, უნდა გამოირიცხოს ეკონომიკურ პროცესებში სახელმწიფოს აქტიური ჩარევა და მეწარმეთა საქმიანობას უნდა მიენიჭოს მაქსიმალური თავისუფლება, ერთადერთი განსაკუთრებული და გამოკვეთილი რეგულატორი, რითაც შეიძლება სახელმწიფომ აქტიურად იმოქმედოს ეკონომიკურ პროცესებზე, მათი აზრით, არის მიმოქცევაში არსებული ფულის მასის ცვლილება (ე.წ. „ფულადი იმპულსები“).<sup>2</sup>

სტაბილური მაკროეკონომიკური პოლიტიკა სწრაფი და ჯანსაღი ეკონომიკური ზრდის აუცილებელი წინაპირობაა. მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ჩარჩოს შემუშავებით მთავრობა იღებს ვალდებულებას განახორციელოს სტაბილური მაკროეკონომიკური პოლიტიკა გარე რისკების დასაძლევად, გაატაროს სტრუქტურული რეფორმები მაკროეკონომიკური სტაბილურობისა და ფისკალური პასუხისმგებლობის მქონე მთავრობის რეპუტაციის შესანარჩუნებლად. ეკონომიკის გრძელვადიანი და სტაბილური ზრდის საშუალებით კეთილდღეობის უზრუნველსაყოფად და ყოველი შემდგომი თაობისათვის სამართავად შემცირებული ფინანსური ვალდებულებების მქონე ქვეყნის გადაცემის ხელშეწყობის მიზნით დგინდება მაკროეკონომიკური პარამეტრების შემდეგი მაქსიმალური ზღვრები:<sup>3</sup>

**გადასახდელების** - ნაერთი ბიუჯეტის ხარჯებისა და არაფინანსური აქტივების ზრდის მთლიანი მოცულობის შეფარდება მთლიან შიდა პროდუქტთან – არა უმეტეს 30%; **ბალანსი** - ნაერთი ბიუჯეტის დეფიციტის შეფარდება მთლიან შიდა პროდუქტთან – არა უმეტეს 3%; **სახელმწიფო ვალი** - სახელმწიფო ვალის შეფარდება მთლიან შიდა პროდუქტთან – არა უმეტეს 60%. **შემოსავლების წესი** - ორგანული კანონი კრძალავს ნებისმიერი გადასახადის განაკვეთის გაზრდას, გარდა აქციზისა.<sup>4</sup>

2019 წელს თუ განვიხილავთ დაგეგმილი ეკონომიკური ზრდის პროცენტული მაჩვენებელი განსაზღვრულია 4.5%-ტით. 2020 წლეს კი ეს მაჩვენებელი გაზრდილია 0,5%-ით და დაგეგმილი ეკონომიკური ზრდა მიახლოებით 5%. შემდეგ წელს ანალოგიურად შესაძლებელი იქნება 0,5% იანი მატება, აქედან გამომდინარე 2022 წლისათვის ეკონომიკურმა ზრდამ 6%-იან მაჩვენებელ უნდა მიაღწიოს. 2019 წლის მოსალოდნელი ნომინალური მშპ-ს მოცულობა განსაზღვრავს 44.9 მლრდ ლარს ოდენობით, ხოლო 2022 წლისთვის ეს მაჩვენებელი პროგნოზირებულია და საკმაოდ გაზრდილია, რომელიც მოცემულობაში მისი გაზრდა 57.6 მლრდ ლარით არის განსაზღვრული.

<sup>1</sup> ცაავა გ., ხანთაძე გ. - საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2014

<sup>2</sup> ცაავა გ., ხანთაძე გ. - საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2014.

<sup>3</sup> <https://www.mof.ge> გადამოწმებულია 10.04.2012

<sup>4</sup> საქართველოს ეროვნული ბანკი სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი „ეკონომიკა და საბანკო საქმე“, ტომი II, თბილისი 2014

2019 წლის საქართველოს მთლიანმა შიდა პროდუქტმა (მშპ) 45 მილიარდ ლარს უნდა მიაღწიოს. 2019 წლისათვის ლარის დოლარის მიმართ გაცვლით საორიენტაციო კურსად 2.63 არის აღებული. ერთ მოსახლეზე შემოსავალი 2019 წელს 4 600 დოლარამდე უნდა გაიზარდოს. წლიური ინფლაციის მოსალოდნელი დონე 3%-ია. ექსპორტი 12.9%-ით უნდა გაიზარდოს, ხოლო იმპორტი — 6.6%-ით. მთავრობის ვალმა მშპ-ის 42.2% უნდა შეადგინოს —საგარეო ვალი მშპ-ს 32.4% იქნება, ხოლო საშინაო ვალი მშპ-ს 9.8%.<sup>1</sup>

2019 წლისათვის დაგეგმილი საპროგნოზო მაჩვენებელ ანუ სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობები 12,863.8 მლნ ლარით განისაზღვრა. ზრდის მაჩვენებელი კი 423 მლნ ლარია. 2019 წელს საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახდელეები (ბიუჯეტიდან დასახარჯი ჯამური თანხა) 12.7 მილიარდი ლარი იქნება, წინა წელთან შედარებით 270 მლნ ლარით პროცენტებში 2,2% მეტია.

**რაც შეეხება მონეტარულ პოლიტიკას:** 1. უზრუნველყოფს საფინანსო სისტემის სტაბილურობას და გამჭვირვალობას და ხელს უწყობს ქვეყანაში მდგრად ეკონომიკურ ზრდას; 2. შეიმუშავებს და ახორციელებს ფულად-საკრედიტო და სავალუტო პოლიტიკას საქართველოს პარლამენტის მიერ განსაზღვრული ძირითადი მიმართულებების შესაბამისად; 3. ახორციელებს საფინანსო სექტორის ზედამხედველობას; 4. უზრუნველყოფს ფულად-საკრედიტო სისტემის ფუნქციონირებას.

საქ სტატის მონაცემებით 2019 წლის მონაცემებით წლიური ინფლაციის ფორმირებაზე ძირითადი გავლენა იქონია ფასების ცვლილებამ შემდეგ ჯგუფებზე: **სურსათი და უალკოჰოლო სასმელები**-ფასები გაიზარდა 4.8 პროცენტით, რაც წლიურ ინფლაციაზე 1.5 პროცენტული პუნქტით აისახა. **ალკოჰოლური სასმელები, თამბაქო**-ფასები გაიზარდა 20.8 პროცენტით, რაც 1.36 პროცენტული პუნქტით აისახა წლიური ინფლაციის მთლიან მაჩვენებელზე. **დასვენება გართობა და კულტურა**-ფასები გაზრდილია 6.7 პროცენტით, შესაბამისად ჯგუფის წვლილმა წლიურ ინდექსში 0.38 პროცენტული პუნქტი შეადგინა. **ჯანმრთელობის დაცვა**-ფასები მომატებულია 3.6 პროცენტით, რაც 0.3 პროცენტული პუნქტით აისახა მთლიანი ინდექსის ზრდაში.<sup>2</sup>

საგარეო ვაჭრობის ბრუნვა 2018 წელს 12.484.4 აშშ მლნ დოლარი შეადგინა (არადეკლარირებული ვაჭრობის გარეშე) წინა წლის მონაცემებთან შედარებით 17.0% გაიზარდა. აქედან ექსპორტი 3 362.1 მლნ. აშშ დოლარი შეადგინა, (22.9% მეტი), ხოლო იმპორტი 9 122.3 მლნ. აშშ დოლარს (14.9% მეტი). საქართველოს უარყოფითმა სავაჭრო ბალანსმა 2018 წელს 5 760.2 მლნ. აშშ დოლარი და საგარეო სავაჭრო ბრუნვის 46.1 პროცენტი შეადგინა.

რაც შეეხება მონეტარულ პოლიტიკის განაკვეთს, იგივე რეფინანსირების განაკვეთს მარტის თვისათვის ის განისაზღვრა 6.5%- ტით. მთავრობას რეფინანსირების განაკვეთის მიხედვით შეუძლია ფულის მასის ტეგულირება იმისდა მიხედვით თუ როგორი ეკონომიკური მდგომარეობაა კონკრეტულ მომენტში.

ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის გამტარებლებს შეიძლება, ჰქონდეთ განსხვავებული მიზნები. მაგალითად, განსხვავებული ხედვა იმაზე, თუ რა არის უკეთესი საზოგადოების კეთილდღეობისათვის. ამავდროს პოლიტიკის გამტარებლებს შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული შეხედულება იმ ეფექტებზე, რომლებსაც გამოიღებს გატარებული ფისკალური თუ მონეტარული პოლიტიკა და ბოლოს პოლიტიკის გამტარებლებს შეიძლება ჰქონდეთ სხვადასხვა პროგნოზი ეკონომიკის მდგომარეობაზე ჩაურევლობის პოლიტიკის შემთხვევაში. ასეთი განსხვავება შეიძლება მომდინარეობდეს როგორც განსხვავებული ეკონომიკური თეორიებიდან, ასევე განსხვავებული პროგნოზებიდან ეგზოგენური ცვლადების მნიშვნელობების შესახებ.

## დასკვნა

სტაბილური მაკროეკონომიკური პოლიტიკა სწრაფი და ჯანსაღი ეკონომიკური ზრდის აუცილებელი წინაპირობაა. მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ჩარჩოს შემუშავებით მთავრობა იღებს ვალდებულებას განახორციელოს სტაბილური მაკროეკონომიკური პოლიტიკა გარე რისკების დასაძლევად, გაატაროს სტრუქტურული რეფორმები მაკროეკონომიკური სტაბილურობისა და

<sup>1</sup> <http://geostat.ge>

<sup>2</sup> <http://geostat.ge>

ფისკალური პასუხისმგებლობის მქონე მთავრობის რეკუტაციის შესანარჩუნებლად.

ეკონომიკურ ზრდაზე მაჩვენებლები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ეკონომიკის განვითარებასა და ზრდაზე, იძლევა იმის საშვალებას გავიგოთ ეკონომიკაში არსებული სრული სურათი. მისი წყალობით სახელმწიფოს აქვს შესაძლებლობა დაინახოს თავისი ნაკოვანებები და შემდეგ მოიძიოს გზები არსებული პრობლემების გამოსასწორებლად. არსებობენ უამრავი ქვეყნები, რომლებმაც არასწორი პოლიტიკისა და ეკონომიკის დესტაბილიზაციის მეშვეობით დაკარგეს თავიანთი ადგილი განვითარებული ქვეყნების სიაში. ნებისმიერ სახელმწიფოს სურვილია წარმოადგენდეს განვითარებისა და ინოვაციების ცენტრალურ ღერძს, თუმცას ამას დღესდღეობით მსოფლიო ქვეყნების მცირე რაოდენობა ახერხებს.

ეკონომიკაში უმთავრეს პოსტულატს არ წამოადგენს ის, რომ სახელმწიფო რესურსების უდიდესი მარაგის მატარებელი იყოს, უმთავრესია მის ხელთ არსებულ რესურსების ჯეროვანი გამოყენება. კაპიტალ დაბანდება იმ სექტორში, რომელსაც უკეთესი ეკონომიკური შედეგის მოტანა შეუძლია და ამავდროს მოსახლეობისათვის უკეთესი კეთილდღეობა. ნაკლები სღარიბე, მეტი სამუშაო ადგილები ეს ყველაფერი კი მიღწევადია მაშინ, როდესაც ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკა სწორად არის შერჩეული. ჯანსაღი ეკონომიკა ძლიერი სახელმწიფოს საწინდარია, ძლიერი სახელმწიფო კი ეკონომიკურად ძლიერი მოსახლეობის გარანტია, ეკონომიკურად ძლიერი მოსახლეობა კი თავისმხრივ ძლიერი სახელმწიფოს შენების უცვლელი ბერკეტია, ამიტომე ეს ეგრეწოდებული წრებრუნვის მოდელი ერთიანი ჯაჭვის დამაკავშირებელი ნაწილია.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ბოლქვაძე ბ.- ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის კოორდინაციის მნიშვნელობა საქართველოს საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში. დისერტაცია ეკონომიკის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად 2008.
2. კობახიძე ო. საქართველოს ფისკალური სისტემა.–თბილისი, საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი ჟურნალი „ბიზნეს–ინჟინერინგი“, №1-2, 2016.
3. კობახიძე ო. მონეტარული და ფისკალური პოლიტიკის კოორდინაციის პრობლემების თეორიული ასპექტები.–თბილისი, საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი ჟურნალი „ეკონომიკა“, №3-4, 2016.
4. ცაავა გ., ხანთაძე გ. - საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2014.
5. [www.nbg.ge](http://www.nbg.ge) უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 12.04.2019
6. [www.imf.ge](http://www.imf.ge) უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 17.04.2019
7. [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge) უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 17.04.2019

## **Influence of fiscal and monetary policy on economic development**

*Beqar Kilasonia, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The thesis on the topic – “issues of refining fiscal and monetary policies in Georgian economy” - is quite timely under the conditions of market economy. The country faces many social and economic problems today and these problems need to be addressed as effectively as possible. There are two important moments of the transformation stage in the market economy.

Rapid economic growth, which is accompanied by technological progress, unemployment loss, investment growth, high level of education and others will not be achieved without balancing the monetary and fiscal policy. Each of them has a great influence on the stabilization and development of the economy. Fiscal policy is mainly covered by budgetary and external sectors, and monetary inflation, price stability, etc.

state regulation of the economy with fiscal and monetary policy is necessary due to the fact that in real life there are various conflicting economic factors on opposite sides, so any instrument regulation ineffective and inadequate for the demands of the economy may negatively affect South Ossetia's economy and its development.

Key words: “ Monetary policy”, “Fiscal policy”, “ Economic Growth”, “ Economic development”, “ Budget policy”, “ Foreign debt”, “ Inflation”, “ State debt”.

## უზრუნველყოფა, როგორც კომერციული ბანკების საკრედიტო რისკების მიტიგაციის საშუალება

ლომაია ციალა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

გოგოლაშვილი თამარი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

საკრედიტო რისკი უპირობოდ წარმოადგენს საბანკო სისტემის ქვაკუთხედს. პრობლემა, რომელიც მხარე არ შეასრულებს გადახდის ვალდებულებას, დროთა განმავლობაში იზრდება. საფინანსო სექტორში საკრედიტო რისკის მიტიგაცია<sup>1</sup> ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შიდა მიმართულებაა, რომელზეც გადაწყვეტილებებს იღებს ფინანსური ინსტიტუტი. საბაზრო პროდუქტების, სერვისების და შესაბამისობის მარეგულირებელი მოთხოვნების ზრდის კვალობაზე ბევრმა კომერციულმა ბანკმა დაიწყო გადაწყვეტილებების გადახედვა უძრავი ქონების მართვასთან დაკავშირებით. ქართული კომერციული ბანკები საკრედიტო რისკს მართავენ რისკის მართვის კომპლექსური სისტემის საშუალებით. მენეჯმენტის ჩარჩო მოიცავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მეთოდებს და მოდელებს, რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მართვის ინსტრუმენტებს, რეგულაციებსა და პროცესებს.

საკვანძო სიტყვები: რისკების მართვა / კომერციული ბანკები/ საბანკო რისკი / საკრედიტო რისკი / მიტიგაცია

### ძირითადი ტექსტი

საკრედიტო რისკი ერთ-ერთი უსხვილესი რისკია, რომლის წინაშეც შესაძლოა აღმოჩნდეს კომერციული ბანკი. საკრედიტო რისკი გამომდინარეობს იმ განუსაზღვრელობიდან, რომ მსესხებელი ან მსესხებელთა ჯგუფი შესაძლოა გახდეს უუნარო, შეთანხმებულ ვადებში შეასრულოს სახელმწიფო ვალდებულებები. საკრედიტო რისკის მართვა მოიცავს პრევენციულ და გამაჯანსაღებელ ღონისძიებებს. მაღალი საკრედიტო რისკის პირობებში პოტენციურმა დანაკარგებმა შესაძლოა გამოიწვიოს ბანკის გადახდისუუნარობა.

საბანკო ბიზნესი მსოფლიოში ეკონომიკის ერთ-ერთი წამყვანი და მნიშვნელოვანი სფეროა, რომელიც მუდმივად განიცდის ცვლილებებს როგორც მაკრო, ასევე მიკრო დონეზე. აღნიშნული ცვლილებები დაკავშირებულია გლობალიზაციის შეუქცევად პროცესებთან, საკანონმდებლო ნოვაციებთან, კომპიუტერული ტექნოლოგიების სრულყოფასთან, კონკურენციის დონის ამაღლებასთან, საფინანსო ბაზრებზე ახალი საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების დანერგვასთან. ამ პროცესში საბანკო სისტემა ეკონომიკის ფუძეა და ამდენად, ძალზედ მნიშვნელოვანია, რომ სახელმწიფოს საბანკო სისტემა მუშაობდეს შეფერხებების გარეშე, სტაბილურად, ეფექტურად. საბანკო სისტემის სტაბილურობა მეტწილად დამოკიდებულია საბანკო რისკების სისტემის ეფექტურ მართვაზე. რისკის თითოეული სახე უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ერთიანი საბანკო რისკის განსაზღვრაში. 2008 წლის გლობალური საფინანსო კრიზისის შემდეგ მნიშვნელოვნად გაიზარდა რისკების მართვის გონივრული პრაქტიკის დანერგვის აუცილებლობა.

საკრედიტო რისკი ბანკისათვის უმნიშვნელოვანესი რისკია, რადგანაც ბანკების გადახდისუუნარობის (მათ შორის გაკოტრების) წინაპირობა ხშირ შემთხვევაში განპირობებულია მსესხებლების მიერ საკრედიტო ვალდებულებების შეუსრულებლობით ან არაჯეროვანი შესრულებით და რისკების მართვის სფეროში ბანკის პოლიტიკის სისუსტეებით.

დაბრუნებადობა კრედიტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნიშანია.<sup>2</sup> პოტენციური მსესხებლის დაკრედიტების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას კომერციული ბანკი ცდილობს, მიიღოს რაც შეიძლება სანდო გარანტია იმისათვის, რომ მისი ფულადი სახსრები გამოყენებული იქნება

<sup>1</sup> რისკის მიტიგაცია - რისკის შემცირება, შემსუბუქება

<sup>2</sup> შდრ. საქართველოს კანონი „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“, 1996, მუხლი 1 (თ)

დანიშნულებისამებრ და დაბრუნდება დათქმულ ვადაში შესაბამის საპროცენტო სარგებელთან ერთად. ხშირ შემთხვევაში კრედიტის გაცემის ერთ-ერთი წინაპირობაა მსესხებლის მხრიდან შესაბამისი ქონებრივი უზრუნველყოფის წარმოდგენა, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ უზრუნველყოფა შესაძლოა განხილულ იქნეს რისკის მხოლოდ მიტიგაციის მექანიზმად და არა მის გამომრიცხავ ინსტრუმენტად.

კომერციული ბანკი უნდა ხელმძღვანელობდეს პასუხისმგებლიანი დაკრედიტების პრინციპით: სესხის გაცემა ან/და თავდებობა/უზრუნველყოფის საშუალების მიწოდებაზე მოთხოვნა დაუშვებელია მსესხებლის გადახდისუნარიანობის ანალიზის გარეშე.<sup>1</sup> კომერციული ბანკის მიერ სესხის გაცემის თაობაზე გადაწყვეტილება არ უნდა ეფუძნებოდეს მხოლოდ იმ ფაქტს, რომ უზრუნველყოფის საშუალებად გამოყენებული აქტივის ღირებულება აღემატება სესხის მოცულობას.<sup>2</sup>

როგორც წესი, უზრუნველყოფა იყოფა პიროვნულ და ქონებრივ უზრუნველყოფად. პიროვნული უზრუნველყოფის საშუალებებია თავდებობა, საბანკო გარანტია, მაშინ როდესაც გირავნობა (ობიექტი - მოძრავი ქონება, მათ შორის და არა მხოლოდ წილები, აქციები) და იპოთეკა (ობიექტი - უძრავი ქონება, ასევე საზღვაო და საჰაერო ხომალდები) მოთხოვნის (შესაბამისად მსესხებლის საკრედიტო ვალდებულებების) უზრუნველყოფის სანივთო საშუალებებს განეკუთვნება.

წინამდებარე ნაშრომში განხილულია უზრუნველყოფის მხოლოდ ერთი საშუალება - იპოთეკა. უძრავი ქონებით უზრუნველყოფა საკრედიტო რისკის მიტიგაციის ერთ-ერთი ფორმაა<sup>3</sup>. იპოთეკით შესაძლოა უზრუნველყოფილ იქნეს ნებისმიერი სამოქალაქო სამართლებრივი ვალდებულება. საბანკო სფეროში ძალიან მნიშვნელოვანია რისკის სწორი შეფასება, რომელსაც იღებს კომერციული ბანკი. რისკი, რომელიც დაკავშირებულია კრედიტის უზრუნველყოფასთან, არ წარმოადგენს რისკის ცალკე სახეს, ამიტომ მას განვიხილავთ საკრედიტო რისკის მართვის კონტექსტში.

თანამედროვე ქართულ სპეციალურ ლიტერატურაში არ არის მოცემული რისკის მართვის ჩამოყალიბებული სისტემა უზრუნველყოფილი კრედიტის პირობებში, ამიტომ ძალზედ მნიშვნელოვანია:

- გამოკვლევულ იქნეს საქართველოში იპოთეკასთან დაკავშირებული ურთიერთობები;
- გაანალიზებულ იქნეს რისკების სისტემა იპოთეკით უზრუნველყოფილი კრედიტების პირობებში.

კომერციული ბანკების კორპორატიული და საცალო კლიენტების მიმართ საკრედიტო რისკების მიტიგაციის საშუალებად აქტიურად იყენებენ უზრუნველყოფის სახით იპოთეკით დატვირთულ ქონებას. როგორც წესი, საქართველოს საბანკო სისტემაში კომერციული ბანკის მიერ უზრუნველყოფის საშუალებები მიიჩნევა მიტიგაციის მექანიზმად.<sup>4</sup>

კომერციულ ბანკს უნდა ჰყავდეს უზრუნველყოფის საგნების შეფასების სტრუქტურული ერთეული, რომელიც საერთაშორისო სტანდარტების შებამისად ახდენს უზრუნველყოფის საგნების (როგორც უზრუნველყოფაში არსებული საგნების ასევე უზრუნველყოფაში მისაღები საგნების) შეფასებასა და გადაფასებას. ბანკი თავისი საკრედიტო პოლიტიკისა და მოქმედი კანონდებლობის შესაბამისად მიმართავს ასევე მესამე პირებს უზრუნველყოფის საგნების შეფასების/გადაფასების მიზნით.

კომერციული ბანკი ვალდებულია უზრუნველყოს შეფასების პროცესის დამოუკიდებლობა და მიუკერძოებლობა. ინტერესთა კონფლიქტის გამორიცხვის მიზნით, კომერციულმა ბანკმა უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა შორის უფლება-მოვალეობათა იმგვარად გადანაწილება, რომ კლიენტთა მოძიება/კრედიტუნარიანობის შეფასების პროცესში ჩართული თანამშრომლები არ იღებდნენ მონაწილეობას უძრავი ქონების შეფასების პროცესში.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №281/04 „ფიზიკური პირის დაკრედიტების შესახებ დებულების დამტკიცების თაობაზე“, 2018წ., მუხლი 3.1.

<sup>2</sup> საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №281/04 „ფიზიკური პირის დაკრედიტების შესახებ დებულების დამტკიცების თაობაზე“, 2018წ., მუხლი 3.2.

<sup>3</sup> Risk Management and Simulation, Aparna Gupta, Taylor & Francis Group, Boca Raton, აშშ, 2014, გვ. 352.

<sup>4</sup> შდრ. 2017 წლის პილარ 3-ის ანგარიში ხალიკ ბანკი საქართველო, [https://www.nbg.gov.ge/uploads/pilar/annual/2017/geo/8\\_halyk\\_bank\\_geo.pdf](https://www.nbg.gov.ge/uploads/pilar/annual/2017/geo/8_halyk_bank_geo.pdf)

<sup>5</sup> საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №84/04 კომერციული ბანკებისათვის უძრავი ქონების შეფასების ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე, 2018 წლის 14 მაისი, მუხლი 1.6.

საკრედიტო რისკების მონიტორინგი ძირითადად ხორციელდება საკრედიტო პორტფელის მონიტორინგის განყოფილების მიერ, რომელიც წარმოადგენს რისკების მართვის დეპარტამენტში შემავალ განყოფილებას.

ინტერესთა კონფლიქტის გამორიცხვის მიზნით საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება განსაზღვრავს, რა შემთხვევაში უნდა შეაფასოს უძრავი ქონება გარე შემფასებელმა. მათ შორის: კომერციული ბანკის მიერ ბანკთან დაკავშირებული პირის დაკრედიტების შემთხვევაში და ასევე, ბანკის საკუთრებაში არსებული უძრავი ქონების შეფასება უნდა განხორციელდეს გარე შემფასებლის მიერ.<sup>1</sup>

აღსანიშნავია, რომ იპოთეკით უზრუნველყოფილი დაკრედიტების პირობებშიც კი ბანკი შესაძლოა დადგეს გარკვეული რისკების წინაშე: იპოთეკის საგნის განადგურება; კანონმდებლობის იმგვარად ცვლილება, რაც უზღუდავს ბანკს ან პირთა წრეს იპოთეკით დატვირთული ქონების დასაკუთრებას (მაგალითად, სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაკვეთებთან დაკავშირებით); იპოთეკის საგნის მოულოდნელი გაუფასურება წინასწარ გაუთვალისწინებული გარემოებების გავლენით (მაგალითად, საბაზრო ფასის ცვლილება შემცირების მიმართულებით). ამ რისკის შემცირება შესაძლებლად მიგვაჩნია მუდმივი მონიტორინგი პირობებში, თუმცა არის გარკვეული რისკებიც, რომელთა თავიდან აცილება ბანკის ძალებს აღემატება, ასე მაგალითად: ახალ ამენებული შენობა-ნაგებობის ავარიულობა - ამ შემთხვევაში კომერციული ბანკის მოკლებულია შესაძლებლობას, აკონტროლოს მთელი მშენებლობის პროცესი, რათა თავიდან იქნეს აცილებული იპოთეკის საგნის მდგომარეობასთან დაკავშირებული ხარვეზები; იპოთეკის საგნის რეალიზაცია მეორე ან მესამე აუქციონზე იმაზე ნაკლებ ფასად ვიდრე მისი შეფასებაა. როგორც სამეცნიერო ლიტერატურაში აღინიშნება, იპოთეკის საგანზე აღსრულება მოითხოვს დროს, ხარჯებს და შესაძლოა იძულებითი რეალიზაციის შედეგად მოთხოვნის მხოლოდ ნაწილი დაკმაყოფილდეს.<sup>2</sup>

უზრუნველყოფის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიზანია მსესხებლის „იძულება“ ბანკის წინაშე ნაკისრი ვალდებულებების ჯეროვანი შესრულებისათვის, რაც ჩვენი აზრით გამოიხატება შემდეგში:

1. იპოთეკა ბანკს უქმნის დამატებით გარანტიას, რომ მსესხებლის მიერ ვალდებულება შესრულდება ჯეროვნად, კეთილსინდისიერად, დათქმულ დროსა და ადგილას;

2. მსესხებელი ფსიქოლოგიურად იძულებული ხდება, რომ ბანკის წინაშე ნაკისრი ვალდებულებები შესრულოს ჯეროვნად, კეთილსინდისიერად, დათქმულ დროსა და ადგილას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეს ფაქტორი ნეგატიური ფინანსური დისციპლინის მქონე მსესხებლებისათვის.

3. ბანკის საკრედიტო რისკის შემსუბუქება, საკრედიტო რისკის მიტიგაცია იპოთეკით უზრუნველყოფილი საკრედიტო ვალდებულების არაჯეროვანი შესრულების ან/და შეუსრულებლობის შემთხვევაში იპოთეკის საგნის ბანკის საკუთრებაში მიღების ან საჯარო/კერძო აუქციონზე იძულებითი რეალიზაციის გზით.

## დასკვნა

კრედიტის უზრუნველყოფა წარმოადგენს ეკონომიკური (და ამასთანავე იურდიული) ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელიც ახდენს კრედიტის დაბრუნების სტიმულირებას. ამასთანავე, იგი უნდა უზრუნველყოფდეს არა მარტო კრედიტის ძირითადი თანხის, არამედ საპროცენტო სარგებლის, ჯარიმის, ბანკისათვის მიყენებული ზიანის და კრედიტის გაცემასა და დაბრუნებასთან დაკავშირებით ბანკის მიერ გაწეული ხარჯების ანაზღაურებას ბანკისათვის.

მიუხედავად იმისა, რომ კრედიტის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ საიმედო საშუალებას იპოთეკა წარმოადგენს, ამავდროულად აღნიშნულ პროცესს თან სდევს შემდეგი და არა მხოლოდ რისკ-ფაქტორები: იპოთეკის საგნის არასწორი შეფასება, იპოთეკის საგნის არასწორი გადაფასება, ბანკის თანამშრომლების არასწორი მოქმედება იპოთეკის საგანთან დაკავშირებით, მათ შორის შეცვლილი გარემოებების პირობებში.

<sup>1</sup> საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №84/04 კომერციული ბანკებისათვის უძრავი ქონების შეფასების ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე, 2018 წლის 14 მაისი, მუხლი 4.8.

<sup>2</sup> Gericke, Robert C., Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions. An International Comparison Between Brazil and Germany, Frankfurt am Main, Germany, 2018, გვ. 98



მიმაჩნია, რომ ზემოაღნიშნული საკრედიტო რისკების შემსუბუქების მიზნით უზრუნველყოფის ობიექტების მართვა უნდა განხორციელდეს შემდეგი მეთოდების ერთობლიობით: იპოთეკით დატვირთული ქონების მონიტორინგი ქონების თითოეული სახისათვის დადგენილი პერიოდულობით, ქონების გადაფასება, იპოთეკის საგნების დივერსიფიკაცია, პროცესის კოორდინაცია კვალიფიციური იურიდიული მხარდაჭერით, მსესხებლის საკრედიტო ისტორიის მონიტორინგი, იპოთეკით დატვირთული ქონების დაზღვევა, ბანკის შესაბამისი თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Joel Bessis, Risk Management in Banking, John Wiley & Sons, 2015;
2. Aparna Gupta, Risk Management and Simulation, , Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2014;
3. Gericke, Robert C., Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions. An International Comparison Between Brazil and Germany, Frankfurt am Main, Germany, 2018;
4. საქართველოს კანონი „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“, 1996;
5. საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №84/04 „კომერციული ბანკებისათვის უძრავი ქონების შეფასების ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“, 2018წ.;
6. საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №281/04 „ფიზიკური პირის დაკრედიტების შესახებ დებულების დამტკიცების თაობაზე“, 2018წ.;
7. 2017 წლის პილარ 3-ის ანგარიში ხალიკ ბანკი საქართველო, [https://www.nbg.gov.ge/uploads/pilar/annual/2017/geo/8\\_halyk\\_bank\\_geo.pdf](https://www.nbg.gov.ge/uploads/pilar/annual/2017/geo/8_halyk_bank_geo.pdf)

#### **Collateral as an instrument for mitigating credit risks of commercial banks**

*Tsiala Lomaia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Tamar Gogolashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

Credit risk certainly stands as a cornerstone of the banking system. Concerns that counterparties will default on their repayment obligations has become a growing concern over years. In the financial sector, credit risk mitigation is seen as one of the most essential internal itineraries upon which decisions are made by financial institution. Credit risk management requires a comprehensive approach for its success. Many commercial banks have started reviewing their solutions for collateral management due to the increase in a range of market products and services and regulatory compliance requirements. Georgian commercial banks manages credit risk using a comprehensive risk management system. The management framework comprises an organizational structure, methods and models, quantitative and qualitative management tools and regulations and processes.

## სარისკო კაპიტალის გავრცელების თანამედროვე სტრატეგიები და ტენდენციები საქართველოში

მამალაძე ირინე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

ქვეყნის ეკონომიკურ პროგრესს უმეტესწილად უზრუნველყოფს ინოვაციები. ტექნოპოლისი იქცა თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის უმნიშვნელოვანეს ელემენტად, რომელიც წარმოადგენს მასში შემავალი კომპონენტების ორგანიზაციულ ფორმას: ინოვაციური კომპანიები, უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებები, კვლევითი ლაბორატორიები, საკონსულტაციო კომპანიები, საწარმოები, სახელმწიფო და მუნიციპალური ორგანოები.<sup>1</sup>

ცოდნასა და ინოვაციებზე დაფუძნებული ეკონომიკის მშენებლობა გრძელვადიანი პროცესია. პირველ რიგში ხდება საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება და საქართველოს მსგავსი ქვეყნების წარმატებული ტექნოპარკების ადმინისტრაციასთან საქმიანი ურთიერთობის დამყარება. ასევე სახელმწიფოს დონეზე ყალიბდება ერთიანი ხედვა და სტრატეგია, რათა გამოიყოს პრიორიტეტული დარგები.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციები, ტექნოპოლისი, ტექნოპარკები, ვენჩურული კაპიტალი, ინკუბატორები, პროგრამები Horizon 2020, ფონდები (ESIF), მცირე და საშუალო ბიზნესის (SME ინსტრუმენტი).

### ძირითადი ტექსტი

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში მაღალტექნოლოგიური საწარმოების ჩამოყალიბების ხელშეწყობისათვის ბოლო პერიოდში გარკვეული ნაბიჯებია გადადგმული, მაგალითად: 2010 წლის ბოლოს მიღებულ იქნა „საქართველოს კანონი საინფორმაციო ტექნოლოგიური ზონების შესახებ“, რომლის მიზანი იყო სხვადასხვა საგადასახადო შეღავათების დაწესებით ინვესტიციების მოზიდვა და მიმზიდველი გარემოს შექმნა იმპირებისათვის, რომლებიც ეკონომიკურ საქმიანობას განახორციელებენ საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში. მაგალითად, კანონის მიხედვით არ იბეგრება ვირტუალური ზონის პირის მიერ შექმნილი საინფორმაციო ტექნოლოგიების საქართველოს ფარგლებს გარეთ მიწოდებით მიღებული მოგება; ▫ 2011 წელს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში ჩამოყალიბდა საინფორმაციო ტექნოლოგიების ტექნოპარკი. მისი მიზანია საინფორმაციო ტექნოლოგიების დარგში ახალი იდეების გენერირება და განხორციელების ხელშეწყობა.

საქართველოს მთავრობამ მსოფლიო ბანკის მხარდაჭერით 2013 წლიდან დაიწყო აქტიური მუშაობა რეფორმების პაკეტზე. საქართველოს მთავრობის გადაწყვეტილებით 2014 წლის 19 თებერვალს, ქვეყანაში ცოდნასა და ინოვაციებზე დაფუძნებული ეკონომიკის მშენებლობის, ინოვაციური ეკოსისტემის ჩამოყალიბების, ცოდნის და ინოვაციების კომერციალიზაციის ხელშეწყობის, ასევე მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტის განვითარების მიზნით – საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო შეიქმნა.

საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულებებია:

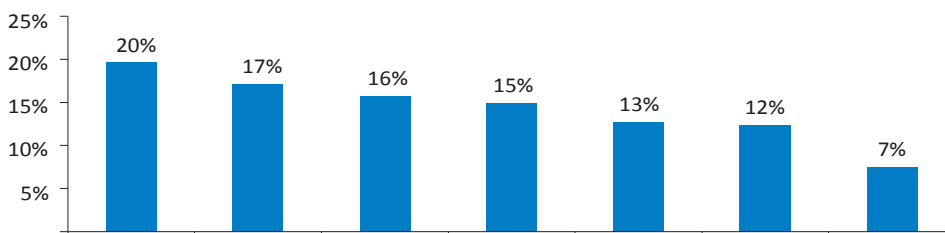
- ქვეყნის სამართლებრივი ჩარჩოს სტრუქტურირება ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების მიმართულებით;
- ცოდნის, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების კომერციალიზაციის ხელშეწყობა და ამ სფეროში ბიზნესისა და აკადემიური სექტორის დაკავშირება;
- ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების მიმართულებით ;

<sup>1</sup> Andrew Metrick, “Venture Capital and the Finance of Innovation”, Wiley; 2 edition (September 14, 2010),pg140-144

- დამწყები ინოვაციური კომპანიებისათვის ფინანსებთან წვდომის ხელშეწყობა;
- ტექნოლოგიების კომერციალიზაცია და ამ სფეროში ბიზნესისა და აკადემიური სექტორის დაკავშირება;
- საქართველოს, როგორც ინოვაციების და ინიციატივების ქვეყნის საერთაშორისო დონეზე პოპულარიზება.

საქართველოში ინოვაციური და ტექნოლოგიური პოტენციალის მაქსიმალური ამოქმედებისა და მათი კომერციალიზაციის ხელშეწყობისათვის აუცილებელია ფინანსებზე წვდომა. 2014 წლის გამოკვლევის შედეგად, ევროკავშირის მასშტაბით გამოკვლეული საწარმოები საკუთარი ბიზნესისათვის ხელისშემშლელ ფაქტორთა შორის მეხუთე ადგილზე ფინანსებზე წვდომის არასაკმარისობას (13 პროცენტი) ასახელებენ (იხ. გარფიკი 2). თუმცა, არანაკლები პრობლემაა მომხმარებლის პოვნა, დასაქმებულთა/მენეჯერთა არასაკმარისი კვალიფიკაცია, რეგულაციები, კონკურენცია და სხვ.

**გრაფიკი №2. ბიზნესის ხელისშემშლელი ფაქტორები<sup>1</sup>**



აღსანიშნავია, რომ საქართველოსთვის ევროკავშირის საქმიანობის უმთავრესი მიმართულება მეწარმეობისა და ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობაა, რასაც იგი მთელი რიგი პროგრამების მეშვეობით ახორციელებს.

დღეისათვის ევროკავშირის ყველაზე მასშტაბური პროგრამებია:

- პერსპექტივა 2020 (Horizon 2020);
- ევროპის სტრუქტურული და საინვესტიციო ფონდები (ESIF);
- საწარმოებისა და მცირე და საშუალო საწარმოების კონკურენტუნარიანობა (COSME).

ევროკავშირის 2014-2020 საბიუჯეტო პერიოდის ყველაზე მასშტაბური პროექტია „ჰორიზონტი 2020“ (H2020), რომელიც ამოქმედდა 2013 წლის დეკემბერში. იგი წარმოადგენს ჩარჩო პროგრამას კვლევებისა და ინოვაციების მხარდაჭერისათვის.

H2020 ღიაა ყველასათვის და მარტივია ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით.

SME ინსტრუმენტი სპეციალურადაა შექმნილი მაღალი ინოვაციური პოტენციალის მქონე მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური მხარ- დაჭერისათვის, რომელთაც აქვთ საერთაშორისო ამბიციები და ბაზრებზე ორიენტირებული ინოვაციური იდეები.

**SME ინსტრუმენტის რეალიზების სქემა შემდეგნაირია:<sup>2</sup>**

ეტაპი	ეტაპის შინაარსი	დაფინანსება
პირველი ეტაპი	ახალი იდეის მეცნიერული და ტექნიკური დასაბუთება და კომერციული პოტენციალი	გრანტი 50 ათასი ევროს ოდენობით (თითოეულ პროექტზე) და დამატებითი მხარდაჭერა დადებითი შედეგების შემთხვევაში
მეორე ეტაპი	ბიზნეს იდეის შემდგომი განვითარება და ბაზრისათვის გამზადებული პროდუქტისა და მომსახურების წარდგენა	გრანტი 500 ათასიდან 2.5 მლნ ევრომდე
მესამე ეტაპი	ბაზარზე შესვლა	ევროკავშირის დამატებითი მხარდაჭერა (არა გრანტი)

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/data/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/data/index_en.htm).

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020%3E>;

როგორც უკვე ზევით ავღნიშნეთ, H2020-ის ფარგლებში მცირე და საშუალო ბიზნესის ინოვაციური საქმიანობის დაფინანსების კიდევ ერთი ინსტრუმენტი სარისკო ფინანსებზე წვდომა, ანუ დაფინანსება, რომელიც ხასიათდება უკუგების არმილების დიდი ალბათობით. მისი მიზანია, დაეხმაროს საწარმოებსა და სხვა ორგანიზაციებს განავითარონ თავიანთი შესაძლებლობები კვლევებისა და ინოვაციების მიმართულებით სესხების, გარანტიების კაპიტალის დაფინანსების მეშვეობით.

სარისკო ფინანსებზე წვდომის მიმართულების რეალიზაცია შემდეგი ინსტრუმენტებით ხორციელდება:

### 1. სესხები კვლევებისა და ინოვაციებისათვის:<sup>1</sup>

ინსტრუმენტი	სესხები კვლევებისა და ინოვაციებისათვის
მიზანი	სარისკო კაპიტალზე წვდომა კვლევითი და ინოვაციური პროექტებისათვის
მონაწილეები	დიდი ფირმები და საშუალო და დიდი კაპიტალიზაციის საწარმოები, უნივერსიტეტები და კვლევითი ინსტიტუტები
დაფინანსების მოცულობა	საშუალო და დიდი კაპიტალიზაციის საწარმოებისათვის - 7.5 მლნ ევროდან 25.0 მლნ ევრომდე; დიდი ფირმებისათვის - 25.0 მლნ ევროდან 300.0 მლნ ევრომდე
განმახორციელებლები	ევროპის საინვესტიციო ბანკი (EIB) ევროპის საინვესტიციო ფონდი (EIF)
ბიუჯეტი	2014 წ. – 107.70 მლნ ევრო 2015წ. – 92.5 მლნ ევრო

2. მცირე და საშუალო ბიზნესისა და მცირე კაპიტალიზაციის საწარმოების სესხები კვლევებისა და ინოვაციებისათვის (საგარანტიო საშუალებები):<sup>2</sup>

ინსტრუმენტი	მცირე და საშუალო ბიზნესისა და მცირე კაპიტალიზაციის საწარმოების სესხები კვლევებისა და ინოვაციებისათვის
მიზანი	კვლევითი და ინოვაციური პროექტების ხელშეწყობა
მონაწილეები	მცირე და საშუალო ბიზნესი და მცირე კაპიტალიზაციის საწარმოები
დაფინანსების მოცულობა	250 ათასი ევროდან 7.5 მლნ ევრომდე
განმახორციელებლები	ევროპის საინვესტიციო ბანკი (EIB) ევროპის საინვესტიციო ფონდი (EIF)
ბიუჯეტი	2014 წ. – 77.75 მლნ ევრო 2015 წ. – 72.70 მლნ ევრო

### 3. კაპიტალის მხარდაჭერა კვლევებისა და ინოვაციებისათვის (პირობითი სახელწოდება):

ინსტრუმენტი	კაპიტალის დაფინანსება კვლევებისა და ინოვაციებისათვის; გამოიყენება COSME პროგრამასთან ერთად კომბინაციაში
მიზანი	საწარმოების ზრდისა და კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობის ხელშეწყობა
მონაწილეები	მცირე და საშუალო ბიზნესი და მცირე კაპიტალიზაციის საწარმოები
დაფინანსების მოცულობა	ითვალისწინებს ინვესტიციებს კაპიტალში, უმთავრესად საწყის ეტაპზე
განმახორციელებლები	ევროპის საინვესტიციო ბანკი (EIB) ევროპის საინვესტიციო ფონდი (EIF)
ბიუჯეტი	2014 წ. – 40.0 მლნ ევრო 2015 წ. – 36.0 მლნ ევრო

### 4. ტექნოლოგიების გადაცემის დაფინანსება:

ინსტრუმენტი	ტექნოლოგიების გადაცემის დაფინანსება
მიზანი	არსებული ტექნოლოგიებისა და შესაბამისი ცოდნის ახალი კომპანიებისათვის გადაცემის მხარდაჭერა
მონაწილეები	ეკონომიკური ერთეულები წევრ და ასოცირებულ ქვეყნებში
დაფინანსების მოცულობა	ითვალისწინებს დაფინანსებას ტექნოლოგიების გადაცემის პროცესების განვითარებისა და კომერციალიზაციის ადრეული სტადიისთვის
განმახორციელებლები	ევროპის საინვესტიციო ბანკი (EIB), ევროპის საინვესტიციო ფონდი (EIF)
ბიუჯეტი	2015 წ. – 60.0 მლნ ევრო

<sup>1</sup>Horizon 2020. Working Programme 2014-2015. Access to Risk Finance. Part 6. P.3.

<sup>2</sup> Horizon 2020. Working Programme 2014-2015. Access to Risk Finance. Part 6. P.3.

ევროკავშირი წლიდან წლამდე განვითარებასა და ინოვაციებზე ხარჯავს სულ უფრო მეტს; აუმჯობესებს ფინანსური ინსტრუმენტების ხარისხს და სულ უფრო აიოლებს ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის მექანიზმებს. აღნიშნულ სფეროში ევროპაში დაგროვილი გამოცდილების გამოყენება საუკეთესო საშუალება უნდა იყოს ჩვენი ქვეყნისათვის განვითარებისა და ინოვაციების ხელშეწყობისკენ მიმავალ გზაზე.

### **დასკვნა**

ამრიგად, ერთი რამ ნათელია, რომ ევროკავშირი წლიდან წლამდე განვითარებასა და ინოვაციებზე ხარჯავს სულ უფრო მეტს; აუმჯობესებს ფინანსური ინსტრუმენტების ხარისხს და სულ უფრო აიოლებს ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის მექანიზმებს. აღნიშნულ სფეროში ევროპაში დაგროვილი გამოცდილების გამოყენება საუკეთესო საშუალება უნდა იყოს ჩვენი ქვეყნისათვის განვითარებისა და ინოვაციების ხელშეწყობისკენ მიმავალ გზაზე.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Andrew Metrick ,“Venture Capital and the Finance of Innovation”,Wiley; 2 edition (September 14, 2010),pg140-144
2. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/data/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/data/index_en.htm).
3. <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020%3E>;
4. Horizon 2020. Working Programme 2014-2015. Access to Risk Finance. Part 6. P.3.

## **Modern strategies and trends of venture fund distribution in Georgia**

*Irine Mamaladze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The country’s economic progress largely ensures innovations. Technopolis became the most important element of the modern market economy, which represents the organizational form of the components included in it: Innovative companies, higher education institutions, research laboratories, consulting companies, enterprises, state and municipal bodies.

Construction of economics based on knowledge and innovation is a long-term process. First of all, international experience is shared and similar countries of Georgia Establish business relations with successful techno parks administration. At the state level, a common vision and strategy is developed to allocate priority sectors. Several engaged parties are required to develop a techno park (Universities - Potential source of high professional training; Research institutes and laboratories; State as a project initiator and a possible customer of individual products; Venture capital; Private big business; Enterprises, etc.). Insufficient involvement of one component and / or interest may even cause less efficiency of technopark. At the same time, the coordination of the parties involved in the initial stage, the interest and the increase of awareness is very important.

## საგადასახადო კულტურის თეორიული საფუძვლები

მიქელაშვილი მერაბი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი

### აბსტრაქტი

სახელმწიფოს საგადასახადო საქმიანობა გულისხმობს საგადასახადო დაბეგვრის სისტემის ორგანიზაციას. ამ პროცესში უმნიშვნელოვანესია გადასახადის გადამხდელის საგადასახადო კულტურის მაჩვენებელი. საგადასახადო კულტურა არის ადამიანის მოღვაწეობა, რომელიც ვლინდება თვითგამოხატვის ფორმით საგადასახადო დაბეგვრის პროცესში. საგადასახადო კულტურა განაპირობებს გადასახადის გადამხდელის საგადასახადო ქცევას, რომელსაც განმსაზღვრელი როლი აკისრია საგადასახადო ვალდებულებების შესრულების დროს. „საგადასახადო კულტურა“ საგადასახადო ურთიერთობების მონაწილე სუბიექტების ურთიერთქმედების განმსაზღვრელი ფაქტორია, რომელიც განაპირობებს საგადასახადო ადმინისტრირების ეფექტურობას, ამიტომ საგადასახადო კულტურის ფორმირებისა და ამაღლების ამოცანა სახელმწიფოს საგადასახადო პოლიტიკის საკვანძო მიმართულებად უნდა იქცეს. საზოგადოების საგადასახადო წიგნიერების ამაღლება ელექტრონული რესურსების გამოყენებით დღევანდელი ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა.

საკვანძო სიტყვები: საგადასახადო სისტემა, საგადასახადო კულტურა, საგადასახადო ქცევა, ფისკალური სოციოლოგია, საგადასახადო ეთიკა, საგადასახადო სოლიდარობა

### ძირითადი ტექსტი

სახელმწიფოს და სამეწარმეო საქმიანობის სუბიექტების, ასევე სახელმწიფოს და მოსახლეობის ეკონომიკური ურთიერთობების სრულყოფის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს საგადასახადო კულტურის ამაღლება წარმოადგენს. საგადასახადო კულტურის დონე მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს საგადასახადო ვალდებულებების შესრულების ხარისხს.

სახელმწიფოს მიერ ფისკალური, მარეგულირებელი, სოციალური, გამანაწილებელი, საკონტროლო ფუნქციების შესრულებას ბარიერებს უქმნის საგადასახადო დისციპლინის დარღვევის ფაქტები, რაც გადასახადის გადამხდელის მიერ დაბალი საგადასახადო კულტურითაა განპირობებული.

მსოფლიო პრაქტიკაში არსებობს საგადასახადო ურთიერთობების სისტემის ორგანიზების სხვადასხვა მიდგომები. მათ შორის გამოსაყოფია ფისკალურ-საკონტროლო და სერვისული მოდელები. საქართველოს საგადასახადო სისტემა ეფუძნება ფისკალურ-საკონტროლო მოდელს, მაშინ როცა ბევრი მდგრადი ეკონომიკის მქონე ქვეყანა ორიენტირებულია პარტნიორულ ან სერვისულ მოდელზე. მიმდინარე ეტაპზე ცხადად დგას დღის წესრიგში საგადასახადო ურთიერთობების ტრანსფორმაციის აუცილებლობა სერვისული მოდელის მიმართულებით, რადგან ცხადია, რომ დღეს არსებული საგადასახადო ურთიერთობების მოდელი ეფუძნება საგადასახადო კონტროლის და საგადასახადო სანქციების ელემენტებს, რაც განაპირობებს გადასახადის გადამხდელის საგადასახადო ქცევას.

საგადასახადო დაბეგვრა წარმოადგენს ეკონომიკური კულტურის ელემენტს. ამასთან, საგადასახადო კულტურა არის ადამიანის ეკონომიკური და ზოგადი კულტურის ქვესისტემა, რომელიც დაკავშირებულია მასთან ისეთი კატეგორიებით, როგორცაა აზროვნების კულტურა, ქცევა, ურთიერთობის კულტურა. იგი ხსნის ადამიანის ყოფის კერძო ასპექტს საგადასახადო სფეროში.

საგადასახადო დაბეგვრისა და კულტურის ურთიერთგავლენისა და ურთიერთკავშირის პრობლემები რთული და მრავალწახნაგოვანია. მათი როლების მეთოდოლოგიური და ინსტიტუციონალური განსაზღვრების გარეშე შეუძლებელია გლობალიზებული ფინანსური პროცესების ტენდენციების არსის გაგება. ეს პრობლემები სათავეს საუკუნეების სიღრმეებში იღებს და ასახულია მეტნაკლებად მნიშვნელოვან ეკონომიკურ და საგადასახადო თეორიებში.

საგადასახადო დაბეგვრის პროცესისადმი არც ეკონომიკური, არც სამართლებრივი და არც ისტორიული მიდგომა არ ხსნის მის სოციალურ თავისებურებებს, მის გავლენას ცხოვრების დონეზე,

გადასახადის გადამხდელის საგადასახადო ქცევაზე და საგადასახადო კულტურაზე. ამ პროცესების კვლევა, ყველაზე ეფექტურად შესაძლებელია ინსტიტუციონალური მიდგომით, როცა საგადასახადო დაბეგვრის პროცესი შეიძლება განხილული იქნეს, როგორც ეკონომიკური ურთიერთობების სფეროში მიმდინარე პროცესი, რომელიც განპირობებულია ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორებით, რომელთა შორისაა საგადასახადო ქცევა, საგადასახადო დისციპლინა და საგადასახადო კულტურა. თავის მხრივ, ეს ფაქტორები განუხრელად არიან ურთიერთდაკავშირებული და გავლენას ახდენენ საგადასახადო დაბეგვრის პროცესის ეფექტურობაზე.

საგადასახადო კულტურა - ზოგადი კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. ის ინარჩუნებს „კულტურის“ ყველა მთავარ ნიშანს, რომელიც თავისთავად განსაზღვრავს ადამიანის არსებობისა და ყოფის გარემოს. საგადასახადო კულტურა წარმოადგენს კულტურის ერთგვარ პროექციას საგადასახადო დაბეგვრის სფეროზე. საგადასახადო საქმიანობის კულტურული კომპონენტი ამ საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია, წარმოადგენს მის წინაპირობას და ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს მასზე.

საგადასახადო კულტურა არის არა საგადასახადო და ეკონომიკური კანონების შესრულება, არამედ საზოგადოების სოციალური მეხსიერება, რომელიც არეგულირებს საგადასახადო ქცევას. ეს მიდგომა ნიშნავს საგადასახადო კულტურის კომპლექსურ აღქმას, რომელიც გულისხმობს მის არა მხოლოდ სოციალურ ფენომენად, არამედ ისეთ ფენომენად აღქმას, რომელიც განპირობებულია კულტურული ფაქტორების (ზნეობა, რელიგია, სამართალი, პოლიტიკა და ა.შ.) ერთობლიობით.

საგადასახადო კულტურა ერთგვარი კაპიტალია, რომელიც ემსახურება საგადასახადო პროცესს, აყალიბებს საგადასახადო ურთიერთობებს, რომლის საფუძველზეც ფუნქციონირებს საგადასახადო დაბეგვრის სისტემა. ამასთან, ის უზრუნველყოფს ღირებულებათა კულტურისა და ადამიანური პოტენციალის დაგროვებას და ამით ხელს უწყობს ეკონომიკური ზრდის ახალი შესაძლებლობების გამოვლენას.

გადასახადის გადამხდელების ზნეობრივ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რომელიც ხასიათდება საგადასახადო სისტემისადმი ნეგატიური დამოკიდებულებით, წარმოადგენს საგადასახადო სამართალდარღვევის მნიშვნელოვან საფუძველს. ასეთი დამოკიდებულება კი განპირობებულია დაბალი საგადასახადო კულტურით. ფსიქოლოგიური ფაქტორები დიდ მნიშვნელობას ასრულებენ ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მიღების დროს. საგადასახადო კულტურა წარმოადგენს საზოგადოების საგადასახადო თვითშეგნების განმსაზღვრელ კომპონენტს. სახელმწიფო განსაზღვრავს და ატარებს საგადასახადო პოლიტიკას, რომელიც უნდა ეფუძნებოდეს გადასახადის გადამხდელების საგადასახადო ვალდებულებების უპირობოდ შესრულების მზაობას.

საგადასახადო კულტურის ფორმირება შეიძლება განხილული იქნეს ორი პოზიციიდან:

- როგორც პროცესი, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება საზოგადოებრივი სიკეთეების ფორმირებას და რომელსაც განსაზღვრავს არსებული გადასახადები. ამ შემთხვევაში საუბარია არა მხოლოდ გადასახადის გადამხდელების, არამედ სახელმწიფოს საგადასახადო კულტურაზე.
- როგორც აღმზრდელობითი პროცესი, რომელიც გულისხმობს საზოგადოებაში საგადასახადო წიგნიერების ფორმირებას [1].

საზოგადოებრივი სიკეთეების მომხმარებელთა უდიდესმა ნაწილმა არ იცის, რომ იხდის რა გადასახადებს, ის ერთგვარ გარიგებას დებს, რომლის მიხედვითაც გადასახადის გადახდას აღიქვამს არა როგორც გარიგებას სახელმწიფოსთან, არამედ როგორც იძულებულ, უსასყიდლო დათმობას საკუთარი შემოსავლების ნაწილისა. გადასახადების ბუნებისა და არსის ახსნა, როგორც სახელმწიფოსა და საზოგადოებას შორის ერთგვარი გარიგების შინაარსის მატარებელი აქტისა და არა როგორც სახელმწიფოს ეკონომიკური ძალადობის პროცესისა, მნიშვნელოვანწილად შეამცირებს არაკეთილსინდისიერი გადასახადის გადამხდელების რაოდენობას.

გადასახადის გადამხდელების მიერ საზოგადოებრივი სიკეთეების საგადასახადო ტვირთთან შეფარდების სუბიექტური აღქმა საფუძველად უდევს მათი შემოსავლებისა და საგადასახადო დაბეგვრის ობიექტების ლეგალიზაციას და გადასახადის გადახდის თავის არიდების მასშტაბებს. სკანდინავიის ქვეყნებში ევროპაში ყველაზე მაღალი საგადასახადო განაკვეთები არავითარ უხერხულობას არ უქმნის გადასახადის გადამხდელებს, რადგან ისინი რეალურად გრძნობენ სოციალურ სიკეთეებს და

თვლიან, რომ საგადასახადო ტვირთისა და საზოგადოებრივი სიკეთეების თანაფარდობა მისაღებია.

საგადასახადო კულტურის ფორმირების პროცესი უნდა ეფუძნებოდეს საგადასახადო სტრატეგიისა და საგადასახადო პოლიტიკის შემუშავებასთან პარალელურად საგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირებას, რომელიც მნიშვნელოვან ყურადღებას მიაქცევს საზოგადოების საფინანსო-ეკონომიკურ განათლებას.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ დემოკრატიზაციის პროცესი შეუძლებელია სახელმწიფოსა და მოქალაქის ურთიერთნდობის ზრდის გარეშე, საგადასახადო ორგანოებისა და გადასახადის გადამხდელების დიალოგის ახალ საფეხურზე აყვანის გარეშე. საგადასახადო კულტურის მნიშვნელოვანი ელემენტია ზუსტად განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები. ფ. ნიტის აზრით, გადასახადის გადამხდელი ვერ აღიქვამს საგადასახადო დაბეგვრის ფუნდამენტურ პრინციპებს, რომელთა შორის არის პარადიგმა-გადასახადები საფუძვლად უდევს სახელმწიფოსა და საზოგადოების კეთილდღეობას [2]. 2007 წელს ევროკავშირის კომისიამ შეიმუშავა ევროკავშირის ქვეყნებისათვის ერთიანი სტანდარტი, თანამედროვე და ეფექტური საგადასახადო ადმინისტრაციისთვის, კერძოდ, სტანდარტი ითვალისწინებს ეთიკური პრინციპების შემუშავებასა და დანერგვას, რომელიც ხელს შეუწყობს გადასახადის გადამხდელების მხრიდან საგადასახადო ადმინისტრაციისადმი ნდობის ზრდას; შინაგანაწესებისა და პროცედურების იმპლემენტაციას პერსონალის მხრიდან არაკეთილსინდისიერი დამოკიდებულების თავიდან ასაცილებლად.

აღსანიშნავია, რომ საგადასახადო ანტიკულტურის მნიშვნელოვანი ნიშანია კორუფცია. ზოგიერთი შედარებით, არაკომპეტენტური და კორუმპირებული სახელმწიფო აპარატი სხვა, თუნდაც ხელსაყრელი პირობების არსებობის დროსაც კი, ყოველწლიურად მშპ-ის ზრდის ტემპის 3%-იან კლებას იწვევს. ევროკავშირის 27 წევრი სახელმწიფოს ბიუჯეტი კორუფციის გამო 120 მლრდ ევროს კარგავს. კვლევები აჩვენებს, რომ სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში სახელმწიფო კონტრაქტების ღირებულების 20-25% იკარგება კორუფციული პროცესის გამო [3].

ქვეყნებში, სადაც საგადასახადო დისციპლინის პრობლემები მწვავედ არ დგას, საგადასახადო კულტურის დონე განიხილება, როგორც დემოკრატიული წესრიგის და ხელისუფლების ნდობის მაჩვენებელი. საგადასახადო პროცესის სუბიექტების ფსიქოლოგიურ შეთანხმებაზე დაფუძნებული საგადასახადო მორალი და კულტურა ეფუძნება:

- ფისკალურ გაცვლას, რომლის დროსაც გადასახადის გადამხდელები სახელმწიფოსგან იღებენ სიკეთეს, რომელიც ადეკვატურია მათ მიერ გადახდილი გადასახადებისა;
- დემოკრატიულ პროცედურებს, საგადასახადო დაბეგვრის საკითხებზე გადაწყვეტილებების მიღების დროს;
- გადასახადის გადამხდელებისა და ფისკალური ადმინისტრატორების ურთიერთობის პოზიტიურ ხასიათს.

სოციალური სამართლიანობის ნაწილში, საგადასახადო კულტურა გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან გადასახადის გადამხდელების უფლებებსა და მოთხოვნილებებს, აგრეთვე მათი მატერიალური უზრუნველყოფის დონის გათვალისწინებას (ცხრილი 1).

**ცხრილი 1. სამართლიანობა საგადასახადო კულტურის თვალსაზრისით**

სამართლიანობის სახეები	დახასიათება „საგადასახადო კულტურის“ თვალსაზრისით
ექვივალენტური სამართლიანობა	საგადასახადო დაბეგვრაში სამართლიანობა არსებობს სახელმწიფოს მხრიდან მომსახურებისა და სიკეთეების გადასახადებზე ექვივალენტურად გაცვლის შემთხვევაში
დისტრიბუციული სამართლიანობა	საგადასახადო ტვირთის თანაბარწილად განაწილება გადახდისუნარიანობის პრინციპის მიხედვით
მორალურ-ეთიკური სამართლიანობა	გადასახადის გადამხდელები აღიქვამენ გადასახადს, როგორც სამართლიან გადასახდელს იმ შემთხვევაში, თუ გადასახადები ასახავენ მორალურ ღირებულებებს, საზოგადოებრივ პრიორიტეტებს, რელიგიურ აღმსარებლობას.



**ექვივალენტური სამართლიანობა** პასუხობს საბაზრო შეთანხმების პრინციპს, ერთის მხრივ გადასახადის გადამხდელების მიერ გადახდილ გადასახადებსა და მეორეს მხრივ სახელმწიფოს მხრიდან განხორციელებულ ქმედებებს მათი უფლებებისა და კეთილდღეობის სანაცვლოდ.

**დისტრიბუციული სამართლიანობის** მიხედვით გადასახადები უნდა განაწილდეს გადასახადის გადამხდელებს შორის მათი ეკონომიკური მდგომარეობის მიხედვით ( შემოსავლები, ქონება) ე.ი. მათი სიმდიდრისა და კეთილდღეობის დონის საფუძველზე.

**მორალურ-ეთიკური სამართლიანობა** სუბიექტური ცნებაა, რადგან ეფუძნება ინდივიდუალური სარგებლის სუბიექტურ აღქმას.

საგადასახადო კულტურა, როგორც ერთი მთლიანი, შედგება ორი ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთგანმსაზღვრელი ნაწილისაგან - კულტურა და გადასახადები. კულტურას, როგორც ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებას, არ გააჩნია უნივერსალური განსაზღვრება, რაც მიანიშნებს მის მრავალვექტორულობაზე. ეს ფაქტი ერთის მხრივ, ქმნის მისი მრავალმხრივი გამოყენების გარემოს, ხოლო მეორეს მხრივ, გადასახადებთან დაკავშირებით მრავალმხრივი ინტერპრეტაციის საშუალებას იძლევა. კულტურის განსაზღვრების მრავალწახნაგოვნება საგადასახადო კულტურის არსის საგადასახადო ურთიერთობების მიზნებთან და ამოცანებთან ადაპტირების კარგ საფუძველს ქმნის (ცხრილი 2).

### ცხრილი 2. ტერმინი „კულტურა“ განმარტებები

ავტორი	ტერმინის განმარტება
პ. გურევიჩი	კულტურა გამოხატავს ადამიანური ყოფის სიღრმესა და განუზომელობას, ისევე როგორც ამოუწურავია და მრავალხრივია ადამიანი, მრავალწახნაგოვანი მრავალსპექტრული კულტურა. თითოეული მკვლევარი ყურადღებას აქცევს მის ერთ-ერთ მხარეს. ამასთან, კულტურას შეისწავლიან არა მხოლოდ კულტუროლოგები, არამედ ფილოსოფოსები, სოციოლოგები, ისტორიკოსები, ანთროპოლოგები. რა თქმა უნდა, თითოეული მათგანი კულტურას შეისწავლის თავისი მეთოდებითა და საშუალებებით [4, გვ. 28]
ე. ტელიორი	კულტურა - არის კომპლექსი, რომელიც შეიცავს ცოდნას, რწმენას, მორალს, ხელოვნებას, კანონებს, წეს-ჩვეულებებს, აგრეთვე სხვა უნარებსა და შესაძლებლობებს, რომელსაც ეუფლება ადამიანი, როგორც საზოგადოების წევრი [5, გვ. 11]
რ. ბენედიქტი	კულტურა - არის ქცევის სოციოლოგიური გამოსახვა, ე.ი. ქცევა, რომელსაც არ ფლობს ადამიანი გაჩენისთანავე ან მუცლად ყოფნის დროს დაბადებამდე. კულტურას უნდა იმეცნებდეს ყოველი ახალი თაობა თავიდან, უფროსი თაობისგან სწავლის გზით [6]
ს. ლურიე	კულტურა - იდეალიზირებული კოგნიტური სისტემაა, რომელიც შეიცავს შემეცნებას, ღირებულებებისა და რწმენის სისტემას. იგი არსებობს მხოლოდ საზოგადოების ინდივიდუალური წევრების გონებაში [7, გვ. 105]
გ. ზიმელი	კულტურა - არის გზა ჩაკეტილი ერთობიდან მრავალფეროვნების საშუალებით განვითარებულ ერთობამდე [8]
მ. ვებერი	კულტურა - არის მსოფლიო უსასრულობის აზრს მოკლებული საბოლოო ფრაგმენტი, რომელიც ადამიანის აზრით ფლობს შინაარსსა და მნიშვნელობას [9, გვ.97]
გ. ბეკერი	შედარებით მუდმივი არამატერიალური შინაარსი, რომელიც საზოგადოებას გადაეცემა სოციალიზაციის პროცესის საშუალებით [10]

იმის გათვალისწინებით, რომ საგადასახადო კულტურა მოიცავს არა მარტო საგადასახადო ურთიერთობების მონაწილეთა კულტურის დონეს, არამედ საგადასახადო ურთიერთობის შედეგებს, რომელიც გამოიხატება საგადასახადო სისტემის ფუნქციონირების შედეგში, უაღრესად მნიშვნელოვან შინაარსს იძენს ამ პროცესის მონაწილეთა ურთიერთობის ხასიათი [11].

ა. ტოკვილი ნაშრომში „ძველი წესრიგი და რევოლუცია“ ხაზგასმით აღნიშნავდა საგადასახადო დაბეგვრის სისტემის სოციალურ მდგენელს [12]. XVIII საუკუნის ინგლისში საგადასახადო პრივილეგიებით ყველაზე ღარიბები სარგებლობდნენ, მაშინ როცა საფრანგეთში გადასახადებისგან ყველაზე მდიდრები იყვნენ განთავისუფლებულები. თანამედროვე საგადასახადო დაბეგვრის სისტემას წინ უსწრებდა გადანაწილების სისტემა, რომელიც ეფუძნებოდა არა მარტო რაციონალიზმს,

არამედ სოციალურ-ეთიკურ პრინციპებს. თუ ეკონომიკა ხსნის, რა შედეგების მომტანი შეიძლება იყოს ამა თუ იმ საგადასახადო სისტემის შექმნა ან არსებულში ცვლილებების შეტანა, ამ მოვლენის ბუნების ახსნა სოციოლოგიის, ისტორიისა და ფსიქოლოგიის პრეროგატივაა. სწორედ, ამ მიზანს ემსახურება ეკონომიკური სოციოლოგია, რომელიც ეკონომიკურ პროცესებს განიხილავს ფართო სოციალური კონტექსტით და აჩვენებს მის დამოკიდებულებას საზოგადოების სხვადასხვა ქვესისტემებთან. ასეთ მულტიდისციპლინარულ მიდგომას დიდი ხნის ისტორია აქვს და გულისხმობს ეკონომიკის შესწავლას საზოგადოებრივ-პოლიტიკური მეცნიერებების კონტექსტში.

რ. ბლომერტის აზრით, რომელიც ფისკალური სოციოლოგიის თვალსაჩინო წარმომადგენელია, აქცენტი უნდა გაკეთდეს ისტორიულ და პროცესუალურ ასპექტებზე, ამასთან, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული სხვადასხვა სოციალური ჯგუფების ფინანსური ინტერესები და ფინანსური ტვირთი. ის ანალიზებს სხვადასხვა სოციალური ჯგუფების საგადასახადო პრაქტიკას, ეთნიკურ და კულტურულ სპეციფიკას, ახდენს ინტერესების ტიპოლოგიზაციას [13].

ზოგიერთი ავტორი აქცენტს აკეთებს ე.წ. საგადასახადო ეთიკაზე (tax moral) და აღნიშნავს ქვეყნებს შორის განსხვავებას საგადასახადო კანონმდებლობის დაცვის კუთხით. ისინი ხაზს უსვამენ იმ ფაქტს, რომ საგადასახადო სოლიდარობა დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე, რომელიც სტანდარტული ეკონომიკური თეორიის გარეთაა და არსებული საგადასახადო განაკვეთების და საგადასახადო კონტროლის მაღალი დონის მიუხედავად, სახეზეა მაღალი საგადასახადო სოლიდარობის ხარისხი, რომელიც ნაკლებად მოსალოდნელია კლასიკური ეკონომიკური თეორიის ჩარჩოთი პროცესების ანალიზის დროს [14].

ბ. ტორგლერი აღნიშნავს სამ საკვანძო ფაქტორს, რომელიც მნიშვნელოვანია საგადასახადო მორალის გასაგებად: ეთიკური ნორმები და გრძნობები, სამართლიანობა და სახელმწიფოსა და გადასახადის გადამხდელს შორის ურთიერთობა [15, გვ. 22]. საკითხი საგადასახადო ეთიკაზე, მისი აზრით, იმაში კი არ მდგომარეობს, თუ საერთოდ რატომ იტყუებიან ადამიანები, არამედ იმაში, თუ რატომ არ იტყუებიან ისე ძლიერად, როგორც ეს მათ შეუძლიათ. იგი აკრიტიკებს მოსაზრებას, რომ ადამიანები არიან ამორალური მაქსიმიზატორები პირადი სარგებლიანობის ნაწილში და აღნიშნავს, რომ გადასახადის გადამხდელთა უმრავლესობა პატიოსან საგადასახადო ქცევას ამჯობინებს.

ბ. ჰეპპე აღნიშნავს, რომ საგადასახადო კულტურის კლასიკური გაგება, ისეთი, როგორც მოტანილი აქვს ი.შუმპეტერს სტატიაში „სამემოსავლო გადასახადის ეკონომიკა და სოციოლოგია“, გულისხმობდა საგადასახადო სისტემის შემქმნელებს. გადასახადის გადამხდელებს არ მიიჩნევდნენ „საგადასახადო კულტურის“ ნაწილად. ამ ტერმინის უფრო გვიანდელ განმარტებაში პირველ პლანზე გადმოვიდა გადასახადის გადამხდელი ან მათი კავშირი საგადასახადო ორგანოებთან [16].

ბ. ჰეპპე საგადასახადო კულტურას შემდეგნაირად განმარტავს - ეს არის შესაბამისი ფორმალური და არაფორმალური ინსტიტუტების სპეციფიკური ერთობა, რომელიც დაკავშირებულია ნაციონალურ საგადასახადო სისტემასთან და მის პრაქტიკულ რეალიზაციასთან, რომლებიც ისტორიულად ჩამყვანებულნი არიან ქვეყნის კულტურაში და მათი მუდმივი ურთიერთქმედებით გამოწვეულ კავშირსა და ურთიერთდამოკიდებულებას ეფუძნება. ავტორის აზრით, საგადასახადო კულტურა, რომელიც ამა თუ იმ ქვეყნისთვისაა დამახასიათებელი, იბადება საგადასახადო დაბეგვრის ტრადიციების შედეგად ერთის მხრივ და აქტორებისა და კულტურული ღირებულებების ურთიერთქმედების შედეგად („პატიოსნება“, „სამართლიანობა“, „პასუხისმგებლობის გრძნობა“) მეორეს მხრივ.

ბევრ შემთხვევაში „საგადასახადო ეთიკა“ აღიქმება როგორც „შავი ყუთი“ იმის განხილვის გარეშე, საიდან წარმოიშვა იგი. ბ. ტორგლერი საგადასახადო ეთიკას განსაზღვრავს როგორც შინაგან მოტივაციას გადასახადის გადახდის პროცესში. გ. კელმანის აზრით, არსებობს ქვეყნის სამხრთივი ტიპოლოგია: დაქვემდებარება, იდენტიფიკაცია და ინტერნალიზაცია [17].

- დაქვემდებარებულები ანუ „სოლიდარულები“ იხდიან გადასახადებს, რადგან ადამიანები ასე უნდა იქცეოდნენ. ისინი უფრთხიან იმ შედეგებს, რომელიც გადასახადის არ გადახდას მოჰყვება;

- იდენტიფიკატორები სოციალური ნორმების, მათთვის მნიშვნელოვანი ადამიანების და ახლობლების გავლენის ქვეშ იმყოფებიან;

- ინტერნალიზატორები მოქმედებენ საკუთარი რწმენის შესაბამისად.

მნიშვნელოვანია საზოგადოებაში არსებული სოციალური ნორმები გადასახადებთან მიმართებაში. ადამიანები გადასახადებს გადაიხდიან მანამ, სანამ სწამთ, რომ საგადასახადო სოლიდარობა სოციალური ნორმაა. სოციალური ნორმების დარღვევას აქვს როგორც სუბიექტური ხასიათის ნეგატიური შედეგი (სირცხვილის გრძობა, სინდისის ქეჯნა), ასევე ობიექტურიც (სოციალური სანქციები - გაკიცხვა, ქილიკი). წარმოდგენელი და შეუძლებელია ეკონომიკური ან ფსიქოლოგიური თეორიიდან იმის გამოყოფა, როგორ უნდა იქნეს გათვალისწინებული სირცხვილის გრძობა ან სინდისის ქეჯნა სარგებლიანობის ფუნქციაში. ამასთან, რადგან გარეგნულად ამ ემოციის შენიშვნა შეუძლებელია, მათი იდენტიფიცირება მხოლოდ ვარაუდებითაა შესაძლებელი.

### დასკვნა

საგადასახადო კულტურა მთლიანობაში უნდა განვიხილოთ როგორც ეკონომიკური, ასევე ზოგადი კულტურის ქვესისტემა, რომელიც მასთან კავშირშია აზროვნებისა და ქცევის კატეგორიებით. საგადასახადო კულტურის ფორმირება ხანგრძლივი პროცესია, რომელიც განპირობებულია სუბიექტური და ობიექტური ფაქტორების ერთობლიობით, რაც თავის მხრივ, გავლენას ახდენს გადასახადის გადამხდელის ქცევაზე.

### ლიტერატურა

1. Налоговая политика: теория и практика: учебник для магистрантов/ Под ред. И.А. Майбурова. - М.: ЮНИТИ, 2010
2. Нитти Ф. Основные начала финансовой науки / Франческо Нитти: Пер.с итал. – М.: Изд. М. и С. Сабашниковых, 1904
3. <https://euroua.com/europe/eu/1859-korruptsiya-v-es-nanosit-ushcherb-v-120-mlrd>, <http://m.crema-research.ch/papers/2006-10.pdf>
4. Гуревич П.С. Культурология: учебник. – 2001.
5. Тайлор Э.Б. Первобытная культура. (Primitive Culture, 1871). – М.: Политиздат, 1989.
6. [https://books.google.ge/books/about/Patterns\\_of\\_Culture.html?id=5kEBBa4O0YC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ge/books/about/Patterns_of_Culture.html?id=5kEBBa4O0YC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
7. Лурье С.В. Историческая этнология: учебное пособие. – М.: Аспект-Пресс, 1998.
8. Зиммель Г. Избранное. Т. 1. Философия культуры. –М.: Юрист, 1996. <http://klex.ru/d3r>
9. Вебер М. Современная философия. – Ростов-наДону, 1996.
10. <https://www.academia.edu/10161267>, <http://voluntary.ru/slovari/narody-i-kultury-oksfordskaja-illy-ustrirovannaja-enckilopedija.html>
11. <https://iphras.ru/uplfile/root/biblio/vst/2009/white.pdf>
12. <http://pavroz.ru/files/tokvilstaryiyoriadok.pdf>
13. <https://books.google.ge/books?id=is7NGpu93NwC&pg=PA309&lpg=PA309&dq=Blomert+R.+Sociology+of+Finance+%E2%80%94+Old+and+new+perspectives&source=bl&ots=EP-pUU8Qr0i&sig=ACfU3U2IxxCw5YipBPJHeOaIJfia6A&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjo8ZSLp5vhAhWBZVAKHQLdCGkQ6AEwAXoECAcQAQ#v=onepage&q=Blomert%20R.%20Sociology%20of%20Finance%20%E2%80%94%20Old%20and%20new%20perspectives&f=false>
14. <https://core.ac.uk/download/pdf/6331388.pdf>
15. [https://edoc.unibas.ch/56/1/DissB\\_6463.pdf](https://edoc.unibas.ch/56/1/DissB_6463.pdf)
16. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.6056&rep=rep1&type=pdf>
17. <https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Manipulation.pdf>

## **Cultural Basis of Tax Culture**

*Merab Mikelashvili, Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

State tax activities include the organization of taxation system. In this process, the indicator of tax-payer's tax culture is very important. Tax culture creates the tax-payer's behavior, which plays a vital part while fulfilling tax obligations.

“Tax Culture” is the main point that forms the attitudes of tax-relationship subjects, which creates the efficiency of taxation overall. Consequently, forming and rising tax culture should be the key direction of the state tax policy. Using electronic resources to rise the level of the taxation among public awareness is one of the main challenges of modern times.

Key words: Tax System, Tax Culture, Tax Behavior, Fiscal Sociology, Tax Ethics, Tax Solidarity.

## ფისკალური დეცენტრალიზაცია განვითარებულ ქვეყნებში

*მოსიაშვილი ვალერი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოწვეული პროფესორი*

*ახალკაცი ნათია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### **აბსტრაქტი**

წინამდებარე სტატია განხილულია განვითარებულ ქვეყნებში ფისკალური და საბიუჯეტო ფედერალიზმის განვითარების ტენდენციები. შესწავლილია ამ გზაზე არსებული პრობლემები, ხარვეზები, მათი გამოსწორების ღონისძიებები. განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებული ეკონომიკური თვალსაზრისით ხელისუფლების შტოებს შორის უფლებამოსილების განაწილება, რომელიც ყველა დროს ერთ-ერთი აქტუალური პრობლემა იყო, საკითხი კიდევ მეტი სიმწვავეთ დადგა ტრანსფორმირებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, როდესაც დაიწყო დეცენტრალიზაციის შეუქცევადი პროცესი, თუმცა ბევრი ხარვეზებით და წინაღმდეგობებით, მაგრამ აუცილებელი შესრულების პირობით. მითუმეტეს ამ ტრანსფორმაციას ანალოგი არ მოეპოვებოდა მსოფლიოს მასშტაბით, ამან განაპირობა თემის აქტუალობა.

საკვანძო სიტყვები: ფისკალური უფსკრული, საგადასახადო ჰარმონიზაცია, ადმინისტრაციული დეცენტრალიზაცია, ფისკალური დეცენტრალიზაცია, ფისკალური კონკურენცია.

### **ძირითადი ტექსტი**

ჩვენ განვიხილავთ ფუნქციების გადანაწილებას, ფისკალურ ურთიერთკავშირს მთავრობის დონეებს შორის, მათ შორის სამთავრობოთა გადარიცხვების, საგადასახადო ჰარმონიზაციას, სარგებელს, დეცენტრალიზაციის ხარჯების და ფისკალური კონკურენციის შედეგებს. კანადის ფედერალური სისტემა ასახავს ზოგიერთ საუკეთესო პრაქტიკებს ისევე როგორც ზოგიერთ ნაკლოვანებებს. ფედერალური სისტემის ორგანიზაცია უნიკალურია თითოეული ერისთვის. როგორ არის სუბ-ნაციონალური ტერიტორიები განსაზღვრული და როგორ განისაზღვრება მათი უფლებამოსილება არაეკონომიკურ ფაქტორებზე, როგორცაა: გეოგრაფიული, დემოკრატიული, კულტურული და ლიგვისტური მახასიათებლები, ისევე როგორც ისტორია და ინსტიტუტები. ფედერაციები განსხვავდებიან დეცენტრალიზაციის ხარისხებით, ინსტიტუციური შეთანხმებებით მთავრობის დონეებს შორის, კონსტიტუციით დაწესებული შეზღუდვებით და რეაგირება შოკზე. მიუხედავად ამისა არსებობს გარკვეული ძირითადი პრინციპები რომელთა საფუძველზეც შესაძლებელია შემუშავება პოლიტიკის და შევასაოთ შედეგები.

ფედერაციის ორგანიზაცია დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ ვითარდება ის. შესაძლოა ფართოდ განასხვავო დაღმავალი და აღმავალი პერსპექტივები. დაღმავალი მიდგომა ეხება იმ შემთხვევებს როდესაც ფედერაციები ჩამოყალიბდა ცენტრალიზებული ნაციებიდან. აქ მთავარი ყურადღება გამახვილებულია დეცენტრალიზაციის უპირატესობაზე. განცხადება უნდა გაკეთდეს იმის შესახებ, რომ ფედერალურმა მთავრობამ უნდა გადასცეს პასუხისმგებლობა სუბ-ნაციონალურ მთავრობას, რომელსაც ჩვენ მოვიხსენიებთ როგორც ოლქებს (provinces). ეს არის ძალზედ მნიშვნელოვანი შემოსავლების აგების ვალდებულებებისთვის, ვინაიდან ფედერაციები უფრო მეტად განსხვავდებიან შემოსავლების დეცენტრალიზაციით ვიდრე ხარჯების დეცენტრალიზაციით. სხვა მხრივ ფედერაციები რომლებიც წარმოიშვა ცალკეულ ქვეყნებში ეჯახებიან აღმავალ მიდგომას. რამდენი უფლებამოსილება უნდა გადაეცეს ცენტრალურ მთავრობას? მტკიცებულების პასუხისმგებლობა ეკისრება უფლებამოსილების გადაცემაზე ნაციონალურ მთავრობას და სუბსიდირების პრინციპს აქვს განსაკუთრებული წონა.

ფედერაციის მნიშვნელოვანი ფუნქცია არის მთავრობის დონეებს შორის თანამშრომლობის ხარისხი. ფისკალური ფედერალიზმის ლიტერატურის დიდი ნაწილი ხაზს უსვამს შეუთანხმებელ და კონკურენტულ გადაწყვეტილებებს და სვამს კითხვას, არის თუ არა სარგებლიანი მთავრობათაშორ-

რის კონკურენცია. ამტკიცებდა რომ მთავრობათაშორის კონკურენცია ანალოგიურია ფირმებს შორის კონკურენციის, ხელს უწყობდა საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ეფექტურ დონეს, ბეგარას და ასევე მოსახლეობის ეფექტურ გადანაწილებას. საბოლოოდ აქცენტი გაკეთებული იქნა ფისკალურ გარეგან ეფექტზე ან უკუჩვენებაზე, გამომდინარე დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებებიდან, რომელთაგან ზოგიერთი შესაძლოა გადაჭრილი იქნა ფედერალური პოლიტიკის და ჰარმონიზაციის მიერ. პრაქტიკაში არსებობს მეტი თანამშრომლობა მოქმედ ფედერაციებში და არსებობს ინსტიტუტები შეთანხმების მისაღწევად. ფედერალური მთავრობა როგორც წესი ეყრდნობა თანამშრომლობას, თუმცა ეს დამოკიდებულია მის შესაძლებლობაზე გავლენა მოახდინოს პროვინციულ ქვევაზე. ეს არის მნიშვნელოვანი რადგან არსებობს არსებით განსხვავებები თანამშრომლობასა და არათანამშრომლობის შედეგებს შორის.

საბოლოოდ ძირითადი განსაკუთრებულობა ფედერაციის, განსხვავებით ეკონომიკური კავშირებისგან არის ის რომ, ყველა პროვინციის მაცხოვრებელნი არიან ქვეყნის მაცხოვრებლები, ამიტომ აქვთ მოქალაქეობის უფლება. მასში შეიძლება შედიოდეს სოციალური და პოლიტიკური უფლება, ისეთი როგორც არის ფუნდამენტალური თავისუფლებები და მობილობის თავისუფლება ფედერაციის შიგნით და ასევე უფლებები ეკონომიკური ბუნების. ფისკალური დეცენტრალიზაციის გათვალისწინებით რომელიც არსებობს ყოველ ფედერაციაში, მუდმივი პრობლემა არსებობს იმაში რომ რადონეზე უნდა სცემდეს პატივს პროვინციული პოლიტიკა ნაციონალურ სოლიდარობას ან ის რასაც ეწოდება ფისკალური კაპიტალი, განსაკუთრებით იმის გათვალისწინებით რომ პროვინციები განსხვავდებიან ფისკალური შესაძლებლობებით. რა დონეზე უნდა იყოს სოლიდარობა ( თანაბარი ეკონომიკური რეჟიმი, სოციალური დაზღვევა, თანაბარი ხელმისაწვდომობა საზოგადოებრივი სერვისების) გამოყენებული ნაციონალურ დონეზე, განსაკუთრებით პროვინციულ დონეზე. ფედერალური და პროვინციული მთავრობების საკანონმდებლო უფლებამოსილებები განსაზღვრულია კონსტიტუციით, თუმცა პირობები არის საკმაოდ მოქნილი ფისკალური დეცენტრალიზაციის განსხვავებული დონეების გათვალისწინებით. ზოგიერთი უფლებები ემყარება განსაკუთრებით მართველობის ერთ დონეს, მაშინ როდესაც სხვა უფლებები შესაძლოა იყოს ერთობლივად დაკავებული, ხშირად ერთი დონით რომელიც არის მართველობისთვის პირველხარისხოვანი. ნებისიერ მმართველობის დონეს შესაძლოა მიენიჭოს ნარჩენი უფლებამოსილებები რომლებიც არ არის აშკარად მინიჭებული. კონსტიტუციას ასევე შეუძლია დააკისროს ფართო ეკონომიკური ვალდებულება მთავრობას, ისეთი როგორცაა უზრუნველყოფა ძირითადი ეკონომიკურ უფლებები, უზრუნველყოფა თანაბარი შესაძლებლობების ან უზრუნველყოფა თანაბარი შესაძლებლობების ან უზრუნველყოფა ანალოგიური მიმართვის მოქალაქეებთან მთელს პროვინციაში. ხელისუფლებას ასევე შესაძლოა აეკრძალოს ხელისშეშლა საქონლის თავისუფალი ნაკადის, მომსახურების, მუშახელის და კაპიტალის, დისკრიმინაცია მაცხოვრებლების წინააღმდეგ ან სხვა პროვინციების საქმიანობების. სანამ სასამართლოები აღასრულებენ კონსტიტუციას, ფედერალურ მთავრობას შეუძლია გაკონტროლება პროვინციალური ქვეყნის. შესაძლებელია პროვინციალური კანონმდებლობის აკრძალვა და შეიძლება გავლენა მოახდინოს პროვინციალურ პროგრამებზე ფედერალური გადარიცხვებით. ასევე შესაძლოა იყოს ისეთი ინსტიტუტები, რომლებიც გათვალისწინებულია ფედერაციის ან პროვინციალური მოქმედების შეზღუდვის მიზნით, ისეთი როგორცაა ფისკალური საბჭოები, ლიმიტები ბიუჯეტის დეფიციტზე, ვალზე და გარანტიების საბჭოები, რომლებიც კონსულტაციებს უწევენ ფედერალურ-პროვინციულ გზავნილებზე.

ურთიერთქმედება მთავრობის დონეებს შორის ჩვეულებრივ იერარქიულია: ფედერალურ მთავრობას აქვს საქმე პროვინციებთან და აკონტროლებს მუნიციპალიტეტებს თავისი საზღვრების ფარგლებში. შემდგომში ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ ძირითადად ფედერალურ და პროვინციულ მთავრობებზე.

ზოგიერთი პრინციპები რომლებიც გამოიყენება ფაქტობრივი ხარჯების, შემოსავლების გაზრდის და მარეგულირებელი მოვალეობების ინფორმირებისთვის მოცემულია ქვემოთ. მას შემდეგ რაც პროვინციებს აქვთ დიდი პროგრამები დაფინანსების, მათ უნდა ჰქონდეთ ხელმიწვდომა

სულ მცირე ერთ ფართო გადასახადის. ეს შეიძლება იყოს პირადი საშემოსავლო გადასახადი ან გაყიდვების გადასახადი (მაგ. დღგ). იქ სადაც ფართო გადასახადები გამოიყენება პროვინციების მიერ, ისინი ძირითადად იკავებენ ამ ბაზებს ფედერალურ მთავრობასთან ერთად. ამას თან ახლავს ადინისტრაციული და პოლიტიკური უპერატესობები. საშემოსავლო გადასახადი არის მნიშვნელოვანი საგადასახადო ინსტრუმენტი ფედერალური მთავრობისთვის რათა მიაღწიონ სამართლიანობას. გაყიდვების გადასახადის შემთხვევაში თანადაფინანსება იწვევს უფრო მეტ ჰარმონიზაციას, რომელიც ამცირებს შესაბამისობის ხარჯებს. უფრო ზიგადად, თანადაფინანსება სთავაზობს შესაძლებლობას ფედერალურ და პროვინციულ მთავრობებს რომ დათანხმდეს საგადასახადო ჰარმონიზაციას. ეს ხელს უწყობს პროვინციული შემოსავლების ზრდას და ეროვნული საგადასახადო პოლიტიკური მიზნების მიღწევას.

ფედერალურ-პროვინციული საგადასახადო ჰარმონიზაციას შეუძლია მიიღოს სხვადასხვა ფორმა, განსხვავება იმაშია თუ რამდენად პროვინციული დისკრეცია მათ მისცემს საშუალებას. ერთი უკიდურესობა არის შემოსავლების გაზიარებაში, სადაც პროვინციებს აქვთ უფლება ფედერალური მთავრობის მიერ შეგროვებული ზოგიერთი გადასახადიდან წილის მიღების. ეს უზრუნველყოფს პროვინციებს საგადასახადო შემოსავლებით, სანამ მოქმედებს შემოსავლების გადანაწილება. მაგრამ მათ არ აქვთ უფლება განკარგონ თავიანთი საკუთარი საგადასახადო განაკვეთი. ამის გარდა განაწილება საგადასახადო შემოსავლების პროვინციებს შორის შესაძლოა არ შეესაბამებოდეს პროვინციის წარმომავლობას და ამან შესაძლოა გამოიწვიოს პროვინციის შემოსავლების გაურკვეველობა. შესაძლოა გამომუშავებული იქნას საგადასახადო ჰარმონიზაციის სქემები, რომლებიც უფლებას მისცემს როგორც პროვინციულ ასევე ფედერალურ მთავრობებს დაადგინოს თავისი საკუთარი განაკვეთი საერთო საგადასახადო ბაზაზე. ისინი ასევე მისცემენ უფლებას თითოეულ პროვინციას გადაწყვიტოს მონაწილეობა მიიღოს თუ არა მასში. ეს სქემები ასევე სარგებლობს ერთი საგადასახადო ორგანოს უპირატესობით. პროვინციებს არ შეუძლიათ აირჩიონ თავიანთი საგადასახადო ბაზა, მაგრამ შეუძლიათ ჰქონდეთ გარკვეული შეხედულებები ბედის სტრუქტურასთან დაკავშირებით რათა გამოიყენონ საერთო ბაზისთვის, ამ ფორმის საგადასახადო ჰარმონიზაციის სისტემებს შეუძლიათ გამოიყენონ როგორც საშემოსავლო გადასახადებზე, ასევე გაყიდვების გადასახადებზე. გაყიდვების გადასახადების შემთხვევაში მექანიზმმა უნდა უზრუნველყოს გარანტია რომ მიდგომა დანიშნულების ადგილისადმი გამოიყენება პროვინციაში შესყიდვებისთვის და რომ საზღვრისპირა შესყიდვები შემავალი რესურსების სათანადოდ ირიცხება შესაბამის პროვინციულ საგადასახადო განაკვეთში. ერთი მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ ყველა გაყიდვები დაიბეგროს დანიშნულების პროვინციაში. კრედიტი გაიცემა შემომავალი გადასახადებისთვის და საბოლოო დღგ შემოსავლებიდან, რომლებიც იქნება განაწილებული პროვინციებს შორის მოხმარების შეფასების გამოყენებით თითოეულ პროვინციაში. ალტერნატივის ვარიანტში გადასახადების გადავადების მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნას, რომლის შემთხვევაშიც ტრანს-საზღვრო გაყიდვები თავისუფლდება დღგ-გან. პრაქტიკულად ყველა ფედერაციაში ფედერალური მთავრობა აგროვებს მეტ შემოსავალს ვიდრე საჭიროა საკუთარი პროგრამული ხარჯებისთვის და ნამატს გასცემს პროვინციებზე. ეს ფისკალური შუალედი ემსახურება სხვადასხვა მიზნებს. უბრალოდ შეიძლება იყოს ის რომ ხარჯების დეცენტრალიზაციის საქმე გაცილებით ძლიერია ვიდრე შემოსავლების დეცენტრალიზაცია. როგორც ამბობს , მაქსიმალური ღირებულება სახელმწიფო სახსრების პროვინციებში ჩვეულებრივ უფრო მაღალია ვიდრე ფედერალურ დონეზე, მაგალითად საგადასახადო ბაზების მობილურობის წყალობით მთელს პროვინციებში.

შემოსავლების ადების დეცენტრალიზაციას მიყვარათ ჰორიზონტალურ დისბალანსამდე, იმ გაგებით რომ პროვინციებში მოითხოვს სხვადასხვა საგადასახადო განაკვეთებს ფინანსებისთვის, საჯარო მომსახურების მსგავსი დონეების. ჰორიზონტალური დისბალანსი გამოიწვევს სუფთა ფისკალურ სარგებელში სხვაობებს რეზიდენტებისთვის. შედეგი არის: ჰორიზონტალური უთანასწორობა პროვინციებს შორის, წინააღმდეგ შემთხვევაში მსგავს პროვინციებს ეპყრობიან სხვადასხვანაირად საცხოვრებელი პროვინციიდან გამომდინარე. ფისკალურად გამოწვეული

მიგრაცია – ადამიანები მიგრირებენ, რომ გამოიყენონ პროვინციული პილიტიკის უფრო მაღალი სარგებელი. იმდენად რამდენადაც ფედერალური მთავრობა ვალდებულია თვლის თავს გადაჭრას ჰორიზონტალური დისბალანსი, ვთქვათ სოლიდარობის მიზნით ან სოციალური და ეკონომიკური კავშირის ერთობლიობის მხარდაჭერისთვის, ეს იქნება უფრო რთული მეტად დეცენტრალიზებულ ფედერაციაში.

პროვინციებში შემოსავლების ამაღლების დეცენტრალიზაცია, ფედერალური საყოველთაო საგადასახადო ბაზების შემცირების გზით. ასევე სირთულეს უქმნის ფედერალურ მთავრობას, რომ ხელი შეუწყოს საგადასახადო ჰარმონიზაციას. საგადასახადო ჰარმონიზაცია შესაძლოა უფრო ადვილად იქნეს მიღწეული ფედერალური დომინირების შემთხვევაში საგადასახადო ბაზაში. ეს აძლევს ფედერალურ მთავრობებს ბერკეტს ერთიანი საგადასახადო ბაზის არჩევისას, ასევე აძლევს დამაჯერებელ ძალას წახალისოს პროვინცია მონაწილეობისთვის. პირადი გადასახადების ფედერალური დომინირება ასევე უადვილებს მას ნაციონალური თანასწორობის მიღწევას. ამავდროულად ის არ უშლის ხელს პროვინციებს გაყენენ თავიანთ საკუთარ უპირატეს პროგრესირების დონეებს, თავიანთი საგადასახადო შესაძლებლობების გამოყენებით.

ფისკალურმა უფსკრულმა შეიძლება მოითხოვოს როგორც საკუთარი უფლება, რომელიც საშუალებას მისცემს ფედერალურ მთავრობას მიაღწიოს ეროვნულ მიზნებს ფედერალური ტრანსფერების გამოყენებით. ტრანსფერების მთავარი ფორმა არის მოთხოვნების ეკვალიზაცია, ანუ ჰორიზონტალური დისბალანსის აღმოფხვრა წარმოქმნილი ფისკალური დეცენტრალიზაციის შედეგად. დეცენტრალიზაციის შუამავლად განხილული შესაძლოა იქნეს ტრანსფერების გათანაბრების სისტემა: ეს უფლებას აძლევს ფედერაციას მიიღოს დეცენტრალიზაციის ეფექტურობის უპირატესობა, მისი უარყოფითი შედეგების აღმოფხვრით. ეკვალიზაცია ასევე ემსახურება, როგორც გრძელვადიან რეგიონალურ სადაზღვევო პროგრამას, სახსრების გადაცემის გზით პროვინციაში, ვისი ფინანსური შესაძლებლობები იყო შემცირებული ეკონომიკური შოკის შედეგად.

### **დასკვნა**

საბოლოოდ პრობლემა რომელიც ნარჩუნდება და ორმაგდება პროვინციებს შორის მუდმივი ჰორიზონტალური დისბალანსის მეშვეობით არის პოტენციური არამდგრადობა ზოგიერთი პროვინციის ფინანსების ფისკალური შოკის შემთხვევაში. ეკვალიზაციის სისტემა ეფუძნება მიმდინარე შემოსავლების მოცულობას და არ ითვალისწინებს დაგროვილ დავალიანებებს. ზოგიერთი პროვინცია საგრძნობლად აჭარბებს მშპ -ს მაჩვენებელს რომელიც არის მყარი რამდენადაც საპროცენტო განაკვეთები დაბალია, მაგრამ გამოიწვევს ფინანსურ სირთულეებს თუ პროცენტული ტარიფები გაიზრდება. დემოგრაფიულ ზეწოლასთან დაკავშირებით უღარიბეს პროვინციებში რამოდენიმე პროვინცია რთულ სიტუაციაში აღმოჩნდება.

პრინციპში პროვინციები სარგებლობს შემოსავლების ზრდის ფართო უფლებებით და შეიძლება ფინანსური სტრესის პირისპირ დარჩეს. თუმცადა მის მიერ შეგროვებული საშხილები ამტკიცებს რომ კაპიტალის ბაზარი მოელის, რომ ფედერალური მთავრობა გაანთავისუფლებს პროვინციებს რთული ფინანსური ვითარებიდან და არ არსებობს მექანიზმი, რომ აიძულოს ფედერალური მთავრობა წინ აღუდგეს გადარჩენას. საპირისპიროდ წარსულში ფედერალურმა მთავრობამ პოლიტიკურად რთულად ჩათვალა მიეტოვებინა პროვინცია თავისი საკუთარი შეხედულებებისამებრ და არ გადაერჩინა ფედერალური ტრანსფერებით. არ არსებობს ადვილი გზა წინასწარ განსჭვრიტო ფედერალური მთავრობა, მაგრამ Hanniman - ი ამტკიცებს რომ დამოუკიდებელ მრჩეველთა საბჭომ, რომელიც მონიტორინგს უწევს ფედერალურ-პროვინციულ ტრანსფერებს სულ მცირე უნდა მიაწოდოს საზოგადოებას ინფორმაცია მაინც და უზრუნველყოს მოსალოდნელი პრობლემების გაფრთხილება. სავარაუდოდ, იმ ფაქტს რომ პროვინციებს აქვთ ფართო საგადასახადო უფლება მოსილებები მინიმუმამდე დაჰყავს გადარჩენის ალბათობა, მაგრამ ძირფესვიანად არ აღმოფხვრის. ერთ-ერთი წყალგაუმტარი მიდგომა იქნებოდა ფედერაცია ფედერალურ-პროვინციული ტრანსფერების გარეშე, მაგრამ ეს შეიძლება ნიშნავდეს უარის თქმას ბევრ ზემოთხსენებულ უპირატესობებზე.



### გამოყენებული ლიტერატურა

1. მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., ფინანსები, თბ., 2016.
2. საქართველოს კანონი – ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი - [https://mof.ge/images/File/budget\\_legislation/adgilobrivi-tvitmmartvelobis-kodeqsi.pdf](https://mof.ge/images/File/budget_legislation/adgilobrivi-tvitmmartvelobis-kodeqsi.pdf) გადამოწმებულია 15.04.2019.
3. ცაავა გ., ხანთაძე გ., საჯარო ფინანსები, თბილისი, 2014.
4. ხოდელი გ., ბროლაძე ზ., ჯულაყიძე შ., საჯარო ფინანსებისა და ქონების მართვის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2014.
5. <https://mof.ge/images/File/PIMA-2018-IMF.pdf> gadamowmebulia 06.02.2019
6. [https://mof.ge/images/File/biujeti/European\\_Union\\_Finish\\_14\\_09\\_2017.pdf](https://mof.ge/images/File/biujeti/European_Union_Finish_14_09_2017.pdf) gadamowmebulia 06.02.2019.
7. [https://mof.ge/images/File/budget\\_legislation/kodeqsi.pdf](https://mof.ge/images/File/budget_legislation/kodeqsi.pdf) gadamowmebulia 06.02.2019

### Fiscal federalism trends in developing countries

*Valeri Mosiashvili , Professor  
Georgian Technical University*

*Natia Akhalkatsi, PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

The present article discusses trends in fiscal and budget federalism development in developing countries. Problems, shortcomings, and measures to correct this path have been studied. Special attention is paid to the distribution of power between the branches of the government, which was one of the most problematic issues of all time, the issue has become more and more difficult in countries with transformational economies when the irreversible process of decentralization has begun, but with many faults and contradictions, Conditional performance. This transformation did not have any analogy around the globe, it was the radius of the temp. Keywords: Fiscal gap, tax harmonization, administrative decentralization, fiscal decentralization, fiscal competition.

## ფინანსური ბიუჯეტების როლი საქართველოს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების მართვის სისტემაში

ოტიაშვილი ლია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში გაანალიზებულია ფინანსური ბიუჯეტების როლი საქართველოს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების მართვის სისტემაში. ყურადღება გამახვილებულია იმ ცვლილებებზე რაც განიცადა უმაღლესი განათლების სახელმწიფო დაფინანსების სისტემამ როგორც საქართველოში, ასევე სხვადასხვა ქვეყანაში, აგრეთვე თანამედროვე გამოწვევები საგანმანათლებლო სივრცეში, რაც მოითხოვს უფრო ეფექტიან სახელმწიფო დაფინანსებას და სხვადასხვა არასახელმწიფო წყაროების მოზიდვას.

საკვანძო სიტყვები: საბიუჯეტო პროცესი; საბიუჯეტო სახსრები; ოპტიმიზაცია; მოდერნიზება; ფინანსური მენეჯმენტი.

### ძირითადი ტექსტი

განვითარების ინოვაციურმა გზამ, რომელიც ორიენტირებულია ეკონომიკის განვითარებაზე, გამოიწვია განსაკუთრებული ცვლილებები საგანმანათლებლო სფეროში.

არსებობს ფართო აღიარება იმისა, რომ XXI საუკუნეში ადამიანის უნარი და ადამიანური კაპიტალი საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური კეთილდღეობის ხერხემალია. ინდივიდუალური და სოციალური პროგრესი, თანამედროვე ცოდნა ეკონომიკასა და საზოგადოებაში ტექნოლოგიურად მიღწეული პროგრესის (10, 16).

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ქვეყნები ცდილობენ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა მაღალკვალიფიციური სამუშაო კადრის შექმნით, სწორედ ამ კონტექსტით უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება გადაწყვეტი ფაქტორია ადამიანურ კაპიტალის განვითარებაში.

მასობრივი გაფართოებით ხასიათდება დღეს უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცე, ჩნდება ახალი, ე.წ. „მოთამაშეები“ ბაზარზე, ანუ იქმნება ახალი ავტორიზებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომელთაც ემატებათ ახალი აკრედიტებული საგანმანათლებლო პროგრამები, რომლებიც სტუდენტებს უფრო მრავალფეროვან და მრავალასპექტიან პროფილებს სთავაზობენ.

1970 წელს, იუნესკოს სტატისტიკის ინსტიტუტის (UIS) მონაცემებით, დაახლოებით 32.5 მლნ. სტუდენტი სწავლობდა მთელ მსოფლიოში, ხოლო 2010 წელს 100 მლნ-მდე და 2010 წელს კი 178 მლნ-მდე გაიზარდა, რაც დაახლოებით 4.3 % საშუალოწლიური ზრდის მაჩვენებელს უტოლდება.

სტუდენტთა რიცხოვნობის ზრდასთან დაკავშირებით არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომელთაგან ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია განათლებული სამუშაო ძალის აუცილებლობა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისათვის.

უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში ბოლო წლებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა უმაღლესი განათლების სახელმწიფო დაფინანსების კუთხით როგორც საქართველოში, ასევე სხვადასხვა ქვეყანაში. გაიზარდა გამოწვევები საგანმანათლებლო სივრცეში, რომელიც მოითხოვს უფრო ეფექტიან სახელმწიფო (საბიუჯეტო) სახსრებს და სხვადასხვა არასახელმწიფო წყაროების მოზიდვას.

უმაღლესი განათლების საბიუჯეტო პროცესი მიზნად ისახავს სახელმწიფო საგანმანათლებლო მიზნების დაკმაყოფილებას დაფინანსების უზრუნველყოფით, რომელიც გარკვეულწილად უნდა იყოს მოქნილი. ზოგადად, სახელმწიფოს მხრიდან გამოყოფილი თანხები (დაფინანსება) იშვიათადაა საკმარისი იმისათვის, რომ უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა შეძლონ ყველა არსებული ხარჯების დაფარვა - როგორცაა: თანამშრომელთა ხელფასები, კომუნალური გადასახადები, კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება ბაზარზე, ახალი პრიორიტეტებისა და გამოწვევების დაკმაყოფილება. პარალელურად გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ხშირ შემთხვევაში თავს იჩენს ინფლაციური პროცესებიც.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ძირითადი ამოცანაა სწავლების ხარისხის გაუმჯობესება, აგრეთვე, ფინანსური და ეკონომიკური პირობების გაუმჯობესება, შენარჩუნება ფინანსური მდგრადობის, რომლის ერთი მთავარი ბერკეტია საბიუჯეტო სახსრები. დღეისათვის მწვავეა უნივერსიტეტების ფინანსური მენეჯმენტის სრულყოფა რაც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო მომსახურებას და კვალიფიციური კადრების მომზადებას.

ამავდროულად, ყველაზე მნიშვნელოვანია, საკუთარი ფინანსური შემოსავლების ხარჯების მოდერნიზაცია, ვინაიდან გადახდების მიხედვით საქმიანობის დაგეგმვა უპირველესი ამოცანაა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის უნივერსიტეტის ფინანსური რესურსების ლიკვიდობის უზრუნველსაყოფად.

სამომავლო პერსპექტივაში ფინანსური მდგრადობა ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა იქნება უნივერსიტეტებისათვის. უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, რომელთაც გააჩნიათ ჯანსაღი ფინანსური სტრუქტურები და სტაბილური შემოსავლები, შეძლებენ განახორციელონ მრავალრიცხოვანი მისიები და მოახდინონ რეაგირება არსებულ გამოწვევებზე რთულ და გლობალურ გარემოში. ფინანსური მდგრადობა უზრუნველყოფს, რომ უნივერსიტეტის მიზნები მიღწეულ იქნეს და არსებული ინვესტიცია გამოყენებულ იქნეს აკადემიურ და სამეცნიერო საქმიანობაში, ხოლო შემოსავლების დივერსიფიკაცია მიზნად ისახავს ამ მიზნების მიღწევას.

ფინანსური მდგრადობა არის დაწესებულებების ფინანსური მდგომარეობის შეფასების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მაჩასიათებელი.

საგანმანათლებლო ბაზარზე მზარდი კონკურენციისა და გლობალიზაციის პირობებში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები უნდა შეესაბამებოდეს ახალ მკაცრ მოთხოვნებს. უდავოდ აუცილებელი არის საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯმენტის კვალიფიკაციის ამაღლება და პერიოდულად დატრენინგება, რომლის მიზანაც არის მათი საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლება.

ფინანსურ სტაბილურობას უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის განაპირობებს თანხების სწორად გამოყოფა და გამოყენება, რომელიც უზრუნველყოფს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების განვითარებას და გადახდის უზარალობის შენარჩუნებას, რომლისთვისაც ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მუდმივად უნდა კონტროლდებოდეს განათლების მომსახურების ბაზრის მდგომარეობა, აგრეთვე კრიტიკულად უნდა აფასებდეს საკუთარ პოზიციას ბაზარზე, ვინაიდან არასახელმწიფო საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობის გაფართოებამ გამოიწვია კონკურენცია მომსახურების ბაზარზე.

#### **ლიტერატურა:**

1. ბოლონიის დეკლარაცია - უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცე - <http://eqe.ge/res/docs/Boloniisdeklaracia1999.pdf> თბ., 1999.
2. ბერგენის კომუნიკე - 2005.
3. დობორჯგინიძე რ. განათლების მენეჯმენტი, თბილისი, 2005.
4. სართანია ვ. ინტერნაციონალური ტენდენციები უმაღლესი განათლების სისტემაში, საერთაშორისო-სამეცნიერო პრაქტიკული ჟურნალი „გლობალიზაცია და ბიზნესი“, 2016, N2, გვ.44.
5. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ (2017 წლის მდგომარეობით) <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830%23>
6. The Financing methods of higher Education system - Birutė Pranevičienė, Aurelija Pūraitė; 2010.
7. Assessment of Higher Education Learning Outcomes; Karine Tremblay Diane Lalancette Deborah Roseveare Volume 1 – Design and Implementation, 2012.
8. Л.Л. Холод, Е.Ю. Хрусталева, Модели процессов бюджетирования деятельности высшего учебного заведения, 2008.
9. Арефкина Ю.А., Харламова Е.Е. МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ Волгоградский государственный технический университет Волгоград, 2015.

## **The role of budgeting in the management system of Georgia's higher educational institution**

*Lia Otiashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Georgia's educational system reform implemented in 2004. After the reform of higher education institution shall become a unified national examinations. Changed the funding structure, in this regard is quite good steps have been taken by the government.

The issue of how high educational institutions are provided with state finances needs to be inevitably studied. The necessity of improving studying quality coincides with the aspects of financing universities. The present work refers to the models of financing high educational system and analysis of the state financing methods.

No matter how the state financial force functions, it's still obvious that despite external financial sources the universities' financial aspects are mostly unsecured. Therefore, several fundamental strategic issues arise between the state and universities: how the financial resources should be allocated from the state budget for high education targets; what kind of legal and financial mechanisms are optimal to achieve the studying quality and competitiveness of universities in the conditions of globalization.

To achieve educational mission of the university, all of the financial resources of the university should be applied effectively and at the same time efficiently. The success of the University is due to the proper financial management which enables better performance of educational purposes. Effective management of finances implies the optimal use of resources for achieving university goals. The financial management of the University implies not only the achievement of the desired result, but also the accomplishment with the optimal use of resources.

The report analyzes the role of budgeting in the management system of Georgia's higher educational institution. This report analyzes the innovative path that the education sector has undergone.

The aim of the report is to study the role of financial budgeting in the management system of the higher educational institution of Georgia. The report discusses the changes that have been made by the state funding of higher education in Georgia and in different countries, and also explores and analyzes the issue that concerns the increasing challenges in the educational sphere, which requires more effective state (budgetary) opportunities and appeal of different non-state sources.

Keywords: budgetary process; budgetary opportunities; optimization; modernization; financial management.

## ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორში

*ჟორჯოლიანი გიორგი  
ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორი*

*ნუცუბიძე რუსუდანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

სტატიაში აღწერილია საქართველოს საჯარო დაკერძო სექტორში არსებული ადამიანური რესურსების თავისებურებანი და განხილულია ის საკითხები და პრობლემები, რომელთა გადაწყვეტაც ხელს შეუწყობს ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარებას, რაც თანამიმდევრულად გამოიწვევს ქვეყნის შესაბამისი ეკონომიკური მაჩვენებლების გაზრდას.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, კვალიფიკაცია, კონკურენტუნარიანობა, კერძო სექტორი, სახელმწიფო სექტორი, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, პერსონალის განვითარება.

### ძირითადი ტექსტი

ნებისმიერი ქვეყნის განვითარებაში უმნიშვნელოვანეს როლი ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარებითაა განპირობებული. ბიზნესის განვითარების პროცესში კი საჯარო და კერძო სექტორის ჩართულობა უმნიშვნელოვანესია. კერძო სექტორები მუშა ხელს ინდივიდუალური ბიზნესის მფობელების, კორპორაციების ან არასამთავრობო ორგანიზაციებისგან ღებულობენ. ბიზნესის სხვადასხვაგვარობისა და მრავალი სახეობის გამო პოზიციებიც მრავალფეროვანია. რაც შეეხება მათ ხელფასს, ისინი იღებენ კომპანიის მიერ მიღებული მოგების რაღაც პროცენტს. შეიძლება ითქვას, რომ კერძო სექტორში მომუშავე ხალხს კარიერული წინსვლის მეტი შესაძლებლობა აქვს, მაგრამ კერძო სექტორის მიერ წარმოებული ბიზნესი თუ პროექტი ყოველთვის არ შეიძლება იყოს მომგებიანი, ამის გამო სახელმწიფო სექტორში მომუშავე ხალხი თავს უფრო სტარბილურად იგრძნობს.

რაც შეეხება სახელმწიფო სექტორს, ტიპური სახელმწიფო სამსახურები მოიცავს ძირითადად სასწავლებლო, სამშენებლო, სამხედრო სახის სამსახურებს. შეიძლება ითქვას, რომ ამ სექტორში მომუშავე პერსონალს უფრო მეტი დრო და ძალისხმევა სჭირდება დაწინაურებისთვის და უფრო მაღალ თანამდებობაზე დანიშნისთვის.

დღესდღეობით უთვალავი რაოდენობის კერძო ბიზნესი არსებობს მსოფლიოში, ძალიან ბევრი კერძო კომპანია, როგორცაა მაგალითად სადაზღვევო კომპანიები, ტურისტული კომპანიები, საბანკო საფინანსო კომპანიები, რომლებიც წარმატებით მუშაობს. ეს სექტორი ხელს უწყობს ქვეყნის განვითარებას, ამიტომაც სახელმწიფოსთვისაც მისაღებია. კერძო სექტორი ხელს არ მოკიდებს ისეთ ბიზნესს, რომლისგანაც საკმარის მოგებას ვერ მიიღებს. ხშირად ხდება, რომ კერძო სექტორი სრულ მხარდაჭერას იღებს სახელმწიფოსგან, რა თქმა უნდა სახელმწიფოს ერთ-ერთ მთავარ მიზანს მისი მოსახლეობის დასაქმება წარმოადგენს. თავისთავად კერძო სექტორს შეუძლია ძალიან დიდი ჯაჭვის შექმნა, რომელიც მაგალითად ტურისტულ კომპანიებს დააკავშირებს სასტუმროებთან, სასტუმროებს კვების ობიექტებთან და ასე შემდეგ. ეს მთლიანი ჯაჭვი ძალიან დიდი რაოდენობის სამუშაო ადგილებს შექმნის. რაც შეეხება სახელმწიფო სექტორს, ძირითადად სწორედ სახელმწიფო სექტორი ქმნის სახელმწიფოს ინფრასტრუქტურას (გზები, სამდინარო გზა, რკინიგზა, საჰაერო გზა). რა თქმა უნდა ეს მცირე ჩამონათვალია. სახელმწიფო სექტორს შეუძლია კულტურული განვითარების მხრივ დიდი წვლილი შეიტანოს. კერძო და სახელმწიფო სექტორს ძალიან ბევრი ქვეყნისთვის სასარგებო საქმის გაკეთება შეუძლიათ. ჩემი მოსაზრებით, სახელმწიფოს ეკონომიკური თუ სხვაგვარი განვითარება შეუძლებელი იქნებოდა როგორც სახელმწიფო და ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანი კერძო სექტორის არ არსებობის შემთხვევაში.

ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი საქართველოს საჯარო სექტორში

დღეისათვის საქართველოს საჯარო სექტორში ერთიანი საკადრო პოლიტიკის განხორციელების,

მისი პროფესიულ პრინციპზე დაფუძნებული განვითარების, კანონმდებლობის დახვეწის, ეფექტიანი და გამჭვირვალე მმართველობისა და ეთიკური სტანდარტების დანერგვის ღონისძიებებს ახორციელებს „საჯარო სამსახურის ბიურო“. 2011 წლის ივლისის თვიდან ამოქმედდა საჯარო სამსახურში დასაქმების ელექტრონული პორტალი [www.hrgov.ge](http://www.hrgov.ge) რომლის მეშვეობითაც ტარდება კონკურსი საჯარო სექტორში ვაკანტურ თანამდებობაზე. ყველა სახაზინო საბიუჯეტო დაწესებულებას დაეკისრა ვალდებულება ვაკანტურ თანამდებობაზე კონკურსი გამოაცხადოს მხოლოდ ამ ვებგვერდის საშუალებით. აქედან გამომდინარე საჯარო სექტორში არსებული უკლებლივ ყველა ვაკანსია ხელმისაწვდომია ნებისმიერი ამ ვებგვერდზე დარეგისტრირებული მოქალაქისათვის. რეზიუმეს ატვირთვა და გაგზავნა სასურველ ვაკანსიაზე ხდება ვებგვერდის საშუალებით, რაც ამარტივებს როგორც კონკურსის გამოცხადებას ასევე მასში მონაწილეობის მღების პროცედურას.

საქართველოს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა, ძირითადად დეცენტრალიზებულია. ცენტრალიზებულია მხოლოდ საჯარო სამსახურში კონკურსის გამოცხადების წესები, რომელსაც ზედამხედველობას უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით, საჯარო სამსახურში პიროვნების მიღება ხდება თანამდებობაზე დანიშნვით ან კონკურსის წესით. თანამდებობაზე დანიშვნა ვრცელდება მხოლოდ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებზე. კონკურსის გამოცხადების შემთხვევაში, თითოეული სამთავრობო უწყება, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდის საშუალებით, აცხადებს ვაკანსიას. განსაზღვრულია ფორმატი, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადება. აპლიკანტებს განაცხადის გაკეთება შეუძლიათ მხოლოდ ელექტრონულად, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდის საშუალებით. კონკურსის ვადის დასრულების შემდეგ, თითოეული დეპარტამენტი ახორციელებს კადრების შერჩევას. რაც შეეხება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, იგი ინდივიდუალურად განისაზღვრება თითოეულ პოზიციაზე ცალკეული დეპარტამენტის მიერ. რაიმე ზოგადი ჩარჩო ან სტანდარტი, თუ რა უნარებს უნდა ფლობდეს საჯარო სამსახურში ამა თუ იმ პოზიციაზე დასაქმებული პირი, არ არის შემუშავებული.

საქართველოს საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვისას ძალიან საინტერესოა სახელმწიფოს როლი პერსონალის განვითარება/მოტივაციაში. საჯარო სექტორში სხვადასხვა სამოტივაციო სისტემები გამოიყენება. ესენია: პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციული ღონისძიებები და წლიური ნომინაციები, ბონუსები და პენსიების სქემები, დაწინაურება, მადლობის წერილი, საჩუქრები, ჯილდოები და სხვა. ცხადია საჯარო სექტორში რაც უფრო მაღალკვალიფიციური და უნარიანი კადრებია შერჩეული, მით ძლიერია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა და იგი დასაქმებულებს უკეთეს პროგრამებსა და მომსახურება 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.

2006წლიდან დღემდე, საქართველოს საჯარო სამსახურებში კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით, საერთაშორისო ორგანიზაციების მხარდაჭერით, მთელი რიგი პროექტები განხორციელდა. ევროპის საბჭოს ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმების ექსპერტიზის ცენტრის მიერ 2006–2007 წლებში განხორციელდა პროექტი „მუნიციპალურ დონეზე ადამიანური რესურსების მართვა“, რომლის მიზანი იყო ადგილობრივ დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესების ხელშეწყობა. პროექტის ფარგლებში მომზადდა სახელმძღვანელო, რომელიც მოიცავს თანამდებობის პირთა და მოხელეთა სამუშაოების აღწერის ტიპობრივ ფორმულარებსა და ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურებს. 2007–2008 წლებში გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) ფარგლებში შეიქმნა ეფექტიანი მმართველობის ტერიტორიულ-ადმინისტრაციული რეფორმების ცენტრის ვებგვერდი, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოებისა და დაინტერესებული პირებისათვის ინფორმაციის მიწოდებას მისი (ვებგვერდის) საშუალებით. 2008 წელს გერმანიის ტექნიკური თანამშრომლობის საზოგადოებისა (Gom) და საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის (GIPA)-ს მიერ განხორციელდა პროექტი „თვითმმართველობის მიმართულებით მომუშავე

სასწავლებლებისა და სასწავლო პროგრამების კვლევა”, რომლის ფარგლებშიც შესწავლილ იქნა საქართველოს თვითმმართველობის განხრით მომუშავე სასწავლო დაწესებულებებისა და სასწავლო ცენტრების კურიკულუმები. 2014 წლის ივლისში UNICEF-ის მიერ პროექტის „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში G3“-ის ფარგლებში გამოიცა თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღვანელო და ჩამოყალიბდა მუნიციპალიტეტის თანამშრომელთათვის კვალიფიკაციის ამალგების კურსები.

საქართველოს საჯარო სექტორში ნაკლები ყურადღება ექცევა სამუშაო ადგილების ოპტიმიზაციას. ამ უკანასკნელთან დაკავშირებული სამუშაოები უნდა განხორციელდეს კომპეტენტური შესაბამისი სპეციალისტების მიერ, რასაც უნდა ახლდეს პერსონალისა და არსებული სამუშაო ადგილების სრულყოფილი ატესტაცია, რათა გამოვლინდეს მოძველებული, არასრულად დატვირთული და დუბლირებული სამუშაო ადგილები, მოხდეს მათი რეორგანიზაცია ან ლიკვიდაცია. საჭიროა, აგრეთვე, განისაზღვროს ახალი, რაციონალური სამუშაო ადგილების საჭირო რაოდენობა და შეიქმნას სამუშაო ადგილების სრულყოფილი ჩამონათვალი და აღწერილობა. სამწუხაროდ, სამუშაო ადგილების ოპტიმიზაციისადმი წაყენებული ზემოაღნიშნული მოთხოვნები ქვეყნის საჯარო სამსახურის ბევრ დაწესებულებაში, ფაქტობრივად უგულებელყოფილია.

სამუშაო ადგილების ოპტიმიზაციასთან ერთად ზუსტად უნდა განისაზღვროს საჯარო სექტორში თითოეული დასაქმებულის ვალდებულებებისა და უფლებების ზუსტი არეალი და პერსონალური პასუხისმგებლობის საზღვრები, რათა ადგილი არ ჰქონდეს უპასუხისმგებლობასა და დუბლირებას სამუშაოთა შესრულებაში.

#### **ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი საქართველოს კერძო სექტორში**

საქართველოს კერძო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვა გარკვეული თავისებურებით ხასიათდება. კომპანიათა ნაწილში ზოგიერთი ხელმძღვანელი, შეცდომით, ადამიანური რესურსების მართვას ბიზნესთან ნაკლებად დაკავშირებულ სფეროდ მიიჩნევს. ბევრ ქართულ კომპანიაში ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი ბუნდოვანია და ზედმეტად გამარტივებული. იგი ხშირად მხოლოდ ზოგად ადმინისტრაციულ საქმიანობასთან არის გაიგივებული, რაც თანამშრომლებთან შრომითი კონტრაქტების და სამუშაოდან გათავისუფლების გაფორმებით, დაგვიანებებისა და შვებულებების აღრიცხვით ამოიწურება. ცხადია, ყოველივე აღნიშნული შეცდომაა. სინამდვილეში, ეკონომიკის განვითარების დღევანდელ ეტაპზე, ბიზნესი წარმატებული შეიძლება იყოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას გააჩნია ადამიანური რესურსების მართვის სწორი სტრატეგია, რამდენადაც სწორედ ადამიანია ბიზნესის წარმატების მთავარი შემოქმედი.

ქართულ კომპანიაში ძირითადად ადამიანური რესურსების მართვის შემდეგ სტრატეგიებს იყენებენ: სტაფინგი (კომპანიის ადამიანური რესურსით უზრუნველყოფა), განვითარება (რაც შეიძლება მეტი ინვესტიციის ჩადება ადამიანური რესურსის ტრენინგსა და კარიერულ ზრდაში, შედეგების მართვა), შენარჩუნება (უფრო მეტ ჩართულობაზე ზრუნვა) და შრომის ანაზღაურების მართვა. ამ ძირითადი სტრატეგიების გარდა, არსებობს რეკრუტინგის სტრატეგია (მაგალითად, მხოლოდ საუკეთესოების დაქირავება), განვითარების სტრატეგია (მხოლოდ საუკეთესო შედეგების მქონე თანამშრომლების წახალისება) და ანაზღაურების სტრატეგია (ბაზარზე არსებული ყველაზე მაღალი სახელფასო ანაზღაურების გადახდა). ისეთი საკითხები, როგორცაა: რა სჭირდება ორგანიზაციას, რა არის მისი შესაძლებლობები და საფრთხეები, რა არის ძლიერი და სუსტი მხარეები, როგორია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, რამდენად შეესაბამება იგი ბიზნესის მართვის სტრატეგიებს და სხვ. ადამიანური რესურსების მენეჯერმა, მენეჯმენტის საერთო გუნდთან ერთად, უნდა განიხილოს. ქართულ კომპანიათა მართვის ძირითადი პრობლემა, როგორც უკვე აღინიშნა ისაა, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერის საქმიანობად ხშირად მხოლოდ ჰუმანიტარული სფეროა მიჩნეული და არა ბიზნესის მართვა. სინამდვილეში მოცემული კატეგორიის მენეჯერს მოეთხოვება აქტიურად მონაწილეობდეს ორგანიზაციის პერსონალის მართვაში და სხვა მენეჯერებს მიაწოდოს ინფორმაცია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სტრუქტურის, კადრების დენადობისა და იმის შესახებ, თუ რა შედეგის მოტანა შეუძლია კომპანიისთვის თითოეულ თანამშრომელს.

ადამიანური რესურსების მართვისას კერძო სექტორში მიღებული გადაწყვეტილებები ძირითადად ავტორიტარულია. დასაქმებულთა ძალიან მცირე რეოდენობა შეიძლება ფიქრობდეს, რომ ისინი ნაწილობრივ არიან ჩართულნი ამ პროცესში. მოცემულ პროცესში თანამშრომელთა ჩართვის მნიშვნელოვანი საშუალებაა კოლეგიალური სტრუქტურები, სამუშაო ჯგუფები და კომისიები. ერთობლივი მუშაობით თანამშრომლები საკუთარ კომპეტენციებს უკეთესად იყენებენ, ორგანიზაციას კი ეძლევა შესაძლებლობა, რომ, ერთი მხრივ, უკეთესი გადაწყვეტილებები მიიღოს, ხოლო, მეორე მხრივ, თანამშრომელთა ჩართულობა და მოტივაცია გაიზარდოს. ყოველივე ეს თანამშრომელთა თვითრეალიზაციის განცდას მნიშვნელოვნად ამაღლებს.

### **დასკვნა**

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანური რესურსების მართვას დიდი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, როგორც საჯარო ისე კერძო სექტორის. მეტიც, მათი კომერციული ბუნებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანური რესურსები შეუფასებელი კაპიტალია ბიზნესის სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებისთვის. აქედან გამომდინარე მათი სწორად მართვა კიდევ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს თანამედროვე, და მუდმივად ცვალებად გარემოში. ადამიანური რესურსი არის პოტენციალი, რომელიც სწორად მართვის შემთხვევაში გადაიქცევა ფირმისთვის ფასდაუდებელ არამატერიალურ აქტივად. ეს ორი სექტორი ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება. თუმცა, უნდა აღვნიშნო რომ ქვეყნის სრულყოფილი განვითარებისთვის ორივე სექტორის არსებობა მეტად მნიშვნელოვანია. კერძო და სახელმწიფო სექტორების თანამშრომლობა კი უმეტეს შემთხვევაში ქვეყნის ეკონომიკური წინსვლის განუყოფელი ნაწილია.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ადამიანური რესურსების მართვა - მაიკლ ამსტრონგი, 2002წ
2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი - რედაქტორი ია კუტალაძე, დაფინანსებულია ფონდი „ევრაზია“ - ს მიერ, თბილისი (1999წ)
3. პერსონალის მართვა - ვ.გურგენიძე, ლ. ლაბაური, ნ. ოვსიანი, თბილისი (2003წ)
4. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო –თბილისი (2014წ)

## **Internacional Insurance Company IRAO**

*Giorgi Zhorzholiani,  
Doctor of Business Administration*

*Rusudan Nutsbidze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

The article describes the peculiarities of the human resources in the Georgian public sector and discusses the issues and problems that will help to promote the development of economy and business, which will gradually lead to increased economic indicators of the country.



# ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის სრულყოფის ორგანიზაციული-ეკონომიკური მექანიზმი

*ტყეშელაშვილი გოდერძი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ფაილოძე ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*მეიშვილი გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

## აბსტრაქტი

ეკონომიკის გლობალიზაციის ეპოქაში, ეკონომიკური ინფორმაციის სანდოობა ასოცირდება ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის ცნებასთან, სწორედ ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი წარმოადგენს ერთადერთ ალიარებულ და ხელმისაწვდომ ინსტრუმენტს, რომელიც ყველა დაინტერესებულ სუბიექტს: ინვესტორებს (აქციონერებს), პოტენციურ ინვესტორებს, კრედიტორებს, სახელმწიფო უწყებებსა და მარეგულირებელ ორგანოებს, პროდუქციისა და მომსახურების კორპორაციულ მომხმარებლებს უზრუნველყოფს ყველაზე მაღალი ხარისხის საიმედო ფინანსური ინფორმაციით.

ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი არის დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ პირის ფინანსური ანგარიშგების ექსპერტიზა. ამ ექსპერტიზის შედეგია აუდიტორის დასკვნა, რომელიც ადასტურებს ფინანსური ანგარიშგების წარდგენის სამართლიანობას და მასთან დაკავშირებულ შენიშვნებს.

ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის მიზანია, აამაღლოს სანდოობა ბიზნესის ფინანსურ მდგომარეობაზე. აუდიტი სულ უფრო მეტად გავრცელდა, როგორც ორი ძირითადი საბუღალტრო ჩარჩოს: ზოგადად მიღებული საბუღალტრო პრინციპებისა და ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების სირთულე.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესის გლობალიზაცია, ეკონომიკური განვითარება, სიღარიბის დამლევა, ეკონომიკური ინფორმაციის სანდოობა.

## ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ეპოქაში ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების ეროვნული სისტემები განიცდის გლობალური ინსტიტუციონალური გარემოს გავლენას. არც თუ იშვიათია ისეთი სიტუაცია, როდესაც ზოგიერთ ქვეყანაში ეკონომიკური კონიუნქტურის ცვლილება პირდაპირ ან არა პირდაპირ ზემოქმედებს სხვა ქვეყნების ეკონომიკაზე, მათ შორის, ცვლილებებს იწვევს ბუღალტრულ აღრიცხვასა და ანგარიშგებაში წარმოდგენილი ინფორმაციის შინაარსზე. თუ განვიხილავთ რომელიმე რეგიონს, სადაც ყველა ქვეყანა ეკონომიკურად არის ინტეგრირებული, მაშინ ცხადი ხდება, რომ გარდაუვალია სხვადასხვა სისტემების დაახლოება და ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების ერთიანი სისტემის შექმნა.

ზემოაღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებით, მსოფლიო პრაქტიკაში, ძირითადად, ცნობილია ბუღალტრული აღრიცხვის რეგულირების შემდეგი მოდელები:

**1. მიკროეკონომიკური (ანგლოამერიკული) მოდელი:** ბუღალტრული აღრიცხვის რეგულირება არ ხდება სახელმწიფო ორგანოების მიერ, აღრიცხვის სისტემა დამოკიდებული არ არის საგადასახადო კანონმდებლობაზე. აღრიცხვის ამ კონცეფციას შეიძლება ვუწოდოთ მესაკუთრული ან სამეწარმეო კონცეფცია, რომელიც აღმოცენდა ინგლისსა და აშშ-ში და ცნობილია ინგლისურ-საქსონური (ანგლოამერიკული) სისტემის სახელწოდებით. მისი მთავარი თავისებურებაა - ნებისმიერი ფინანსური ანგარიშგება უნდა შეესაბამებოდეს მესაკუთრეთა ინტერესებს (სამეწარმეო ინტერესებს).

**2. მაკროეკონომიკური (კონტინენტალურ-ევროპული):** სისტემა მჭიდროდ არის დაკავშირებული სახელმწიფოს ეკონომიკურ პოლიტიკასთან, რადგან ეს უკანასკნელი გავლენას ახდენს ეკონომიკური სუბიექტების მიზნების ფორმირებაზე. მაკროეკონომიკური რეგულირების მიზნების მისაღწევად

(დანახარჯების შემცირება, სახელმწიფო ინვესტიციების დაფინანსების გადიდება, ინფლაციასთან ბრძოლა და სხვ.) სახელმწიფო ბუღალტრული აღრიცხვისა და სხვა ეკონომიკური ფუნქციების მეშვეობით გავლენას ახდენს საწარმოს მაჩვენებელთა ფორმირებაზე.

მაკროეკონომიკური მოდელის მქონე ქვეყნებში ბუღალტრული აღრიცხვის ორგანიზაციის რეგულირება მნიშვნელოვნად რეგლამენტირდება სახელმწიფოს ორგანოების მიერ, ამიტომ ყველა საწარმოში აღრიცხვის წარმოება ერთნაირად ხდება და ემსახურება სახელმწიფო მართვისა და კონტროლის ფუნქციებს. აღრიცხვის ეს სისტემა ჩამოყალიბდა და გავრცელებულია ევროპის კონტინენტის ქვეყნებში და ამიტომ მას უწოდებენ **კონტინენტალურ-ევროპულ სისტემას**. ამ სისტემაშიც შეიძლება გამოიყოს ქვეყნების ორი ჯგუფი. კერძოდ :

პირველ ჯგუფში შედიან ქვეყნები, სადაც სახელმწიფო თავისი ეკონომიკური პოლიტიკის მიზნების მისაღწევად ბიზნესზე ზემოქმედებას ახდენს **საგადასახადო კანონმდებლობის** მეშვეობით. ეს ქვეყნებია: საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, ბელგია და სხვ.

მეორე ჯგუფში შედიან ის ქვეყნები, სადაც სახელმწიფო ეკონომიკურ სუბიექტებზე ზემოქმედებას ახდენს ბიზნესის მარეგულირებელ კანონთა სისტემის საშუალებით. ეს ქვეყნებია, ძირითადად , გერმანია, შვეიცია და სხვ.

სხვა დანარჩენ ქვეყნებში ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემები წარმოადგენს აღრიცხვის ორი სისტემის - 1) ინგლისურ-საქსონური და 2) კონტინენტალურ-ევროპულ სააღრიცხვო **კონცეფციის ნაზავს**. ამ ქვეყნებში გავრცელებული პრაქტიკით, ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემა რეგულირდება საკანონმდებლო აქტებით (როგორცაა: კანონი კომპანიების შესახებ, კანონი ბუღალტრული აღრიცხვის შესახებ, სავაჭრო კოდექსი და სხვა), რომლებიც იურიდიულად აკანონებს ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტებს და მათთან ერთად მოქმედებს პროფესიული ორგანიზაციების მიერ შემუშავებული სტანდარტები და რეკომენდაციები. ამგვარი პრაქტიკა ამდიდრებს საკანონმდებლო დოკუმენტების დებულებებს და ხელს უწყობს ბუღალტრული აღრიცხვის **თეორიისა და პრაქტიკის** განვითარებას. ამან განაპირობა ის გარემოება, რომ უკანასკნელ პერიოდში ადგილი აქვს ინგლისურ-საქსონური სისტემის გავრცელებასა და დანერგვას კონტინენტური ევროპის ქვეყნებში. ამდენად, ის მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს აღრიცხვის კონტინენტალურ სისტემაზე.

**3. ლათინოამერიკული მოდელი.** ეს მოდელი გამოიყენება ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა: ბრაზილია, არგენტინა, ჩილე, პერუ და სხვა ქვეყნები, რომელთათვისაც დამახასიათებელია ინფლაციის მაღალი ტემპები და ბუღალტრული აღრიცხვის მრავალი ასპექტის სახელმწიფო რეგულირება. ამ მოდელის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ ის აშკარად ორიენტირებულია სახელმწიფოს და, უპირველესყოფლისა, საგადასახადო საჭიროებებზე.

**4. ისლამური მოდელი.** ისლამური ბუღალტრული აღრიცხვის ნორმატიული რეგულირება სხვა მოდელისგან იმით განსხვავდება, რომ მასში დომინირებს რელიგიური ფაქტორი, რომელიც ემსახურება ყურანში ჩადებული ადამიანური ფასეულობების სისტემის გაღრმავებასა და განვითარებას.

**5. საერთაშორისო მოდელი.** საერთაშორისო მოდელის ფორმირება ხდება თანამედროვე ეტაპზე რეგულირების არსებული სისტემების უნიფიკაციით. საერთაშორისო ეკონომიკური და ფინანსური კავშირების აქტიური განვითარება, საერთაშორისო ვაჭრობისა და კაპიტალის ტრანსნაციონალური ნაკადების ზრდა წარმოქმნის ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო მოდელის განვითარების ობიექტურ აუცილებლობას, რომელიც უზრუნველყოფდა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემების შესადარისობას.

მსოფლიოსააღრიცხვო პრაქტიკის ანალიზი მოწმობს, რომ ბუღალტრულმა აღრიცხვამ სხვადასხვა ქვეყნებში განვითარების განსხვავებული გზა განვლო. მაგრამ სააღრიცხვო პრაქტიკის უდიდეს მონაპოვრად უნდა ჩაითვალოს ათობით ქვეყნის კეთილი ნების გამოვლენა, აღრიცხვა-ანგარიშგების ჰარმონიზაციის მიზნით. მიღწეული შედეგების გათვალისწინებით გამოიკვეთა, რომ „საქართველოში მიზანშეწონილია ბუღალტრული აღრიცხვის რეფორმა დაეფუძნოს აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებს, რომლებიც საფუძვლად უდევს სხვადასხვა ქვეყნებში ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების პრაქტიკას.

ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის საერთაშორისო პრაქტიკის შესაბამისი სტანდარტების დანერგვა შესაძლებელია უშუალოდ საერთაშორისო სტანდარტების, ან მათ საფუძველზე შემუშავებული ეროვნული სტანდარტების გამოყენების გზით. “ორივე გზა მისაღებია, თუმცა, საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით და რეფორმის ტემპის დაჩქარების მიზნით, მიზანშეწონილია ქართულ ენაზე თარგმნილი ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების გამოყენებისადმი რეკომენდაციის გაწევა” [6, გვ.78].

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, აღრიცხვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარება მოითხოვდა სათანადო **სამეცნიერო კვლევების ჩატარებას**. თუმცა, აღრიცხვის პრობლემებზე სამეცნიერო კვლევა მცირე მასშტაბებით მიმდინარეობდა ფინანსთა სამინისტროსთან არსებული ფინანსების სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტსა და ეკონომიკის სამინისტროსთან არსებული ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტში. ქვეყანაში არსებული ეკონომიკური სიტუაციიდან გამომდინარე, გამოიკვეთა მიზანშეწონილობა იმისა, რომ აუცილებელი იყო აღნიშნულ ინსტიტუტებთან ერთად მუშაობის გაფართოება თვითდაფინანსებაზე მყოფ პროფესიულ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში. **“აუცილებელია მიღებულ იქნეს კანონი ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების რეგულირების შესახებ, რომლითაც დადგინდება სახელმწიფოს როლი ბუღალტრული აღრიცხვის რეგულირების პოლიტიკის განსაზღვრაში . . . საქართველოს პარლამენტთან უნდა შეიქმნას სბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების კომისია - ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროების, ეროვნული ბანკის, აუდიტორული საქმიანობის საბჭოს, პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაციის ან სხვა ბუღალტრული აღრიცხვის მოწესრიგებით დაინტერესებული სამსახურების წარმომადგენლობით”** [4, გვ.506].

ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სფეროში რეფორმის შემდგომი განვითარების განმსაზღვრელი ფაქტორი გახდა 1998 წლის 23 აპრილს აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა (USAID) და საქართველოს პარლამენტის, სახელმწიფო კანცელარიის, ფინანსთა სამინისტროს, სტატისტიკის დეპარტამენტის, აუდიტორული საქმიანობის საბჭოს და ეროვნული ბანკის შეთანხმების საფუძველზე ხელმოწერილი **“ურთიერთგაგების მემორანდუმი”**. აღნიშნული მემორანდუმით მხარეები სწორედ ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის რეფორმის საკითხებზე თანხმდებოდნენ.

ჩატარებული კვლევებით დასტურდება, რომ საქართველოს ბაზის თანამშრომლობამ საქართველოს პარლამენტთან და GEAR პროექტთან საბოლოოდ გადაწყვიტა ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (ბასს) დამკვიდრების აუცილებლობა და, გარკვეულწილად, ეს პროცესი დააჩქარა. თანამშრომლობის შედეგად, რეფორმის მნიშვნელოვანი ეტაპი გახდა 1999 წლის 5 თებერვალს მიღებული საქართველოს კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების შესახებ“. აღნიშნული კანონის მიღებით შეიცვალა კერძო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის რეგულირების სისტემა და ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები (ბასს) უცვლელი სახით დანერგვას დაექვემდებარა.

კანონის შესაბამისად, კერძო სექტორის ბუღალტრული აღრიცხვის რეგულირება, ძირითადად, **საქართველოს პარლამენტთან არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების კომისიის** დაეკისრა. ამ კომისიის ერთ-ერთი ფუნქცია იყო ქართულ ენაზე თარგმნილი ბასს-ისა და ადგილობრივი დროებითი სტანდარტების განხილვა და სამოქმედოდ შემოღება. სტანდარტების მომზადება და კომისიისათვის წარდგენა კი პროფესიული ორგანიზაციების პრეროგატივა გახდა. კანონის მიღების მომენტში საქართველოში ბუღალტერთა და აუდიტორთა ერთი პროფესიული ორგანიზაცია ფუნქციონირებდა. ამიტომ კანონის მიღებით პროფესიული ორგანიზაციებისათვის რეგულირებაში მონაწილეობის უფლებამოსილების მინიჭება, სახელმწიფოს მხრიდან **საქართველოს ბაზის აღიარებას** ნიშნავდა. აღიარების დასტური იყო ისიც, რომ პარლამენტთან არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების კომისიის 9 წევრიდან 5 საქართველოს ბაზის წარმომადგენელი იყო და კომისიის თავმჯდომარედ არჩეულ იქნა საქართველოს ბაზის გამგეობის წევრი.

კვლევებით დადგინდა, რომ GEAR პროექტისა და საქართველოს ბაზის თანამშრომლობის ფარგლებში 1998-2001 წლებში განხორციელდა მნიშვნელოვანი ღონისძიებები, რომლებმაც საქართვე-

ლოში საერთაშორისო სტანდარტებზე გადასვლის კურსი შეუქცევადი გახდა. ერთობლივად განხორციელებული საქმიანობიდან უმთავრესი იყო: „ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების შესახებ“ საქართველოს კანონის მიღება; ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების ქართულენაზე თარგმნა; სტანდარტების გამოყენების სახელმძღვანელო ლიტერატურის მომზადება; საერთაშორისო სტანდარტებში ლექტორების გადამზადება ქვეყნის მასშტაბით; ბუღალტერთა გადამზადებისა და პროფესიული სერტიფიცირების პროგრამების შექმნა და ამოქმედება.

ზემოაღნიშნული ერთობლივი საქმიანობის შედეგად შესაძლებელი გახდა ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) წევრობის კრიტერიუმების დაკმაყოფილება და 2000 წლის მაისში საქართველოს ბაფი გახდა პირველი პროფესიული ორგანიზაცია, პოსტსაბჭოთა ქვეყნებიდან, რომელმაც მიიღო IFAC-ის წამდელი წევრის სტატუსი.

### დასკვნა

აღრიცხვისა და აუდიტის სისტემის რეგულირების თავისებურებისა და რეგლამენტაციის ხარისხის მიუხედავად, მსოფლიოს უმეტესი ქვეყანები ბუღალტრული აღრიცხვის სფეროში ეყრდნობა ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებს (ფასს), ხოლო აუდიტის სფეროში - აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებს (ასს) და თითოეული ქვეყნის რეგულირების სისტემა კი ამ სტანდარტებთანაა დაკავშირებული. ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი წარმოადგენს ერთადერთ აღიარებულ და ხელმისაწვდომ ინსტრუმენტს, რომელიც ყველა დაინტერესებულ სუბიექტს უზრუნველყოფს ყველაზე მაღალი ხარისხის საიმედო ფინანსური ინფორმაციით. ეს საქმიანობა არის საბაზრო ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ელემენტი, რომელიც ხორციელდება სამეურნეო ობიექტების ორგანიზაციული და მეთოდური უზრუნველყოფა.

თანამედროვე ეტაპზე, მნიშვნელოვნად აქტუალურია ჩვენი ქვეყნის ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სფეროს რეგულირების პრობლემების კვლევა, მათი სრულყოფის, საერთაშორისო სტანდარტებთან და შესაბამისი ევროდირექტივების მოთხოვნებთან ჰარმონიზაციის უზრუნველყოფა.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აუდიტის ოფიციალური ტექნიკური დოკუმენტები, ბსფ-ის ცნობარი;
2. აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების აღიარების შესახებ საქართველოს პარლამენტთან არსებული აუდიტორული საქმიანობის საბჭოს კოლეგიის დადგენილება №6, 1998 წ.
3. ბასილაია კ., ლიპარტია ზ. „ფინანსური კონტროლი“ სახელმძღვანელო, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2009 წ.
4. გრიგალაშვილი ლ., „საბუღალტრო აღრიცხვა-ანგარიშგების რეფორმის ძირითადი მიმართულებანი საქართველოში საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში“, თბ. 2014წ.
5. ლიპარტია ზ., ჭუმბურიძე ლ. „ბუღალტრის პროფესიული აღიარების საერთაშორისო გამოცდილება და საქართველოს პრაქტიკა“, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბ. 2009 წ.
6. საქართველოს პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაცია(ბაფი) პროფესიული გამოცდილების 15 წელი. თბ. 2011 წ.
7. საქართველოს კანონი ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის შესახებ;
8. ACCA F8 - აუდიტი და მარწმუნებელი მომსახურება;
9. Directive 2003/11/ec of the European Parliament and of the Council, of 6 February 2003;

10. Fourth Council Directive 78/660/EEC of 25 July 1978 based on Article 54(3)(g) of the Treaty on the annual accounts of certain types of companies;
11. [www.ifac.org](http://www.ifac.org), უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 10.01.2019;
12. [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org), უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 28.01.2019.

**An organizational-economic mechanism for the improvement of  
the financial statements audit**

*Goderdzi Tkeshelashvili, Professor  
Georgian Technical University*

*Nino Pailodze, Professor  
Georgian Technical University*

*Giorgi Meishvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

**Summary**

In the era of globalization of economy, reliability of financial information is associated with financial accounting audits. Audit of Financial Accounts is the only one recognized and affordable instrument, which are all interested subjects: Investors (shareholders), potential investors, creditors, state agencies and regulatory bodies, Product and service corporate users provide the highest quality reliable financial information.

A financial statement audit is the examination of an entity's financial statements and accompanying disclosures by an independent auditor. The result of this examination is a report by the auditor, attesting to the fairness of presentation of the financial statements and related disclosures.

The purpose of a financial statement audit is to add credibility to the reported financial position and performance of a business. Audits have become increasingly common as the complexity of the two primary accounting frameworks, Generally Accepted Accounting Principles and International Financial Reporting Standards.

## შიდა აუდიტის კონცეპტუალური შინაარსი

*ფაილოძე ნინო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*მაგნიძე თორნიკე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

*ხოტენაშვილი გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

შიდა აუდიტის გამოჩენა და განვითარება დაკავშირებულია სააქციო საზოგადოების შექმნასთან და განვითარებასთან, რომელიც საქართველოში ქონების პოსტსაბჭოურ პრივატიზაციას მოყვა. სააქციო საზოგადოებათა ევოლუციამ ხელი შეუწყო კონტროლის ორგანიზაციული ფორმის, მათ შორის შიდა აუდიტის, სრულყოფას. როგორც მსოფლიო, ისე ქართულ ბიზნესში მსხვილი ბიზნესის ყველაზე მნიშვნელოვან ფორმას სწორედ სააქციო საზოგადოება (კორპორაცია) წარმოადგენს, რომელსაც ახასიათებს მართვისა და საკუთრების უფლებების გამიჯვნა, რთული ორგანიზაციული სტრუქტურა, მინორიტარების მნიშვნელოვანი ჯგუფის არსებობა, კორპორაციული ურთიერთობის სუბიექტთა ინტერესების გადაკვეთა და მრავალფეროვანი კონსოლიდირებული ფაქტორის ზემოქმედება.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს კორპორაციული მართვის სისტემაში შიდა აუდიტის ორგანიზების სრულყოფა, რომელიც უნდა პასუხობდეს თანამედროვე რეალობას. გარდა ამისა, კვლევის მიზანია შიდა აუდიტის სტანდარტიზაციის, პრაქტიკული ინსტრუმენტებისა და მეთოდის სრულყოფისათვის ისეთი რეკომენდაციების შემუშავება, რომლის განხორციელება შიდა აუდიტის ფინქციონირებას და კორპორაციული მართვის მონაწილეების ინტერესთა დაბალანსებას შეუწყობს ხელს.

საკვანძო სიტყვები: აუდიტორის ეთიკური პრინციპები, კორპორაციული მართვა, სპეციფიკური პრინციპები, შიდა აუდიტის კონცეფცია.

### ძირითადი ტექსტი

მსოფლიოში ბოლო დროს განვითარებული ცნობილი საერთაშორისო სკანდალების ფონზე, რომლებმაც წარმოაჩინეს კონტროლის პრობლემები, შიდა აუდიტის მნიშვნელობა განსაკუთრებულად გაიზარდა. ჩამოყალიბდა მკაფიო ხედვა იმის შესახებ, რომ აუცილებელია ჭეშმარიტი ინფორმაციის გახსნილობის გაზრდა და განვითარების თანამედროვე ტენდენციებისათვის მიდევნება, რასაც ქართული კომპანიები ჯერჯერობით ეჭვის თვალით უყურებენ. გარდა ამისა, ქართულ კომპანიათა უმრავლესობის მიერ ხდება ბიზნესის სოციალური ფუნქციის იგნორირება, რაც გამოც ისინი ვერ შეესაბამებიან კორპორაციული მართვის დასავლურ სტანდარტებს.

შიდა აუდიტი წარმოადგენს კორპორაციული მართვის ჯერჯერობით დაუფასებელ ინსტრუმენტს. კომპანიებში შიდა აუდიტის სტრუქტურების ფორმირება ხელს უწყობს მენეჯმენტისა და მესაკუთრეების უსაფრთხოებასა და ინტერესების შეცდომებისა და მათი ბოროტად სარგებლობის მცდელობისაგან დაცვას, განსაზღვრავს ყველაზე დიდი რისკების ზონებს და მომავალი შეცდომებისგან და ნაკლოვანებებისგან იცავს კომპანიას. გარდა ამისა, შიდა აუდიტი ხელს უწყობს სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას და მართვის იმ პრინციპების პოვნას, რომლის დარღვევაც მოხდა. კორპორაციული მართვისა და კონტროლის საკმაოდ ეფექტური სისტემა იძლევა კერძო ინვესტირების განხორციელების შესაძლებლობას, მათ შორის ისეთების, რომლებიც არ გამოირჩევა დიდი მოცულობით. ეკონომიკურ სუბიექტში შიდა აუდიტის არსებობა მესაკუთრეებისათვის განსაკუთრებით აქტუალურია, ვინაიდან ისინი დაშორებულნი არის უშუალო ხელმძღვანელობას, მართვის სადავეები მმართველებისათვის აქვთ გადაცემული და სტრატეგიული მართვისა და კონტროლის ფუნქციების შესრულებაზე ახდენენ კონცენტრირებას.

შიდა აუდიტის მნიშვნელობა განსაკუთრებით აქტუალურია ეფექტური კორპორაციული

მმართველობის ფორმირებისათვის შიდა კონფლიქტებისა, მესაკუთრეთა და მენეჯერთა შორის ურთიერთობების მოგვარების საკანონმდებლო ბაზის არასრულყოფილების გამო.

ამდენად, შიდა აუდიტორების საქმიანობა გვევლინება დამატებით რესურსად, რომელიც კორპორაციული მართვის, რისკების მართვისა და კონტროლის პროცესების შემდგომ სრულყოფას უწყობს ხელს.

კორპორაციული მართვის სისტემაში საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით განხორციელებული შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის სრულყოფა ხელს უწყობს ეკონომიკის მდგრად განვითარებას და, საბოლოო ჯამში, საზოგადოების სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს.

კორპორაციული მართვის შიდა აუდიტის კონცეფცია - ეს არის საბაზისო მდგომარეობის, მიზნების, ამოცანების, პრინციპების, მეთოდების, შესაძლებლობების და კორპორაციული მართვის შიდა აუდიტის ჩატარების შედეგების შესახებ ცოდნის სისტემა; აგრეთვე მოცემული ცოდნის ორგანიზაციისა და გაფორმების გზა.

შიდა აუდიტის კონცეფციას, როგორც მის ორგანიზაციაზე და ფუნქციონირებაზე შეხედულებების სისტემას, ორი მიმართულებით შეუძლია ფორმირება:

- კონცეფციის დებულებები ფორმირდება როგორც შეხედულებების სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა გადაიჭრას შიდა აუდიტის პრობლემების უმეტესობა;
- კონცეფციის დებულებები ფორმირდება, არაეფექტური და არარაციონალური შეხედულებების და დასკვნების გამოვლენის და მოკვეთის გზა, რის შემდეგაც რჩება რამოდენიმე მისაღები ანუ კონცეფციაში განთავსებადი ვარიანტები.

შიდა აუდიტის კონცეფციის აშენების დროს პრიორიტეტული იქნება ზემოხსენებულიდან პირველი.

შიდა აუდიტის მიზნების შემუშავება, ერთის მხრივ, ხორციელდება მისი კონცეფციის საბაზისო დებულებების და პრინციპების შესაბამისად; ხოლო, მეორეს მხრივ – კორპორაციული მართვის პრინციპების რეალიზაციის გათვალისწინებით. შიდა აუდიტის კონცეფციის საბაზისო დებულებები შეიძლება დავიყვანოთ შემდეგზე:

- კონტროლი წარმოადგენს კორპორაციის მართვის სისტემის განუყოფელ ფუნქციას;
- კორპორაციის საქმიანობაზე შიდა კორპორაციული კონტროლი პირდაპირ არის დამოკიდებული კორპორაციული ურთიერთობების სუბიექტების ძირითად ჯგუფებზე;
- შიდა აუდიტის ორგანიზაციული ფორმების განვითარება წარმოადგენს სააქციო საზოგადოების ევოლუციის შედეგს;
- კორპორაციული მართვის სისტემაში შიდა აუდიტის ინტეგრაცია საშუალებას აძლევს კორპორაციას მიაღწიოს სტრატეგიულ მიზნებს;
- დროთა განმავლობაში საინვესტიციო რესურსების მოზიდვასა და კომპანიის სტაბილურობაში შიდა აუდიტის როლის მნიშვნელობა იზრდება;
- შინაგანი აუდიტი საშუალებას იძლევა მესაკუთრეები უზრუნველყოთ კომპანიაში საქმეების მდგომარეობის შესახებ სრული და სანდო ინფორმაციით;
- შიდა აუდიტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კორპორაციული ურთიერთობების ყველაზე ნაკლებად დაცული ჯგუფების მხარდაჭერისათვის;
- შიდა აუდიტი როგორც კორპორაციული ურთიერთობების ჰარმონიზაციის გარანტი;
- შიდა აუდიტი, საქმეების მდგომარეობის ანალიზის ჩატარების, კონსულტაციების წარმოდგენისა და კორპორაციული ურთიერთობების ჰარმონიზაციის რეკომენდაციების შემუშავების დროს, ხელს უწყობს მართვის ხარისხის და კორპორაციის საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებას.

კორპორაციული მართვის სისტემაში შიდა აუდიტის კონცეპტუალური მოდელი შედგება ფუნდამენტური ელემენტებისაგან:

- კორპორაციული მართვის სისტემის შიდა აუდიტის თანამედროვე თეორიის საბაზო დებულებებისაგან;

- სპეციფიკური და ეთიკური საერთო პრინციპებისაგან;
- აუდიტის პროგრამისაგან (მიზნებისა და ამოცანების იერარქიისაგან);
- მეთოდებისა (რეტიგული და ექსპერტული შეფასებები, შედარებითი და ფინანსური ანალიზი) და სამუშაო დოკუმენტაციისაგან (ანკეტები, ტესტები და სამუშაო ცხრილები);
- ინსტრუმენტარიებისაგან;
- სტანდარტებისა და ნორმატივებისაგან (კრიტერიუმები და მაჩვენებლები);
- ამოცანების გადაწყვეტის მექანიზმებისაგან;
- კორპორაციული მართვის სისტემის შიდა აუდიტის ჩატარების შესაძლებლობებისა და შედეგებისაგან (ანგარიშგება, კვლევის დასკვნები და აუდიტორის რეკომენდაციები).

შიდა აუდიტის კონცეფციის შექმნა უნდა ემყარებოდეს პრინციპებს<sup>1</sup> რომლებიც დევს შიდა აუდიტის სისტემის ფორმირების ფუნქციონირებისა და სრულყოფის საფუძველში.

კომპანიის შიდა აუდიტის ორგანიზების სისტემაში დამოუკიდებლობისა და ობიექტურობის პრინციპები უნდა იკავებდნენ პირველ ადგილებს. გარდა ამისა, ჩვენი შეხედულებით, სისტემურობის პრინციპი ატარებს საერთო ხასიათს; ხოლო შიდა აუდიტის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის რეგლამენტაციის და სტანდარტიზაციის დაცვის მოთხოვნა წარმოადგენს იმდენად მნიშვნელოვანს, რომ აღნიშნული გადატანილ უნდა იქნას სპეციფიკური პრინციპების ჯგუფში.

შიდა აუდიტის შოშოთავაზებული კონცეფციის პრინციპების ფორმირება და რეალიზაცია, სხვა ავტორებისაგან განსხვავებით, ჩვენს მიერ შევსებულია სპეციფიკური პრინციპებით და დამატებულია საერთო პრინციპების ჯგუფი. შიდა აუდიტის პრინციპების ანალიზის დროს აუცილებელია მოხდეს მათი სამ ჯგუფად დაყოფა: საერთო, სპეციფიკურ და ეთიკურ ჯგუფებად.

საერთო პრინციპებს უნდა მივაკუთნოთ: გარემოში მიზანმიმართულობა, სისტემურობა, პროცესულ-ფუნქციური მიდგომა, განვითარებისა და ეფექტურობის პრინციპები.

სპეციფიკურ პრინციპებს უნდა მივაკუთნოთ: აღსრულებისა და კონტროლის გაყოფა, თანხმობის მიცემა და დათანხმება, გასაკონტროლებელი და მაკონტროლებელი სისტემების შესატყვისობა, რეგლამენტაციები და სტანდარტები, ადეკვატურობა და შედეგიანობა, დროული შეტყობინება გამოვლენილი ნაკლოვანებებზე და პასუხისმგებლობის პრინციპი.

აუდიტორის ეთიკურ პრინციპებს წარმოადგენს „პატიოსნება, ობიექტურობა, დამოუკიდებლობა პროფესიული კომპეტენტურობა, შესაბამისი გულმოდგინება (დეტალიზაცია), კონფიდენციალურობა და პროფესიული ქცევა“.<sup>2</sup>

პრინციპების გამოყოფა საშუალებას იძლევა მოხდეს ფუნქციონირების ძირითდი მომენტების ფორმირება და შიდა აუდიტის სისტემის სრულყოფა, რომლებმაც მომავალში შიდა აუდიტის სტანდარტებში უნდა მიიღონ უფრო დაწვრილებითი განმარტებები, რაც განიხილება კორპორაციის საქმიანობის სპეციფიკასთან კონტექსტში.<sup>3</sup>

## დასკვნა

ძირითადი ჯგუფების სუბიექტების ფინანსურ და ორგანიზაციულ ასპექტებში ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია კრიტერიუმების და მაჩვენებლების სისტემა. რაოდენობრივი და ხარისხობრივი კრიტერიუმების დახმარებით და აუდიტორების პროფესიული გადაწყვეტილებებით, შიდა აუდიტი საშუალებას იძლევა, გამოვაგლინოთ ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კორპორაციის განვითარებას და შედეგად მოხდება კორპორაციული მართვის სისტემის ოპტიმალური სტრუქტურის ფორმირება. შედეგნილია შიდა აუდიტის იმ კონცეპტუალური საფუძვლების სქემა, რომლებიც ხელს უწყობს აუდიტის მეთოდური, ორგანიზაციული და პრაქტიკული ასპექტების გახსნას. კონცეპტუალური საფუძვლები, თავის მხრივ, დაარეგულირებენ შიდა აუდიტორების საქმიანობას და

<sup>1</sup>პრინციპი (ლათინურიდან principium – დაწყება, საფუძველი) – ეს არის რომელიმე თეორიის, სწავლების, მეცნიერების, მსოფლმხედველობის და ა.შ. ძირითადი საწყისი დებულება

<sup>2</sup>Adams, R. Audit basics. Translation from English/R. Adams. Edited by Y.V. Sokolov. – M.: Audit, UNITI, 2015. – 398p.

<sup>3</sup>Communication from the commission to the council and the European parliament.[ელექტრონული რესურსი] / Modernising Company Law and enhancing corporate governance in the European Union - a plan to move forward. Brussels, 2003; <http://www.europa.eu.int>.



### გამოყენებული ლიტერატურა

1. La porta et al., 1996 La porta et al., 2017. (Lf Porta R., Lopez-de-Silanes F. The of Privatizabon: Evidence from Mexico Working Paper № 6215. Cambridge: National Bureau of Economic Research.2017)
2. Adams, R. Audit basics. Translation from English/R.Adams. Edited by Y.V. Sokolov. – M.: Audit, UNITI, 2015. – 398p.
3. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Stand- ards). effective as of Janury 1, 2013
4. Дефлиз, Ф.Л., Аудит Монтгомери: пер. с англ. / Филип Л. Дефлиз [и др.]. – Москва: Аудит, 2017. – 542с.
5. Lynch, R. Corporate strategy / R. Lynch. – Pitman Publishing,2017.
6. Jensen, M.C. Journal of Financial Economics 3/M.C. Jensen, W.H. Meckling Tneory of the Firm: Man- agerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, 2006. – 360
7. Dodj, R. Quick guide to the standards and norms of audit/R.Dodj. – M.: Finansi i statis- tika; UNITI, 2012. – 240p

### Conceptual content of internal audit

*Nino Pailodze, Professor  
Georgian Technical University*

*Tornike Dzagnidze, PhD Student  
Georgian Technical University*

*Giorgi Khotenashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

The emergence and development of internal audit is associated with the creation and development of a joint stock company, followed by post-Soviet privatization of property in Georgia. The evolution of joint stock companies contributed to the improvement of the organizational form of control, including internal audit. The most important form of large business in the world and in Georgian business is a joint stock company (corporation), which is characterized by management and ownership rights, a complex organizational structure, the presence of an important minority group, the intersection of interests of corporate relations and diverse consolidated Influence of the factor.

The aim of the study is to improve the internal audit of the corporate governance system, which must meet current realities. In addition, the purpose of the study is to develop recommendations for improving the standardization of internal audit, practical tools and methodologies that will contribute to the functioning of internal audit and balance the interests of corporate governance participants.

## მიგრაცია და მიგრანტთა გზავნილები საქართველოში

ქიმაძე ანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში - „მიგრაცია და მიგრანტთა გზავნილები საქართველოში“ - ეს პროცესი განხილულია გლობალიზაციის კონტექსტში და აღნიშნულია, რომ დაწყებული დამოუკიდებლობის მოპოვების დღიდან საქართველოში მიგრაციის უარყოფითი სალდო არ იკლებს, რაც საფრთხეს უქმნის ქართველი ერის, როგორც ეთნოსის არსებობას. ავტორი აღნიშნავს, რომ ეს პრობლემა როგორც საქართველოს, ისე ყველა პატარა ქვეყანას უდგას, და, ამ მიმართულებით საჭიროა მთავრობის შორსმჭვრეტელოერი აზროვნება.

სტატიაში მოტანილია როგორც შრომითი რესურსის მიგრაციული ნაკადების, ისე მიგრანტთა გზავნილების შესახებ ინფორმაცია, და, აღნიშნულია ამ გზავნილების დიდი მნიშვნელობა. ეს გზავნილები საქართველოში სამუშაოს უქონელი ოჯახების სოციალური უზრუნველყოფის წყაროა. ავტორი იმასაც აღნიშნავს რომ, არა მიგრანტთა გზავნილები, მაშინ მკვეთრად შემცირდებოდა ქვეყნის სავალუტო რეზერვები და საფრთხის ქვეშ დადგებოდა ქვეყნის ისედაც მყიფე მაკროეკონომიკური სტაბილურობა და ლარის გაუფასურებაც საგანგაშო ზღვარს მიუახლოვდებოდა.

ამის მიუხედავად ავტორი შიშობს, რომ თუ საქართველოდან ქართველების ემიგრაცია არსებული ტემპით გაგრძელდა, მაშინ რაღაცა ეტაპზე ქართველი ერი თავის სამშობლოში უმცირესობაში მოექცევა.

სტატიის ავტორი გამოთქვამს აზრს, რომ ქვეყნის მთავრობამ სხვადასხვა ღონისძიებებით უნდა შეანელოს ჯერ კიდევ საქართველოში მყოფი მოსახლეობის ემიგრაციული მზაობა და ეს მათი დასაქმებით უნდა განახორციელოს.

საკვანძო სიტყვები: მიგრაცია; ემიგრანტები; მიგრანტთა გზავნილები; მიგრაციული სალდო; შრომითი მიგრაცია.

### ძირითადი ტექსტი

1991 წლიდან საქართველო საბჭოთა კავშირიდან გამოვიდა და დამოუკიდებელი ქვეყანა გახდა. მას შემდეგ 28 წელი გავიდა და ამ 28 წელიწადში გამოცვლილმა ოთხმა ხელისუფლებამ 4-ჯერ მისცა დაპირება ქართველ ხალხს, რომ იგი მათ ღირსეულ ცხოვრების პირობებს გაუუმჯობესებდა. მაგრამ დაპირებები დაპირებებად დარჩა: უმუშევრობა მხოლოდ „ქალაქებში“ მცირდება, ფასები ორმაგდება, სიკვდილიანობა აჭარბებს შობადობას, სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა მცირდება, სამუშაო ძალის მიგრაცია იზრდება და ა. შ. ასეთ დროს ჯერ კიდევ კარგად გვახსოვს ყოფილი პრემიერ-მინისტრის გ. კვირიკაშვილის ომახიანი დაპირება - „ჩვენ რეფორმებს გავაგრძელებთ იმისთვის, რომ თითოეულ ოჯახში მივიღეს სიკეთე, სიმშვიდე და შესაძლებლობა იმისა, რომ არ იფიქროს ელემენტარულ რაღაცეებზე, როგორც ეს, სამწუხაროდ, დღეს ჯერ კიდევ ხდება“. მეტიც, გ. კვირიკაშვილმა 2018 წელს ავისტოში ისე დატოვა პრემიერ-მინისტრის პოსტი, რომ ქართველი ხალხისთვის მიცემული ამ დაპირების შესრულება არც გახსენებია.

ასე რომ, დღეს საქართველოს მოსახლეობა ისე როგორც წინა წლებში, ემიგრანტების იმედზეა, ცხოვრობს მათ მიერ გამოგზავნილი ფულით და ყოველდღე ის იმედის ნაპერწკალიც უქრება, რომელიც 90-იანი წლების დასაწყისში ქონდა, რომ იცხოვრებდა თავისუფალ საქართველოში და იცხოვრებდა ღირსეულად.

დასანანია, რომ ასეთ ცხოვრებას საწყისი არ უჩანს!

ფულადი გზავნილები ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ქვეყანაში უცხოური ვალუტის შემოდინების და, შესაბამისად, უარყოფითი მიმდინარე ანგარიშის დეფიციტის დასაბალანსებლად. ქართველი ემიგრანტები თავიანთი შემოსავლების დიდ ნაწილს ოჯახებსა და ახლობლებს უგზავნიან,

რომელთათვის ეს საკმაოდ დიდი შემოსავალია - ბევრი ოჯახი საქართველოში სწორედ ასეთი გზავნილების ხარჯზე ცხოვრობს.

ფულად გზავნილებს, ასევე, მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს შინამეურნეობათა მოხმარების სტაბილურობაში. ისინი საქართველოში სამუშაოს უქონელი ოჯახების სოციალური უზრუნველყოფისა და შემოსავლის წყაროა. თუმცა მეორე მხრივ, საქართველო პატარა ქვეყანაა, საიდანაც მიგრანტთა დიდი ნაკადი გაედინება და ამავდროულად, უცხოური ვალუტის მსხვილი ნაკადები შემოდინება. სამწუხაროდ, ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა ჯერჯერობით არ არის იმ დონეზე, რომ საკუთარი მოხმარება სრულად უზრუნველყოს ადგილობრივმა შემოსავლებმა.

დიასპორის საკითხებში სახელმწიფო მინისტრის აპარატის ინფორმაციით, ქვეყნის ფარგლებს გარეთ დაახლოებით, 1,0 მილიონზე მეტი ქართველი ცხოვრობს. სამწუხაროდ, ემიგრანტების დაზუსტებული მონაცემები ხელმისაწვდომი არ არის, ვინაიდან, საზღვარგარეთ ჩვენი თანამემამულეების დიდი ნაწილი არალეგალურად იმყოფება. შესაბამისად, ისინი არ იმყოფებიან საკონსულო აღრიცხვაზე. ამასთან, საკმაოდ დიდია სხვადასხვა ქვეყნებში მათი გადაადგილების ინტენსივობა.

რაც შეეხება დაზუსტებულ სტატისტიკურ მონაცემებს, როგორც ირკვევა, საზღვარგარეთ მცხოვრები ჩვენი თანამემამულეების რაოდენობა შეადგენს დაახლოებით 1,6 მილიონ ადამიანს. აქედან ყველაზე მეტი თანამემამულე რუსეთის ფედერაციაში ცხოვრობს მათი რაოდენობა 800 ათასს აღწევს, რომელთაგან 285 915 (2009 წ.) რუსეთის ფედერაციის მოქალაქეა. მეორე ადგილზეა საბერძნეთი, სადაც თანამემამულეების რიცხვი 250 ათასს ადამიანს შეადგენს, თუმცა აქედან 100 000-მდე ეთნიკური ბერძენია. მას მოსდევს უკრაინა (150 ათასი). თანამემამულეების სიმრავლით ასევე გამოირჩევიან შემდეგი ქვეყნები: თურქეთი (100 ათასი), ამერიკის შეერთებული შტატები (80 ათასი), აზერბაიჯანი (35 000), ესპანეთი (30 ათასი), გერმანია (25 ათასი) და ა. შ.

შესაბამისად, ამ მოქალაქეების გადმორიცხული თანხები წარმოადგენს ისეთ რესურსს, რომელიც ხშირ შემთხვევაში პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებსაც უტოლდება. აღნიშნული ტრანსფერების წილი მთლიანი შიდა პროდუქტთან მიმართებაში წლების მანძილზე განსხვავებულია და, დაახლოებით, 8-9%-ს შეადგენს.

ეროვნული ბანკის მონაცემებზე დაყრდნობით, უცხოეთიდან ფულადი ტრანსფერების წლიური მოცულობა შემდეგნაირად გამოიყურება (1):

- 2010 წელს - 1,1 მილიარდი აშშ დოლარი.
- 2011 წელს - 1,3 მილიარდი აშშ დოლარი.
- 2012 წელს - 1,3 მილიარდი აშშ დოლარი.
- 2013 წელს - 1,5 მილიარდი აშშ დოლარი.
- 2014 წელს - 1,4 მილიარდი აშშ დოლარი.
- 2015 წელს - 1,1 მილიარდი აშშ დოლარი.
- 2016 წელს - 1,2 მილიარდი აშშ დოლარი.
- 2017 წელს - 6 თვეში - 628 მილიონი აშშ დოლარი.

როგორც აღინიშნა, რომ არა ქართველი ემიგრანტების ფინანსური გზავნილები, საქართველოს ეკონომიკა კიდევ უფრო მწვავე პრობლემების წინაშე იქნებოდა - მკვეთრად შემცირდებოდა ქვეყნის სავალუტო რეზერვები, საფრთხის ქვეშ დადგებოდა ისედაც მყიფე მაკროეკონომიკური სტაბილურობა და ლარის გაუფასურებაც საგანგაშო ზღვარს მიუხლოვდებოდა. ოფიციალურადაც, საქართველოში უმუშევრობის დონე შრომისუნარიანი მოსახლეობის 13,9%-ს შეადგენს. ამავე დროს დაახლოებით მილიონი ადამიანი საქართველოში თვითდასაქმებულია და, მიუხედავად ამისა, მათი დიდი ნაწილი თავს უმუშევრად მიიჩნევს. დაახლოებით ამდენივე ქვეყნიდან, დასაქმების საძიებლად არის გასული და მათი რაოდენობაც აკლდება უმუშევრობის საერთო მაჩვენებელს და, პირქით, ფულადი სახსრების გადმორიცხვით, ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში თავიანთი წვლილი შეაქვთ.

მიგრაცია გლობალიზაციის თანმდევი პროცესია. 2006-2017 წლებში გარე მიგრაციის სალდო საქართველოში შეადგენდა (2, გვ. 33):

2006 წელს - 12,1 ათასს  
2007 წელს - 20,7 ათასს  
2008 წელს - 10,2 ათასს  
2009 წელს 34,2 ათასს  
2010 წელს 18,1 ათასს  
2011 წელს 20,2 ათასს  
2012 წელს - 21,5 ათასს  
2013 წელს - 2,6 ათასს  
2014 წელს - 6,5 ათასს  
2015 წელს - 3,4 ათასს  
2016 წელს - 8,1 ათასს  
2017 წელს - 2,2 ათასს

როგორც ჩანს, განხილულ 12-წლიან პერიოდში მიგრაციის სალდო 9-ჯერ უარყოფითი იყო, ე. ი. გასვლა აღემატებოდა შემოსვლას. თუ საქართველოს მთავრობამ მოსახლეობის ადგილზე დასასაქმებლად აქტიური ღონისძიებები არ გაატარა, მიგრაციის უარყოფითი სალდო მომავალ წლებშიც შენარჩუნდება და რაღაცა ეტაპზე ქართველი ერი თავის სამშობლოში უმცირესობაში მოექცევა. დღეს ქართველების ხვედრითი წონა საქართველოს მოსახლეობაში 86%-ია. ასე რომ გადარჩენის შანსი ჯერ კიდევ არის.

შრომითი ემიგრაცია თანამედროვეობის უმწვავესი პრობლემაა. იგი ახალი მოვლენა არ არის და გავრცელებულია მთელ მსოფლიოში. საქართველოში მან მასობრივი ხასიათი მიიღო საბჭოთა კავშირიდან მისი გამოსვლის შემდეგ, რასაც მოჰყვა ეკონომიკური კრიზისი, პოლიტიკური არეულობა, შიდა ომები და სხვა უარყოფითი მოვლენები. ასეთმა ეკონომიკურმა კოლაფსმა გამოიწვია ცხოვრების დონის უკიდურეს ნიშნულამდე დაწევა და მოსახლეობა აიძულა ფიზიკური გადარჩენისთვის გამოსავალი საზღვარგარეთ დასაქმებაში ეძებნა.

ამჟამად საზღვარგარეთ ასეულ ათასობით საქართველოს მოქალაქე ძირითადად არალეგალურად, დისკრიმინაციულ ვითარებაში შრომობს. ზოგი მათგანი ტრეფიკინგის მსხვერპლიც გახდა. მეორე მხრივ, ეს არის ერთადერთი გზა აქ დარჩენილი მათი ოჯახების შიმშილისაგან გადასარჩენად, რადგან საქართველო ისევ ღარიბი ქვეყანაა, საქართველოში ისევ უმუშევრობა მეფობს, ისევ სიღატაკე და სიღარიბეა.

ცალკეული ექპერტების შეფასებით, რომელთა აზრს ჩვენც ვიზიარებთ, საქართველოში მიგრაციის პროცესი მიმდინარეობს ყოველგვარი რეგულირებისა და კონტროლის გარეშე, რაც მნიშვნელოვნად აუარესებს ქვეყნის შრომით პოტენციალს, ვინაიდან ემიგრანტთა უმრავლესობა შრომისუნარიანი, საშუალო ასაკის, მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები არიან (3, გვ. 213).

გამოსავალი ერთია - საქართველოში მცირე ბიზნესი უნდა განვითარდეს. იგი მასიურად დაასაქმებს მოსახლეობას. ამით შემცირდება შრომითი ემიგრაცია და მიგრაციული განწყობაც.

ამ საკითხის ამ ფორმით მოგვარებას ასე მწვავედ იმიტომ ვაყენებთ, რომ ჩვენ ვიცნობთ და ვეყრდნობით მეცნიერ დ. მასეის თეორიას (4, გვ. 19-20). მას სინთეზური თეორია ეწოდება. ამ თეორიის პოსტულატებიდან საქართველოსთვის მეტად დამაფიქრებელი და შეიძლება ითქვას შემაშფოთლებიც კი არის მისი მესამე პოსტულატი. იგი გვამცნობს შემდეგს (5): „როგორც არ უნდა იყოს მიგრანტთა პირველადი განზრახვა, შეძენილი მიგრაციული გამოცდილების მერე, მათი მოტივაცია იცვლება. მიგრირების ხანგრძლივობის კვალდაკვალ იზრდება სამუდამო გადასახლების ალბათობაც. მაღლდება მოთხოვნილებათა კულტურა, ჩნდება ახალი გემოვნებები და მიზნები, რომელთა დაკმაყოფილება სამშობლოში უკვე შეუძლებელია. ამასთან მიგრანტები თანდათან აღრმავებენ მიმღებ ქვეყანაში სოციალურ-ეკონომიკურ და კულტურულ ურთიერთობებს, თხოვნით მიმართავენ მთავრობას ოჯახის წევრების ჩამოყვანის უფლების დაშვებაზე და, რაღაცა დროის მერე, ეს დროებითი მიგრანტები გადაიქცევიან მიმღები ქვეყნის მუდმივად მცხოვრებ მოქალაქეებად“.

დ. მასეიმ ეს დასკვნა შრომით მიგრაციაზე არსებული ყველა თეორიების შეჯამებით გააკეთა.

ამით იმის თქმა გვინდა, რომ ყველა თეორიაში ეს პოსტულატი თუ სრულად არა, რაღაცა ნაწილით მაინც იყო ჩადებული. გამოდის რომ, ვითომ თავდაპირველად დროებითი განზრახვით სამშობლოდან წასული ემიგრანტი, დროთა განმავლობაში განზრახვის იცვლის და არა თუ თვითონ რჩება სამუდამოდ იმ ქვეყანაში, არამედ სამშობლოში დარჩენილი ოჯახის წევრებიც ჩაყავს თან. თუ დავაკვირდებით, ჩვენს რეალობაშიც, ამის მაგალითები სამწუხაროდ ბევრია. ასე თუ გაგრძელდა საქართველო ქართველებისგან დაცლილ ქვეყანას მიიღებს.

ზემოთ აღვნიშნეთ და კიდევ გავიმეორებთ, რომ მოსახლეობის მასობრივი მიგრაციის პრობლემა მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, არა მხოლოდ ამ სფეროს მარეგულირებელ ორგანოებში დასაქმებული პირების, არამედ მთელი საზოგადოების და, პირველ რიგში, საპატრიარქოს მსჯელობის საგანი უნდა გახდეს. სრულიად საქართველოს კათალიკოს-პატრიარქს ილია II არაერთხელ მიუქცევია ამ საკითხისადმი ყურადღება და უთქვამს შემდეგი: „უცხოეთი კარგია, როცა ადამიანი იქ სწავლობს, ცოდნას იძენს, მაგრამ უცხოეთში საცხოვრებლად წასვლა მცირერიცხოვანი ერის გადაგვარებაა! ამიტომ მასობრივი მიგრაცია ძალიან საშიში მოვლენაა ქართველებისთვის“ (6).

მეცნიერები წერენ, რომ შრომითი მიგრაცია მსოფლიოში წამყვან ბიზნესად იქცა. მიგრანტების ფულადი გზავნილები სამშობლოში ჩამორჩება მხოლოდ ნავთობიდან და ნარკოტიკებიდან შემოსავლებს. სხვადასხვა კვლევებით დადგენილია, რომ ამ გზით მატერიალური მდგომარეობა გაუმჯობესდა საქართველოს მრავალმა ოჯახმაც, რადგან საზღვარგარეთიდან საქართველოში ვალუტის სახით წლიურად შემოდის 1000,0 მლნ აშშ დოლარზე მეტი (4, გვ. 118), მაგრამ ისმება საპასუხოდ მეტად მძიმე კითხვა: რამოდენიმე ოჯახის, თუნდაც ეს ასი ათასი ოჯახი იყოს, ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება და შიში იმისა, რომ ადრე თუ გვიან ეს ოჯახებიც მთლიანად თან წაყვებიან თავიანთ ემიგრირებულ შვილებს იმ ქვეყანაში, ღირს იმათ, რომ საქართველო დაიცალოს ქართველებისგან?

### დასკვნა

საქართველოს დამოუკიდებლობის მოპოვების დღიდან დაიწყო და გრძელდება მოსახლეობის ემიგრაცია საზღვარგარეთის ქვეყნებში. ემიგრაციის ძირითადი მიზეზი არის უმუშევრობა და აქედან გამომდინარე, ეკონომიკური სიდუხჭირე. ქვეყნიდან ძირითადად გადის ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა, რომლებიც მართალია, იქიდან ინახავენ თავიანთ ოჯახებს საქართველოში, მაგრამ ჩვენ ვკარგავთ ქართველ ადამიანებს თავიანთი ეროვნული ფასეულობებით, ინგრევა ოჯახები, უპატრონოდ რჩებიან მცირეწლოვანი ბავშვები.

მიგრაცია გლობალიზაციის თანმდევი პროცესია. საქართველო მას გვერდს ვერ აუვლის, მაგრამ ქართველი ერის არსებობას იგი საფრთხეს უქმნის. საქართველო რომ არ დაიცალოს ქართველებისგან, საქართველოს მთავრობამ სხვადასხვა ღონისძიებებით, უნდა შეანელოს ჯერ კიდევ არწასული და საქართველოში მყოფი მოსახლეობის მიგრაციული მზადება. ეს შესაძლებელია მხოლოდ მათი ადგილზე დასაქმებით და ისეთივე პირობების შექმნით, რაც მათ საზღვარგარეთ აქვთ.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს ეროვნული ბანკი, [www.nbg.ge](http://www.nbg.ge)
2. საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული, თბ., 2017, გვ. 33.
3. ცარციძე მ. შრომის ბაზარი და მიგრაცია საქართველოში, კრებული - მიგრაცია, 7, მიგრაციის კვლევის ცენტრი, თბ., 2014, გვ. 213.
4. ჭელიძე ნ. შრომის ემიგრაცია პოსტსაბჭოთა საქართველოში, მიგრაციის კვლევის ცენტრი, თბ., 2006, გვ. 19-20.
5. Massey D., Joaquin A., Koucaci A., Pellegrino A., Taulor E. Worlds in Motion: Understanding International Migration at the End of the Millenium. Oxford. Oxford University. Press. 1998.
6. ილია II, სრულიად საქართველოს კათალიკოს-პატრიარქი, მცხეთა-თბილისის მთავარეპისკოპოსი და ცხუმ-აფხაზეთის მიტროპოლიტი, საკვირაო ქადაგება, ჟ. „საპატრიარქოს უწყებანი“, #11, 711, 20-26 მარტი, 2014.

## **Migration and migrants' messages in Georgia**

*Ani Qimadze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

In the article “Migration and Transfers of Migrants in Georgia” – this process is discussed in the context of the globalization and states that since the beginning of the independence of Georgia the negative balance of migration in Georgia does not decrease, which threatens the existence of Georgian nation as an ethnos. The author marks that this problem is in Georgia and so as in every small country, and in this direction the far-reaching thinking of the government is needed.

In the article is provided information about migration flows of labor resources as well as migrants' transfers, and the significance of these messages is marked. These transfers are a source of social security for unemployed families in Georgia. The author also notes that if not migrants' messages, then the currency reserves of the country would be significantly reduced and the fragile macroeconomic stability of the country would be already under threat and the depreciation of the GEL would be approached the alarming limit.

Despite of this fact, the author is afraid that if emigration of Georgians from Georgia continued at the same pace, then at some stage the Georgian nation will be in a minority in their homeland.

The author of the article expresses the opinion that the government of the country should minimize the immigrant readiness of the population in Georgia by the various events, and this should be done through their employment.

Keywords: migration; emigrants; transfers of migrants; migration balance; labor migration.

## ციფრული ტექნოლოგიები საბანკო სფეროში

ქინქლაძე რუსუდანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ბალახაშვილი ჟანა, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

### აბსტრაქტი

საქართველოში საბანკო მომსახურება საკმარისად ფართო და მრავალფეროვანია. ბანკები მომხმარებლებს სთავაზობს თავისი პროდუქტების დიდ არჩევანს. ამავე დროს, მობილური ბანკინგი წარმოადგენს დისტანციური მომსახურების ერთერთი სწრაფად განვითარებად სახეს. სტატიაში წარმოდგენილია საბანკო სფეროში ინოვაციური ტექნოლოგიების ინტეგრაციის ანალიზი. წარმოდგენილია მობილური ბანკის რიგი უპირატესობები ფილიალებში მიღებულ კლასიკურ მომსახურებასთან შედარებით. გარდა ამისა, აღწერილია მობილური ბანკების საქმიანობაში რამდენიმე თანამედროვე მიმართლება.

საკვანძო სიტყვები: ბანკინგი, დისტანციური საბანკო მომსახურება, ინოვაციური ტექნოლოგიები, ინტერნეტ-ბანკი, მობაილბანკი.

### ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე საბანკო სექტორი გამორჩეულია სხვადასხვა ინოვაციებისადმი უდიდესი მოთხოვნილებით. იმისდამიუხედავად, რომ უკანასკნელ პერიოდში ბანკების როლი მთლიანობაში პრაქტიკულად არ იცვლება, მისი ურთიერთობა მომხმარებლებისადმი მუდმივად ვითარდება და მოდერნიზდება. ცხოვრების ტემპის ზრდასთან ერთად მკვეთრად გაიზარდა დახარჯული დროის ღირებულება და დისტანციურად გაწეულ მომსახურებაზე მოთხოვნა. ამიტომ ფინანსური მომსახურების ბაზარზე გამოჩნდა და სწრაფად დამკვიდრდა ე.წ. დისტანციური საბანკო მომსახურების სისტემა (დსმ), რომელიც ფინანსურ ორგანიზაციასა და თავის კლიენტებს შორის შორი მანძილის პრინციპზეა დაფუძნებული. დღეისათვის მოცემულ სისტემას მიეკუთვნება მობილური და ინტერნეტ-ბანკინგის უპირატესობები.

ახალი ტექნოლოგიების განვითარებაში განხორციელებული ნახტომი ბიზნესის ყველა სახის მ.შ. საბანკო სფეროს, ტრანსფორმაციის და არსებულ დაპოტენციურ კლიენტებს შორის ურთიერთკავშირის დისტანციურ რეჟიმში გადასვლის საწყისი გახდა.

დღეისათვის საბანკო კონკურენცია ორიენტირებულია დისტანციური საბანკო მომსახურების დანერგვისკენ რაც მობილური მოწყობილობის, პერსონალური კომპიუტერებისა და სხვა საკომუნიკაციო საშუალებების უშუალო გამოყენებით მომსახურების მიღებისადმი მომხმარებლების მზარდი ინტერესითაა გამოწვეული. საბანკო სივრცეში „დისტანციური საბანკო მომსახურების“ ნაცვლად უფრო ხშირად ისმის ფრაზა „ბანკის ელექტრონული ბიზნესის სტრატეგია“. განმარტების ცვლილებასთან ერთად შეიცვალა ბანკის განვითარების სტრატეგიის პარადიგმა, რომელიც ახალ პირობებში კონკურენტუნარიანად დარჩენას ელოდება. ადრე საუბარი იყო პროცესების ტექნიკურ და ოპერაციულ შინაარსზე - რუტინული ოპერაციების ავტომატიზაცია, სერვისის ფუნქციონალურობის ამაღლება, მობილური აპლიკაციების განვითარება და სხვ.

დრო, როცა დისტანციური საბანკო მომსახურების სტრატეგია მხოლოდ ბანკის საერთო სტრატეგიის ნაწილს წარმოადგენდა, სადაც ინტერნეტი/მობილური ბანკი მომსახურების ალტერნატიულ არხს წარმოადგენდა, სამუდამოდ წარსულში დარჩა. ბანკებს უკვე აღარ შეუძლია ძველებურად მუშაობა, დრო მათგან განვითარების პრიორიტეტების რესტრუქტურისაციას<sup>1</sup> მოითხოვს, რომელიც ითვალისწინებს დანახარჯების შემცირებას რუტინული ოპერაციების ინტერნეტსა

1 რესტრუქტურისაცია - ორგანიზაციული პროცესის ფუნდამენტური გადახედვა და რეკონსტრუქცია, რათა ორგანიზაციაში შრომის ინტენსიურობის მნიშვნელოვანი საზომების, ხარჯისა და სერვისის ხარისხის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება მოხდეს. რესტრუქტურისაციას ორგანიზაციული რეორგანიზაცია განვითარების ახალ სტადიაზე აკყავს და ორიენტირებულია იმაზე, რომ პროგრამების მართვის პროცესის გადახედვა და მათზე ხელახალი ფოკუსირება ახალი ტექნოლოგიების, განსაკუთრებით კი, კომპიუტერული ტექნოლოგიების განვითარების ეპოქაში არსებული ახალი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე მოხდეს

და თვითმომსახურების მოწყობილობებში გადატანას, კონკურენტულ გარემოში წარმატებული ფუნქციონირებისათვის სტრატეგიული გეგმის გადახედვას.

მობილური ბანკინგი - კლიენტის პირადი ანგარიშის მართვა ელექტრონული პლანშეტების, სმარტფონების ან ტელეფონების საშუალებით [1]. მობილურ მოწყობილობებზე ასეთი მართვის განხორციელებისათვის ჩვეულებრივ აუცილებელია სპეციალური აპლიკაციის დაყენება, რომელიც შემუშავებულია უმეტეს არსებულ მობილურებისთვის (Android, Symbian, IOS, Blackberry და სხვ.). ოპერაციის განხორციელებისთვის ასევე აუცილებელია ინტერნეტ-კავშირი. ადრე, როცა სმარტფონები და ელექტრონულ პლანშეტები ჯერ კიდევ არ იყო ასეთი ფართოდ გავრცელებული, საბანკო ანგარიშების დისტანციური მართვა სმს-ით ხორციელდებოდა [2].

დღეისათვის მიჩნეულია, რომ მობილური ბანკინგი წარმოადგენს შემცირებული ფუნქციების მქონე ინტერნეტ-ბანკინგის ადაპტირებულ ვერსიას, თუმცა მომავალში სიტუაცია შეიცვლება, როგორც მობილურ მოწყობილობებს გააჩნიათ რიგი უპირატესობები პერსონალურ კომპიუტერთან შედარებით, ასევე აპლიკაციასაც გააჩნია ძველი ბრაუზერების მიმართ უპირატესობა [3]. მომხმარებელთა უმრავლესობას მიაჩნია, რომ „მობილური“ და „ბრაუზერი“ ბანკთან ურთიერთქმედების საშუალებაა. თუმცა, ეს არც ისე სწორი მიდგომაა, რადგან ორივე ავსებს ერთმანეთს, რადგან, მაგ. მობილური ბანკი უმრავლეს შემთხვევაში გამოიყენება შედარებით მცირე თანხების სწრაფი ტრანსაქციებისთვის.

ონლაინ-ბანკი ჩაისახა გასული საუკუნის 80-იან წლებში აშშ-ში, მაგრამ, მობილური ბანკი გამოჩნდა მხოლოდ 1999 წელს, როცა რიგმა ევროპულმა ბანკებმა თავის კლიენტებს შესთავაზეს მოცემული მომსახურება სმს-ის დახმარებით [4]. მობილური ბანკების პირველი პროგრამები თავისი ინტერფეისის სირთულის გამო ვერ გახდა მოხმარებადი, და იგი მხოლოდ სმარტფონების გამოჩენის ეპოქაში იქცა მასობრივი მოვლენა. მაგრამ, საბანკო სფეროში ციფრული ტექნოლოგიების „ბუმის“ დროსაც კი, მობილური აპლიკაციის პოპულარული არ ისე სწრაფად მოხდა, რადგან მრავალი კლიენტისთვის ფინანსური ინსტიტუტის დისტანციური ურთიერთქმედების უპირატესობა გაუგებარი იყო [5], სკეპტიკოსთა უმრავლესობას, ახლაც და მაშინ, აწუხებს მათი დანაზოგების უსაფრთხოება და ფიქრობს, რომ ბანკთან ურთიერთობის ეს გზა ნაკლებათ დაუცველია [6].

ევროკომისია დღესაც მუშაობს ევროკავშირში გადახდის მომსახურების ეფექტური და ინტეგრირებული ბაზის შექმნაზე და 2017 წლიდან ამოქმედდა „გადახდის მომსახურების შესახებ დირექტივების“ ე.წ. მეორე, განახლებული ვერსია - Payment Services Directive 2 [7]. ეს დოკუმენტი არეგულირებს ფინანსური სექტორის საქმიანობას და აწესებს გარკვეულ წესებსა და შეზღუდვებს ევროკავშირის ქვეყნებისთვის. „მეორე დირექტივა“ შეიცავს მუხლს, რომელიც ავალდებულებს ბანკებს მესამე მხარესთან თავისი API (Application Programming Interface) გახსნას<sup>1</sup>. იგი მომხმარებელს საშუალებას აძლევს გარე აპლიკაციით თავად ბანკის სისტემასთან წვდომა განახორციელოს. ყველაზე მარტივი API - არის მობილური აპლიკაცია, რომლის საშუალებით კლიენტს შეუძლია თავისი სმარტფონით წამებში განახორციელოს თავისი ბალანსის შემოწმება, საჭირო ინფორმაციის მიღება [8]. სავარაუდოდ, „მეორე დირექტივის“ მოცემული პუნქტი კარგად იმოქმედებს ფინანსური ინდუსტრიის შემდგომ განვითარებაზე, განსაკუთრებით მობილურ და ინტერნეტ-გადახდებს, ასევე ხელს შეუწყობს საბანკო მომსახურების ბაზარზე ინოვაციური პროდუქტების წარმოშობას, მომხმარებლებს გაუმარტივებს ამ მომსახურებაზე წვდომას. მომავალში შესაძლოა ერთი დამოუკიდებელი აპლიკაციით შესაძლებელი გახდეს ერთდროულად რამდენიმე ბანკის მართვას (ამჟამად, თითოეულ ბანკს თავისი აპლიკაცია აქვს).

უკანასკნელ პერიოდში ბანკებში მობილური აპლიკაციების განვითარების ერთერთ ტრენდს წარმოადგენს NFC – Near Field Communication<sup>2</sup>, რომელიც მრავალ სიტუაციაში საბანკო ბარათების ნაცვლად სმარტფონების გამოყენების საშუალებას იძლევა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ე.წ. „სმს ბანკინგი“ დღეისათვის უკვე მოძველებული ტექნოლოგიაა, მაგრამ

1 Application Programming Interface - მიეკუთვნება პროგრამირებას და ითარგმნება როგორც „პროგრამული აპლიკაციის ინტერფეისი“, ფუნქციონირებს სპეციფიკური ნაკრები, რომლის გამოყენებითაც პროგრამისტისთვის ხელმისაწვდომია პროგრამული კომპონენტები - იქნება ეს პროგრამა, ბიბლიოთეკა და სხვ.

2 მოქმედების მცირე რადიუსზე მონაცემთა გადაცემის უკაბელო ტექნოლოგია, რომელიც 4 სმ-ის მანძილზე დამორებით მყოფ მოწყობილობებს შორის მონაცემთა გაცვლის საშუალებას იძლევა (2004 წ.). იგი საბანკო ბარათის (ISO 14443) სტანდარტის მარტივი გაფართოებული ტექნოლოგიაა.



დისტანციური გადახდის ერთადერთ საშუალებას წარმოადგენს მობილური ინტერნეტის არქონის შემთხვევაში.

თანამედროვე ინფორმაციული საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარებამ ხელი შეუწყო გლობალური კომპიუტერული ქსელებისა და ერთიანი საინფორმაციო სივრცის ფორმირებას. ამან კი განაპირობა კორპორაციათა ახალ ფორმას - ვირტუალური კორპორაციის წარმოქმნა, რომლის ერთერთ სახეს დისტანციური მომსახურება - ვირტუალური ბანკი, კერძოდ, ინტერნეტ ბანკინგი (On-line banking) წარმოადგენს. იგი ელექტრონული არხებით, მ.შ. ინტერნეტით, ინფორმაციის გადაცემით საბანკო მომსახურების განხორციელების საშუალებაა.

ინტერნეტ-ბანკინგის დახმარებით დისტანციური საბანკო მომსახურება წარმოადგენს მოსახერხებელ და მომგებიან ფორმას როგორც ბანკის, ისე მისი კლიენტებისათვის. ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან შესაძლებელია გამოვყოთ ეს უპირატესობანი (იხ. ცხრ. 1).

**ცხრილი 1. ინტერნეტ-ბანკინგით მომსახურების განხორციელების ძირითადი უპირატესობების დახასიათება**

უპირატესობები ბანკებისთვის	უპირატესობები კლიენტებისთვის
ეკონომიკური სარგებელი კლიენტების მომსახურების ღირებულების შემცირება ხარჯზე; მიუხედავად იმისა რომ ბანკი არსებით დანახარჯებს გაწევს სერვისების შემუშავებასა და მხარდაჭერაზე, მაგრამ გარკვეული დროის შემდეგ ბრუნდება კლიენტების რიცხოვნობის ზრდის ხარჯზე	კომფორტი - კლიენტი სარგებლობს ბანკის სხვადასხვა მომსახურებით მსოფლიო ნებისმიერი ადგილიდან, რომლის მეშვეობითაც ხდება ოფისამდე მისვლისა და მომსახურების ლოდინისთვის განკუთვნილი დროის ეკონომია
კლიენტის მომსახურებაზე დასახარჯი დროის შემცირება; ბანკის გამტარუნარიანობის, კლიენტის მომსახურების სიჩქარისა და ხარისხის ზრდა	ოპერატიულობა - მომსახურების გაწევა მომენტალურად
გეოგრაფიული განფენილობის და დამოუკიდებლად კლიენტების ბაზის გაფართოება	ხელმისაწვდომობა - როგორც წესი მომსახურებით სარგებლობის ღირებულება მინიმალურია, რადგან დისტანციური საბანკო მომსახურება ბევრ შემთხვევაში უფასოა
ბანკის თანამშრომელთა მხრიდან ოპერაციული რისკების შემცირება	არაა აუცილებელი კომპიუტერის ეკრანზე დამატებითი პროგრამული მოდულის დაყენება
ახალი საბანკო პროდუქტების ან აუცილებელი ქმედებათა გაუმჯობესების შესახებ ინფორმაციის მიწოდების დამატებითი შესაძლებლობების აღმოჩენა	მრავალფეროვნება - ბანკებს შეუძლია შესთავაზოს გადახდებისა და მომსახურებასთან მიზმისათვის მომსახურების ფართო სპექტრიდან შერჩევის საშუალება
კონკურენტუნარიანობის ამაღლება ახალი საბანკო პროდუქტების შემუშავებისა და რეა-ლიზების, მათი სწრაფად გავრცელების, სხვა ფინანსურ მოსახურებასთან ინტეგრაციის, გამო-ყებული ანგარიშების მართვის წაშლის ხარჯზე	სარგებლიანობა - კლიენტისთვის ბანკის ფილიალებში მომსახურების ტარიფებთან შედარებით დაბალი ტარიფებით დსმ-ის სისტემაში ოპერაციების განხორციელების შესაძლებლობის მიცემა
აუცილებელი აღარ არის კლიენტმა თავისი პიროვნების იდენტიფიკაციისათვის დოკუმენტები წარდგინოს. თუმცა ბანკი იტოვებს უფლებას მოსთხოვოს კლიენტს, საბანკო ოპერაციების დაცვის მიზნით პერსონალური მონაცემების დადასტურება	

ინტერნეტ-ბანკინგის უპირატესობას მისი სატარიფო პოლიტიკა წარმოადგენს. უნდა აღინიშნოს, რომ დღეისათვის მრავალი ბანკი მომხმარებელს სისტემის უფასოდ სარგებლობის შესაძლებლობას აძლევს.

დღეისათვის არსებული მობილური აპლიკაციების დიდი ნაწილი მომხმარებელს საშუალებას მისცეს შეამოწმოს საბანკო ანგარიშების ფინანსური მდგომარეობა, აიღოს კრედიტი, გადაიხადოს სხვადასხვა სახის, მ.შ. კომუნალური გადასახადები, ჯარიმები, მოახდინოს მობილურის და ინტერნეტის ბალანსის შევსება, ასევე, გადარიცხოს თანხები საკუთარი ანგარიშებიდან საკუთარი თუ სხვა ნებისმიერი ბანკის კლიენტის ანგარიშზე.

ფაქტიურად, მთავარ რისკებს, რომელსაც აწყდება ნებისმიერი ბანკის მობილური აპლიკაციის მომხმარებელი - წარმოადგენს თაღლითობა, ზოგჯერ იშვიათად, სისტემის გაუმართაობა [9].

თუ რამდენიმე წლის უკან ჩვეულებრივი მობილური ბანკი კლიენტს მითითებული შაბლონით მხოლოდ რამოდენიმე ოპერაციის განხორციელების საშუალებას აძლევდა, დღეისათვის მსხვილი ბანკების უმრავლესობა თავის მობილურ აპლიკაციებში უფრო ფართო ფუნქციის ჩართვას და მომხმარებლის დამატებითი შესაძლებლობებით მოსყიდვას ცდილობს.

მრავალი სპეციალისტი ვარაუდობს, რომ ყველა მსხვილი საკრედიტო ორგანიზაციის მობილური აპლიკაციას უკვე აქვს საკმარისად მაღალ განვითარებული საბაზისო ფუნქციები და ის რაც მათ ამ მიმართულებით უნდა გააკეთონ - „გაზარდონ“ მხოლოდ ინტერნეტ ვერსიებში აქამდე ხელმისაწვდომი ფუნქციები. მეორეს მხრივ, მსხვილი მოთამაშეებს შორის მიმდინარეობს აქტიური ბრძოლა ახალი კლიენტების გადაბარებისათვის სწორედ ისეთი ტექნოლოგიების სრულყოფის გზით, რომელიც ინტერფეისს მაქსიმალურად გასაგებს, ინტუიციურს და მოსახერხებელს გახდის. ამ მიმართულებით მიმდინარეობს სხვადასხვა მინიშნებების, შეტყობინებების მუდმივი დანერგვა, იზრდება ვიზუალური ზემოქმედება ფოტოსურათების და ილუსტრაციების სახით. გარდა ამისა, მნიშვნელოვან ტრენდს უკვე მობილური მოწყობილობისათვის სფეციფიკური ინსტრუმენტების განვითარება წარმოადგენს, მაგ. 3D Touch-ის, თითის ანაბჭდით ან ხმით ავტორიზაციის დანერგვა.

მრავალი კრიტიკოსი თანხმდება იმაზე, რომ იდეალურ მობილურ საბანკო აპლიკაციას უნდა ქონდეს რიგი ფუნქციები - უფასო მომსახურება, უმეტესი მობილური პლატფორმის ხელმისაწვდომობა, მრავალფაქტორული დაცვა, შესასრულებელი ოპერაციების საკმარისი ნაკრები, მოსახერხებელი და ინტუიციური ინტერფეისი.

მსოფლიოში ყველაზე პოპულარული მობილური ოპერაციული სისტემას როგორც ცნობილია android-ი<sup>1</sup> წარმოადგენს. მასში მუშაობს ყველა სახის მოწყობილობის (გაჯეტის) 70% და 2017 წელს ყოველთვიურად 2 მლრდ აქტიური მომხმარებელი ყავდა [10]. პოპულარობით მეორეს წარმოადგენს ოპერაციული სისტემა - iOS<sup>2</sup> (23%). ამიტომ ვფიქრობთ, რომ მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რამდენად თავსებადი იქნება მობილური ბანკის აპლიკაცია ორივე სისტემასთან და რომელ ვერსიასთან.

ნებისმიერი ინოვაციის დანერგვისას ძირითადი მოთხოვნა არის მომხმარებლისათვის სარგებლის მოტანის შეგრძნება. როგორც წესი, საბანკო სექტორში მრავალი ნოვაცია წარუმატებლად სრულდება, რადგან კლიენტი ვერ იგებს, სჭირდება თუ არა იგი მას. სოციალური ქსელის ინტერნეტ-ბანკიგთან ინტეგრაცია - საფინანსო პროდუქტების მომხმარებელთა უმრავლესობისათვის მარტივი და გასაგები ინსტრუმენტია. გარდა ამისა, ეს კავშირი უზრუნველყოფს მონაცემთა დიდი მოცულობის ბაზების შეგროვებას; ბანკის ცალკეული კლიენტთან ნდომის მოპოვებას, კლიენტების ბანკებთან და სხვა ფინანსურ შუამავლებთან ურთიერთკავშირისას ბლოკჩეინ-ტექნოლოგიების დანერგვის დაჩქარებას [11]. ასეთი კავშირის წარმატების მაგალითად შეიძლება განხილულ იქნას საცალო ვაჭრობის კომპანია ამაზონი, რომელიც არანაირ პროდუქტს არ ქნის და არანაირ პროცესინგულ ოპერაციას არ ასრულებს. მას შეუძლია ინოვაციების კლიენტებთან კავშირის მაქსიმალურად სრულად გამოყენება. საბანკო სფეროში კი ასეთ მაგალითს ახალ პირობებთან ადაპტირებული ერთერთი ტრადიციული ბანკი Deutsche Bank-ი და მისი აპლიკაცია Deutsche Bank Autobahn-ი წარმოადგენს. იგი გვთავაზობს კონკრეტული კორპორაციული კლიენტის მოთხოვნასთან მორგებულ მრავალ ქვეაპლიკაციებს, რომელიც ამარტივებს ფინანსურ მომსახურებასთან დაკავშირებული მთელი პროცესის მონიტორინგს და მართვას. ამრიგად, საბანკო ბიზნესის ახალ მოდელში ღირებულებათა გაცვლის მთელი ეკოსისტემაა შექმნილი. ამ მოდელში ხდება მონაცემთა დიდი მასის, API-ის და აპლიკაციის აგრეგირება და ინტეგრირება.

<sup>1</sup> Linux-ზე დაფუძნებული ოპერაციული სისტემა, რომელიც მუშაობს სმარტფონებზე, ტელევიზორებზე, საათებზე, მანქანებზე და პლანშეტურ კომპიუტერებზე. შეიქმნა Google-ის ფინანსური მხარდაჭერით. 2016 წ - — Android 7.0 Nougat, 2017 წ - Android O 8.1, 2018 - Android 9 Pie, ხოლო 2019 წ - Android Q Beta 2.

<sup>2</sup> iPhone OS — მობილური ოპერაციული სისტემა სმარტფონების, ელექტრონული დაფების, პორტატული კომპიუტერებისთვის.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Дремова Е.С. Инновационная деятельность банков по предоставлению услуг через мобильную связь // Молодой ученый. – 2014.
2. Tasca R., Tasca M. The development of new internet mobile banking solutions for smartphones // Economy Transdisciplinarity Cognition – 2011 – P. 207.
3. Aladwani A. Online banking: a field study of drivers, development, challenges, and expectations // International Journal of Information Management – 2001. USA. ЭКОНОМИКА 48 Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление • № 2 (25) 2018
4. Эренценова В.А. Развитие мобильного банкинга в зарубежных странах // Новая наука – теоретический и практический взгляд. – 2016. 18. Payment Services (PSD 2) Directive 2015/2366 [ელექტრონული ვერსია]. – ხელმისაწვდომია: [https:// ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en) 19.
5. Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В., Картунова В.С. Интернет-банкинг как инновационный вид сетевых финансовых отношений // Вестник Волгоградского Государственного Университета. – 2010.
6. Hanafizadeh P., Pehboudi M., Koshksaray A. Mobile-banking adoption by Iranian bank clients // Telematics and Informatics. – 2014
7. Payment Services (PSD 2) Directive 2015/2366 [ელექტრონული ვერსია]. – ხელმისაწვდომია: [https:// ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en)
8. Hoffman D., Novak T. Marketing in Hyper-media Computer-mediated Environments: Conceptual Foundations // Journal of Marketing. – P. 68.
9. Лямин Л.В. Риски клиентов электронного банкинга: опыт классификации // Управление в кредитной организации. – 2010
10. Mobile Operating System Market Share Worldwide [ელექტრონული ვერსია]. – ხელმისაწვდომია: [http:// gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/worldwide#monthly-201703-201703-bar](http://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/worldwide#monthly-201703-201703-bar)
11. Бичева Е.Е., Безногих В.В. Как сделать социальные сети стратегически важными для вашего бизнеса (на примере интернет-банкинга) // Финансовый вестник. 2018. № 1 (40). С. 78-81

### Digital technologies in banking service

*Rusudan Kinkladze, Associate Professor  
Georgian Technical University*

*Jana Balakhashvili, Doctor of Business Administration  
Georgian Technical University*

### Summary

Georgian market of services today is wide and very competitive. The banks offer to clients the wide variety of products. At the same time, mobile banking is the most rapidly growing part of remote servicing. This article gives an analysis of complex integration of innovation technologies in bank service. The authors specify advantages of mobile banking compared to the general services provided in the bank. In addition, described some modern trends in mobile banking functioning and provided brief application reviews of main financial players in Russia and abroad. Keywords: banking, banking services, banking operations, technologies, online-banking, mobile banking.

# გლობალიზაცია და საგადასახადო პოლიტიკის თანამედროვე გამოწვევები

ქორიძე თამთა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

## აბსტრაქტი

სახელმწიფოს ეკონომიკური სიძლიერის საფუძველს წარმოადგენს სწორად შერჩეული საგადასახადო პოლიტიკა, რომელიც განსაზღვრავს ეკონომიკის მოკლევადიან და გრძელვადიან განვითარებას, მის მოსალოდნელ შედეგებს და მიისწრაფვის ეკონომიკურ ინტერესთა არსებულ იერარქიაში კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრისაკენ.

გლობალიზაციის პირობებში საგადასახადო პოლიტიკის წინაშე თანამედროვე გამოწვევები დგას. ქვეყნების ბიზნესგარემოს შეფასებაში გადასახადების დონეს ცენტრალური ადგილი უჭირავს. საგადასახადო დაბეგვრის, როგორც ეკონომიკაზე მოქმედი ინსტრუმენტის, სრულყოფისა და განვითარების პრობლემა, ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა თანამედროვე ეკონომიკურ მეცნიერებასა და პრაქტიკაში. ინტერესთა კონფლიქტი საგადასახადო ტვირთის შემცირებისა, მზარდი სახელმწიფოებრივი ხარჯების ფონზე დღესდღეობით აქტუალური განხილვის საგანია.

კვლევის მიზანია პრობლემების შესწავლა და მათი გადაჭრის გზების ძიება. მთავარ საკითხად ოპტიმალური საგადასახადო პოლიტიკის თეორიის შექმნა გვესახება. თანამედროვე გამოწვევების განხილვა და საგადასახადო დაბეგვრის პრაქტიკული გამოცდილების ანალიზი წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს მიმართულებას სწორი დასკვნების მისაღებად.

საკვანძო სიტყვები: გლობალიზაცია, საგადასახადო ტვირთი, საგადასახადო დაბეგვრა, საგადასახადო პოლიტიკის გამოწვევები.

## ძირითადი ტექსტი

ბიზნესგარემოს შეფასების მთავარ კრიტერიუმს საგადასახადო დაბეგვრის დონე წარმოადგენს. სხვა თანაბარ პირობებში, მეწარმეები ეძებენ ქვეყნებს, სადაც გადასახადები შედარებით დაბალია. ისმის კითხვა, რომელი ქვეყნები ხასიათდება გადასახადების მაღალი დონით და რომელ ქვეყნებშია გადასახადების დაბალი დონე?

ქვეყნების შედარება გადასახადების დონეების მიხედვით საკმაოდ რთულია. არ არსებობს რაიმე აღიარებული საერთაშორისო რეიტინგი, რომელს მეთოდოლოგია ყველასთვის მისაღები იქნება და ქვეყნებს მაღალი და დაბალი საგადასახადო განაკვეთების მიხედვით დააჯგუფებს. ამიტომ დასმულ კითხვაზე პასუხის გაცემა საკმაოდ რთულია.

ქვეყნების შედარებას საგადასახადო ტვირთის მიხედვით ართულებს ის ფაქტი, რომ არ არსებობს გადასახადის უნივერსალური გაგება. რასაც ერთ ქვეყანაში გადასახადი ქვია, მეორე ქვეყანაში შესაძლოა მოსაკრებელი, ან სხვა სახელი ერქვას და მისი ტვირთი არ ჩანდეს გადასახადებში. გარდა ამისა, არსებობს არასაბიუჯეტო ფონდები, რომელთა ყველაზე გავრცელებული ფორმაა - სოციალური უსაფრთხოების შენატანების ფონდი (ძირითადად საპენსიო ფონდები). ასეთ ფისკალურ სისტემებში ხშირად სოციალური შენატანი გადაიხდება სწორედ ისე, როგორც საშემოსავლო გადასახადი, მაგრამ მას არ ქვია გადასახადი და გადასახადის სტატისტიკაში არ ხვდება.

ფრთხილი მიდგომაა საჭირო სახადასახადო განაკვეთის შედარებისას სხვადასხვა ქვეყნებს შორის. მაგალითად, შესაძლოა ქვეყნის ეკონომიკა ხასიათდებოდეს საშემოსავლო გადასახადის მაღალი საპროცენტო განაკვეთით, მაგრამ სოციალური სფეროს დაფინანსება სწორედ საშემოსავლო გადასახადის საფუძველზე ხორციელდებოდეს.

გადასახადების განაკვეთზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია ე.წ. საგადასახადო ბაზა, ანუ რა იბეგრება კონკრეტულად გადასახადით. ფაქტობრივად, მსოფლიოში არ არსებობს 2 ქვეყანაც კი ისეთი, რომლებსაც ზუსტად ერთნაირი საგადასახადო ბაზა აქვთ. მაგალითად, ერთ ქვეყანაში დამატებული

ღირებულების გადასახადი არის 15%, ხოლო მეორეში - 20%. ამავე დროს, პირველ ქვეყანაში დღგ-ითი იზერება ყველაფრის წარმოება, ხოლო მეორე ქვეყანაში ბევრი დარგი გათავისუფლებულია დღგ-სგან. ასეთ შემთხვევაში რთული სათქმელია, რომელ ქვეყანაშია დღგ უფრო დიდი ტვირთი ეკონომიკისთვის. შესაბამისად, ქვეყნები რომ შევადაროთ მხოლოდ გადასახადის განაკვეთის მიხედვით, არ მოგვცემს ზუსტ სურათს, თუ რომელ ქვეყანაშია უფრო დაბალი გადასახადები.

მაღალი და დაბალი გადასახადების გამომხატველად გამოდგება ბიუჯეტის საგადასახადო ტვირთი ქვეყნის ეკონომიკის (მშპ-ის) მიმართ, ეს აგვარიდებს საგადასახადო ბაზის სხვაობის გამო წარმოქმნილ უზუსტობებს, თუმცა მასში არ აისახება კორუფციის გავლენით მიღებული საგადასახადო დანაკლისი. მიუხედავად ამისა, საგადასახადო ტვირთის შეფასების ყველაზე რეალურ სურათს, სწორედ ამ მაჩვენებლის მიხედვით ქვეყნების შედარება გვაძლევს.

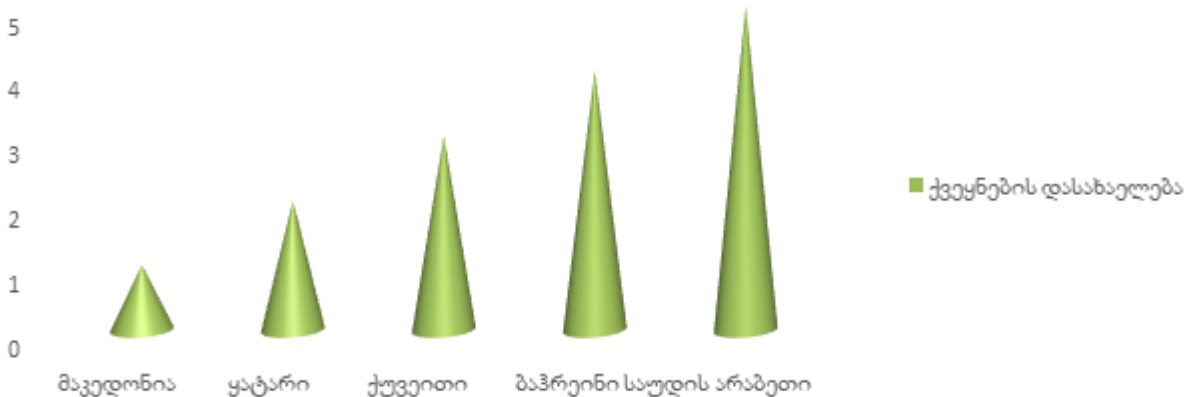
აქვე გთავაზობთ დიაგრამას, რომელიც თვალნათლივ უჩვენებს ქვეყნების თანრიგს მთლიან შიდა პროდუქტში საბიუჯეტო გადასახადების ყველაზე მაღალი წილის მიხედვით, მაგრამ უნდა დავსძინოთ, რომ მსგავსი მიდგომა სრულყოფილი სიზუსტით არ გადმოსცემს რეალობას. ცალკეული ქვეყნები იყენებენ შედეგების გამოთვლის სხვადასხვა მეთოდს, ამავდროულად აქვთ განსხვავებული საგადასახადო და სოციალური დაზღვევის სისტემები.

**დიაგრამა #1**



ეკონომიკაში ყველაზე დაბალი საგადასახადო ტვირთი ძირითადად ნავთობით მდიდარ არაბულ ქვეყნებშია, რაც ასახული მეორე დიაგრამაზე.

**დიაგრამა #2**



გადასახადის დაბალი დონე გვხვდება ასევე ეკონომიკურად დაბალ განვითარებულ ქვეყნებში, მაგრამ ეს არ არის გამოწვეული ქვეყნის ეკონომიკური სიძლიერის და განვითარების ფაქტორებით. ზოგან ეს მაჩვენებელი იმიტომ არის დაბალი, რომ კორუფციის გამო არ გროვდება გადასახადები, ხოლო ზოგ ქვეყანაში ყველა გადასახადი არ აისახება ბიუჯეტში. ძირითადად ეს ეხება სოციალურ

შენატანებს, რომლებიც სოციალურ ფონდებში აღირიცხება.

გლობალიზაციის შეუქცევადი პროცესის მიუხედავად ფართო დისპერსიას და უთანასწორობას აქვს ადგილი ქვეყნებს შორის მთლიანი დაბეგვის დონიდან გამომდინარე. ევროინტეგრაციის პირობებშიც კი, ზოგიერთ წევრ ქვეყანას განსაკუთრებით დაბალი საგადასახადო განაკვეთით (საგადასახადო ფულადი დახმარება, ან საგადასახადო დემპინგი) პარტნიორ ქვეყნებთან მიმართებაში უპირატესობა აქვთ, რითაც ისინი საგადასახადო კონკურენციას უწევენ მეგობარ ქვეყნებს. დიდი მოლოდინი არსებობს იმისა, რომ საბოლოოდ გლობალიზაცია გამოიწვევს მეტ კონვერგენციას.

საქართველოს თანამედროვე საგადასახადო სისტემის ფორმირებისა და სტრუქტურის პრინციპები ძირითადად შეესაბამება განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების (გერმანია, საფრანგეთი, აშშ და სხვათა) საგადასახადო სისტემებს. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მონაცემებზე დაყრდნობით Businessinsider-მა გამოქვეყნა მონაცემები მსოფლიო მასშტაბით ყველაზე დაბალი გადასახადების მქონე 18 ქვეყნის შესახებ, რომელთა შორისაც საქართველოც მოხვდა (მე-9 ადგილი).

ქვეყნის საგადასახადო ტვირთს აფასებს ასევე მსოფლიო ბანკი - Doingbusiness, ბიზნესის კეთების რეიტინგი. რეიტინგი შეფასების 10 კომპონენტისაგან შედგება და ფასდება სად უფრო მარტივია საგადასახადო სისტემა. აღნიშნული კომპონენტის მიხედვით საქართველო მსოფლიოში მე-6 ადგილზეა. ამ შემთხვევაში შეფასება არ ხდება მხოლოდ გადასახადების განაკვეთების მიხედვით, ასევე გათვალისწინებულია წლის განმავლობაში განხორციელებული გადახდების რაოდენობა, გადასახადების გადახდისთვის საჭირო დრო და გადასახადების უკან დაბრუნების და საგადასახადო აუდიტისთვის საჭირო ვადები.

სხვადასხვა საერთაშორისო გამოკვლევების მიხედვით შემუშავებულ ქვეყნების სიაში, სადაც საგადასახადო ტვირთის შედარება ხდება, საქართველოს საკმაოდ დამაიმედებელი ადგილი უჭირავს, თუმცა შესადარებელი გადასახადების სიიდან მხოლოდ რამოდენიმე ძირითადი გადასახადის ტიპი ემთხვევა ერთმანეთს: მოგების გადასახადი, საშემოსავლო გადასახადი და დღგ. შედარების ძირითად კომპონენტებს სწორედ ეს გადასახადები წარმოადგენენ, ამიტომ აღნიშნული რეიტინგები სრულყოფილ სურათს რა თქმა უნდა არ გვაძლევს.

სახელმწიფოს ჩარევა ეკონომიკურ და საბაზრო პროცესებში გარდაუვალ აუცილებლობად ისახება დღევანდელი თანამედროვეობისათვის. გამომდინარე აქედან, არა მხოლოდ საქართველოს, არამედ მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს საბაზრო ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევის ოპტიმალური პირობების და მოცულობის დადგენა. ნებისმიერ ქვეყანაში, მათ შორის საქართველოშიც არსებობს წინააღმდეგობა დაპირისპირებულ სურვილებს შორის, მივიღოთ საზოგადოებრივი მომსახურება დიდი რაოდენობით და მაღალი ხარისხით, და ამავდროულად შევამციროთ საგადასახადო ტვირთი.

ცნობილი ფილოსოფოსი თომა აქვინელი გადასახადს, როგორც „ქვეყნის ნებადართულ ძარცვას“ ისე მოიხსენიებდა, მაგრამ გადასახადს ეკონომიკაში ცალმხრივი ხასიათი არ აქვს და ის უნდა განვიხილოთ როგორც საფასური იმ მომსახურებისა, რომელსაც სახელმწიფო თავის მოქალაქეებს უწევს. თითოეული მოქალაქის მიერ ქვეყნის ეკონომიკური დოვლათის შექმნის პროცესში წვლილის შეტანა და საგადასახადო ტვირთის ტარება გარდაუვალი აუცილებლობაა.

სრულყოფილი ბაზრის პირობებშიც კი, სოციალური დანაკარგების არსებობა გარდაუვალია, რადგან გადასახადები და ფასები ერთმანეთთან პირდაპირ კავშირშია. გადასახადი ზრდის ფასს, რომელსაც მომხმარებელი იხდის. საპასუხოდ მოგვიანებით მომხმარებელი შეამცირებს თავის მოხმარებას. მოხმარების დაცემა თავის მხრივ გამოიწვევს ფასის დაცემას, პირვანდელ ფასთან შედარებით. მცირდება როგორც ფასი ერთეულისა, ასევე რაოდენობა გაყიდვებისა, მცირდება მწარმოებლის მოგებაც. საპასუხო რეაქციის სახით, თუკი შევამცირებთ მოხმარების ხარჯებს, ეს ერთის მხრივ შეამცირებს შემოსავლებს, რომლებიც უნდა მოხმარებოდა მომსახურეობის წარმოებას, რომელსაც სახელმწიფო გვთავაზობს, რაც რა თქმა უნდა უარყოფითი ეფექტია.

ერთია გადასახადების სიდიდე და მეორეა მისი ადმინისტრირება. ხშირად კორუფცია

საგადასახადო ტვირთს ამცირებს და მიუხედავად იმისა, რომ ნომინალურად შეიძლება მაღალი განაკვეთები იყოს, რეალურად ბიზნესი ბევრად ნაკლებს იხდის. ამ რეალობას ხშირად ვაწყდებით დაბალ განვითარებული ქვეყნების მაგალითზე.

საქართველოსთვის წლების განმავლობაში გადასახადების ადმინისტრირება უდიდესი პრობლემა იყო. ამის უპირველესე ნიშანი იყო გადახდისთვის თავის არიდება, რაც სახელმწიფოს სისუსტესა და კორუმპირებულობას გამოხატავდა, ამავდროულად სერიოზულად აფერხებდა მომსახურების გაწევას. აქვე ორი სიტყვა უნდა ვთქვათ თავად ქართველ გადასახადის გადამხელებზე. ეს არის საზოგადოება, რომელიც ტრადიციულად გაურბოდა გადასახადების გადახდას. საქართველოში გადასახადების გადახდის კულტურა განუვითარებელი იყო წლების განმავლობაში, რაც აიხსნება კოლონიალიზმით და სახელმწიფოს სტრუქტურების სისუსტით, ასევე იმით, რომ საზოგადოება ვერ ათვისებდა კავშირს გადასახადებსა და პირად სარგებელს შორის.

საგადასახადო სისტემაში მიმდინარე თანმიმდევრულმა რეფორმებმა, საგადასახადო კოდექსის მნიშვნელოვნად დახვეწამ, საქართველოს საგადასახადო ლანდშაფტის ძირეული შეცვლა გამოიწვია: გადასახადები შემცირდა, პროცედურული საკითხები დარეგულირდა, კორუფცია აღმოფხვრა, გადასახადების ადმინისტრირების ელექტრონული სერვისი ამოქმედდა და კოდექსის აღსრულება საგრძნობლად გაუმჯობესდა. ეს ყველაფერი სახელმწიფო შემოსავლების მასობრივ ზრდაში აისახა.

როგორც არ უნდა იყოს საგადასახადო ცვლილებები, იქნება ეს საგადასახადო ბეგარის შემცირება, თუ მატება საგადასახადო პოლიტიკის ქმედების არეალს ყოველთვის აქვს საზღვარი, რომელიც ეკონომიკური სუბიექტების ქმედებით განისაზღვრება. მნიშვნელოვნია მათი საპასუხო რეაქცია მიმდინარე ცვლილებებზე. ხშირად ეს რეაქცია ნელი ტემპით ხასიათდება, რის გამოც დროულად არ ხდება ცვლილების შესაბამისი ეკონომიკური შედეგის დადგომა. სუბიექტების მხრიდან ფინანსების ახლებურად განკარგვა, საკანონმდებლო ბაზის ცვლილების შესაბამისად ნამდვილად მოითხოვს გარკვეულ დროს.

## **დასკვნა**

საგადასახადო დაბეგვრა ფუნდამენტურია სახელმწიფოს ჩამოყალიბებისა და მის მიერ მომსახურების გაწევის თვალსაზრისით. ადამ სმითის მოსაზრება გადასახადების თაობაზე დღესაც ძალიან საინტერესოდ ჟღერს. მისი აზრით ქვეყნის ყველაზე დაბალი საფეხურიდან კეთილდღეობის უმაღლეს საფეხურზე აყვანისთვის საჭიროა მხოლოდ ზომიერად მსუბუქი გადასახადები და მოთმინება მართვაში, სხვა დანარჩენს კი მოვლენების ბუნებრივი მსვლელობა მოაგვარებს.

საქართველოს საგადასახადო პოლიტიკის შემუშავებისას გათვალისწინებულ იქნა ძირითადი აქსიომა, რომ დაბალი გადასახადები ეკონომიკის ზრდას უწყობს ხელს, თუმცა ფისკალური ინსტრუმენტები სახელმწიფო პოლიტიკის სხვა დარგებზე სრულად არ არის მორგებული, რის გამოც ის ვერ ასრულებს სრულფასოვნად ეკონომიკის მარეგულირებლის ფუნქციას. საგადასახადო სისტემა არ არის გამოიყენებული ცალკეულ სექტორებსა და რეგიონებში ახალი სამუშაო ადგილების შესაქმნელად. სხვა ქვეყნებისაგან განსხვავებით, საქართველოში ეს სისტემა არ იქნა გამოყენებული საზოგადოებისათვის საჭირობოროტო საკითხების მოსაგვარებლად, მაგალითად, სიღარიბის დასამლევად, ურბანული განახლებისათვის და დეცენტრალიზაციის რეფორმების გასატარებლად.

თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველოს თანამედროვე საგადასახადო სისტემის ფორმირებისა და სტრუქტურის პრინციპები ძირითადად შეესაბამება განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების საგადასახადო სისტემებს, მაგრამ საგადასახადო სისტემის ფორმირებაში ამოსავალი წერტილი და განმსაზღვრელი უნდა იყოს ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა და მეწარმეობის განვითარების სტრატეგიული ინტერესები. საყოველთაოდ ცნობილი ფაქტია, რომ მეწარმეობის განვითარება ხდის რეალურად შესაძლებელს ქვეყანამ დაძლიოს მის წინაშე არსებული პრობლემები. სახელმწიფო ინტერესების გათვალისწინებით უნდა შემუშავდეს საგადასახადო პოლიტიკა, რომელიც საზოგადოების მრავალფეროვან და ერთმენეთთან კონფლიქტურად დაკავშირებულ მიზნების მაქსიმალურად ეფექტურ რეალიზებას მოახდენს. მოსახლეობის

ცხოვრებისეული დონის ამაღლება მოითხოვს საგადასახადო ტვირთის შემცირებას უპირველეს ყოვლისა სამამულო წამოებაზე. აუცილებელია შეიქმნას საჭირო პირობები საწარმოთა შესაქმნელად და მოგვიანებით მათი საბრუნავი საშუალებების გასაზრდელად.

თემის განხილვამ თვალნათლივ გვიჩვენა, რომ სრულყოფილი საგადასახადო სისტემა არ არსებობს. მიდინარე გლობალიზაციის პროცესი მოითხოვს საგადასახადო პოლიტიკის მუდმივ გადახედვას და გაუმჯობესებას, რათა დამლეულ იქნას თანამედროვე გამოწვევები.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. რ. გველესიანი, ი. გოგორიშვილი ეკონომიკური პოლიტიკა. თბილისი, 2012წ;
2. მ.მიქელაშვილი, საგადასახადო პოლიტიკა, თბილისი, 2013წ.
3. Agnes Benassy-Quere, Benoit COure, pierre Jacquet and Jean Pisari-Ferry Economic Policy Theory and Practice, University OXFORD, 2010;
4. Olivier Blanchard. Economic Policy: Theory and practice. 2004;
5. [http://europa.eu/about-eu/countries/index\\_en.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/index_en.htm)
6. [http://europa.eu/pol/tax/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/tax/index_en.htm)
7. [http://economics.about.com/cs/taxpolicy/a/taxing\\_growth\\_2.htm](http://economics.about.com/cs/taxpolicy/a/taxing_growth_2.htm)
8. [www.forbes.com](http://www.forbes.com)
9. [www.moneycontrol.com](http://www.moneycontrol.com)
10. [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

## **Globalization and contemporary challenges of tax policy**

*Tamta Koridze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Tax policy is facing contemporary challenges within the globalization. An issue regarding improvement and development of taxation, which is an instrument influencing economics, is one of the main challenges in contemporary economic science and practice.

In the process of developing Georgia tax policy, main principles have been considered, providing a point that low taxes encourage economic growth, although Fiscal Instruments are not fully adapted to other areas of state policy, therefore fails to fully function as a regulator of economics. The tax system is not used to address the needs of the public, for example: to overcome poverty, to create new jobs, to improve urban renewal and decentralization reforms.

We can say that the principles of the formation and structure of the contemporary tax system of Georgia are mostly in compliance with the tax systems of the countries with developed market economy, but the main point and determiner in formation of tax system must be the economic state of our country and strategic interests of entrepreneurship development. Taking into consideration state priorities, tax policy should be implemented, which will effectively realize diverse and conflict-related goals of community. Raising the living standards of the population requires a reduction in tax burden primarily on domestic production. It is essential to create the necessary conditions to establish the enterprises and later to increase their working capital.

The discussion of the topic has demonstrated that there is no perfect tax system. The process of ongoing globalization requires a permanent revision and improvement of tax policy in order to overcome contemporary challenges.



## საბანკო სექტორის რეგულირების მსოფლიო გამოცდილება: მეთოდები, თავისებურებები, შედეგები

*ქუთათელაძე ალექსო  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*დარჩიაშვილი ნიკოლოზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

ბანკები წარმოადგენენ ეკონომიკის განუყოფელ ნაწილს. ისინი ახორციელებენ კომერციული კომპანიების ინვესტირებასა და ფინანსირებას, უზრუნველყოფენ საგადასახადო სისტემებთან ხელმისაწვდომობას, მონაწილეობენ თავისუფალი ფულადი სახსრების ინვესტიციებში ტრანსფორმირებაში, ასევე ეკონომიკის სექტორისათვის ახორციელებენ სხვადასხვა სახის მომსახურებას.

საბანკო სექტორის ფუნქციონირების სტაბილურობა წარმოადგენს აუცილებელ პირობას მსოფლიო ეკონომიკის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად.

საკვანძო სიტყვები: საბანკო სექტორი, რეგულირება, ბანკი, მსოფლიო გამოცდილება

### ძირითადი ტექსტი

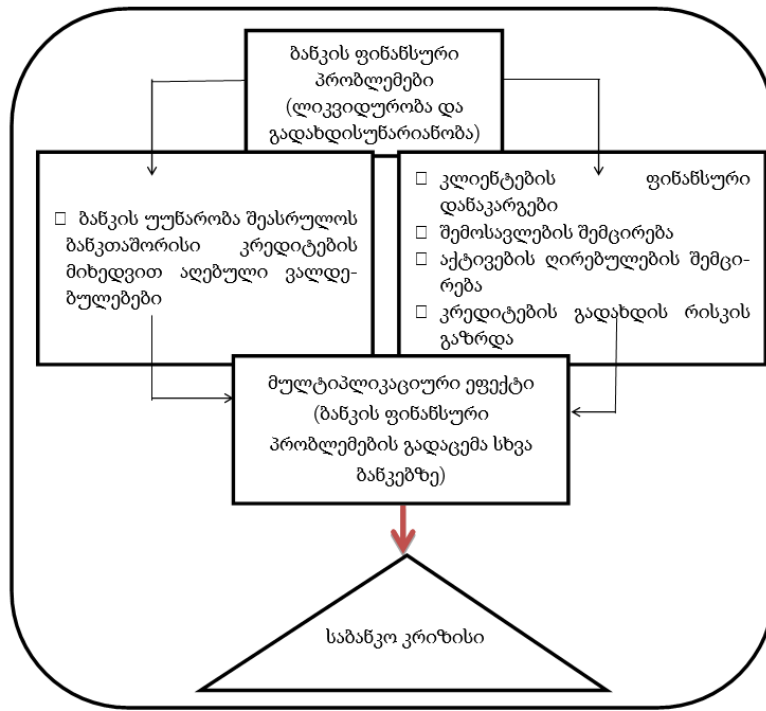
ბანკების საქმიანობის სისტემატური და ეფექტიანი რეგულირებისა და ზედამხედველობის აუცილებლობას, რომელიც ხელს უწყობს მთლიანობაში საბანკო სისტემის დინამიურ განვითარებასა და მდგრადობას, განაპირობებს ბანკების მიერ განხორციელებული ოპერაციების მაღალი რისკის დონე, ურთიერთკავშირი საბანკო რეგულირების ხარისხის დონესა და საბანკო სისტემის ყველა სეგმენტის ინფორმაციული ტრანსპარენტულობის ხარისხის დონეს შორის.

საბანკო სექტორის სტაბილურობით დაინტერესებულია ბაზრის ყველა მონაწილე. მისი რეგულირების აუცილებლობა განპირობებულია იმით, რომ ბანკები თამაშობენ ინტეგრალურ როლს ნაციონალურ ეკონომიკაში და არასტაბილურობამ საბანკო სფეროში შესაძლოა მიგვიყვანოს მთლიანობაში ეკონომიკის დესტაბილიზაციასთან (მულტიპლიკაციური ეფექტი).

პრობლემები საბანკო სისტემაში იწვევს დანაკარგებს ეკონომიკურ ეფექტიანობაში. ერთი ბანკის ფინანსურმა პრობლემებმა (მაგალითად, ლიკვიდურობის ან გადახდისუნარიანობის პრობლემები) შესაძლოა გამოიწვიოს საბანკო კრიზისი (იხ. ნახ. 1). საბანკო კრიზისი იწვევს მაკროეკონომიკურ დანახარჯებს ისეთებს, როგორებიცაა: საპროცენტო განაკვეთებისა და მარჟის ზრდა, ფინანსური შუამავლობის ღირებულების ზრდა.

საბანკო სექტორის ფუნქციონირების სტაბილურობა წარმოადგენს აუცილებელ პირობას მსოფლიო ეკონომიკის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად. მსოფლიო სავალუტო ფონდის მიერ 2008 წელს ჩატარებული კვლევის საფუძველზე დადგინდა, რომ რეცესია, რომელიც გამოწვეულია პრობლემებით საბანკო სფეროში, არის უფრო ხანგრძლივი და ღრმა ვიდრე ვარდნა, რომელსაც იწვევს ფინანსური სისტემის სხვა სეგმენტებში დისბალანსი.

განვითარებული ქვეყნების თანამედროვე საბანკო სისტემებში არსებობს ძირითადად ორი ტიპის ბანკები - კომერციული და ცენტრალური. სხვადასხვა განვითარებულ ქვეყანაში კომერციული ბანკების ჯგუფს მიეკუთვნება მთელი რიგი ინსტიტუტები სხვადასხვა სტრუქტურებით და დამოკიდებულებით საკუთრების მიმართ. კომერციულ ბანკებს შორის არჩევენ ორი ტიპის ბანკებს - უნივერსალურს და სპეციალურს. უნივერსალური კომერციული ბანკები ახორციელებენ ყველა ან თითქმის ყველა სახის საბანკო ოპერაციას, ხოლო სპეციალური ბანკები, პირიქით სპეციალდებიან ერთ ან რამდენიმე საბანკო ოპერაციაზე. ცალკეულ ქვეყნებში საბანკო კანონმდებლობა ხელს უშლის ან საერთოდ უკრძალავს კომერციულ ბანკებს ფართო წრის ოპერაციების განხორციელებას. ამის მიუხედავად ცალკეული სპეციალური ოპერაციებიდან ბანკების მოგება შესაძლოა იყოს ისეთი დიდი, რომ სხვა სფეროებში საქმიანობა მათთვის ხდება უმნიშვნელო.



**ნახ. 1. ურთიერთკავშირი ბანკის ფინანსურ პრობლემებსა და საბანკო კრიზის შორის**

ამიტომ, საბანკო საქმიანობის კონტროლსა და რეგულირებას ბოლო ორი ათეული წელია ეთმობა დიდი ყურადღება. წინა საუკუნის 90-ათიანი წლების დასაწყისიდან განვითარებულ ქვეყნებში ტარდება რეფორმები ფინანსური სექტორის რეგულირების სფეროში. მათში იგულისხმებოდა საბანკო სისტემის რეგულირებისა და ზედამხედველობის გადასვლა ტრადიციული მოდელიდან ეგრეთ წოდებულ მეგამარეგულირებლებზე. ადრეული მიდგომების შესაბამისად ფინანსური ბაზრის ყოველი მონაწილისათვის (კომერციული ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები, შემნახველი და საინვესტიციო ორგანიზაციები და სხვა) ქმნიდნენ სპეციალურ მარეგულირებელ ორგანოს, რომელიც პასუხს აგებდა განსაზღვრულ მიმართულებაზე. ახალი მოდელი გულისხმობს ყველა მარეგულირებელი ფუნქციის გაერთიანებას ერთი მარეგულირებლის - მეგამარეგულირებლის ხელში. ამის მიუხედავად მეოცე და ოცდამეერთე საუკუნეების ზღვარზე განხორციელებულმა გადასვლამ ტრადიციული ფინანსური რეგულირების სქემიდან მეგარეგულირების მოდელზე, თვითრეგულირების ელემენტებით, ვერ შესძლო თავიდან აეცილებინა მზარდი ფინანსური რისკები და უზრუნველყო მთლიანობაში ფინანსური სისტემის მდგრადი ფუნქციონირება.

ფინანსური კრიზისის შემდგომ პერიოდში, განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკაში, სისტემური რისკების დასაძლევად შეინიშნებოდა, ახალი მარეგულირებელი ორგანოების შექმნის გზით, მაკროპრუდენციალური ზედამხედველობის გაძლიერების ტენდენცია. ასე მაგალითად, მარეგულირებელი ორგანო, რომელიც შეიქმნა ევროკავშირში კრიზისის საპასუხოთ არის ევროპის ცენტრალურ ბანკთან არსებული ევროპის სისტემური რისკების საბჭო (European Systemic Risk Board). ახალი ორგანოს ძირითად ამოცანას წარმოადგენს პრუდენციალური ზედამხედველობა სისტემური რისკების შემცირებაზე. აღნიშნული ორგანიზაცია აფრთხილებს ბანკებსა და საფინანსო ორგანიზაციებს რისკების არსებობის შესახებ და აწვდის მათ რეკომენდაციებს ამ რისკების დასაძლევად. ამრიგად, სისტემური რისკების შესახებ გადაწყვეტილებები მიიღება საერთო ევროპულ დონეზე.

დიდი ოცეულის ქვეყნების ძალისხმევა მიმართულია რეგულირების ნაციონალური სისტემების ინფრასტრუქტურის აგების ერთიანი მიდგომის შემუშავებაზე. არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები იმის შესახებ, თუ, რომელი რეგულირების სისტემა არის უფრო რაციონალური და შესწევს უნარი მოახდინოს წარმოშობილ პრობლემებთან ეფექტიანად გამკლავება. ამასთან საბანკო

სისტემის რეგულირებისა და ზედამხედველობის რეფორმირების ძირითადი მიმართულებები უკვე შემუშავებულია. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანნი იქნენ დამტკიცებულნი დიდი ოცეულის ჯგუფის სამიტის დოკუმენტებში ჯერ კიდევ 2008 წელს ვაშინგტონში. თანამედროვე ეტაპზე ხდება ამ დებულებების პრაქტიკაში რეალიზება.

კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ტენდენციას წარმოადგენს არსებულ საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციებში სხვადასხვა სახის სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების ზრდა რამაც გამოიწვია ფინანსური ბაზრების რეგულირების სისტემების გართულება. ამასთან ყოველი სტრუქტურული ერთეული სპეციალიზებულია რეგულირების ცალკეულ მიმართულებებსა და ობიექტებზე.

დიდი ოცეულის კორეის სამიტზე 2010 წელს მიღებული გადაწყვეტილებები, მიმართული იყო საფინანსო ბაზრების უსაფრთხოების გლობალური ქსელის განვითარებაზე.

ჯერ კიდევ 2010 წლის აპრილში იქნა გამოცემული დოკუმენტი, რომელიც შეიცავს რეკომენდაციებს იმ ინსტიტუტების იდენტიფიცირების შესახებ, რომლებიც ამოვარდნილნი არიან საზედამხედველო ორგანოების თვალთახედვიდან.

გაერთიანებულ ევროპაში საბანკო სექტორის რეგულირების სისტემის ფორმირება მიმდინარეობდა ცენტრალიზაციის გზით.

2012 წლის შემოდგომაზე ევროკომისიამ წარადგინა კანონპროექტი, რომლის მიხედვითაც ევროპის ცენტრალური ბანკი წარმოდგენილი იყო ევროზონის საბანკო საქმიანობის მთავარ რეგულატორად, მას ეკისრებოდა ფინანსურ სტაბილურობასთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარება. ხოლო ეროვნულ მარეგულირებელ ორგანოებს ევალეობდათ ყოველდღიური ზედამხედველობა ევროპის ცენტრალური ბანკის გადაწყვეტილებების მომზადებასა და შესრულებაზე. ამჟამად, ევროპის ცენტრალური ბანკი წარმოადგენს ევროკავშირის ორგანოს და მას ევალეობა შეინარჩუნოს ფასები დაბალ დონეზე. იგი ზრუნავს ევროს კონკურენტუნარიანობაზე და ფინანსური ბაზრების სტაბილურობაზე. ამავდროულად იგი აკონტროლებს ბანკების საქმიანობას, ასევე ევროზონის ქვეყნების ბანკებისათვის ადგენს საპროცენტო განაკვეთებს, რომლის საშუალებითაც არეგულირებს საპროცენტო განაკვეთების საერთო დონეს.

აშშ-ში, გერმანიაში, საფრანგეთში, იაპონიაში არსებობს საბანკო ზედამხედველობისა და რეგულირების შერეული სისტემა, რომლის ფარგლებში ცენტრალური ბანკი ინაწილებს ფინანსურ სისტემაზე ზედამხედველობისა და რეგულირების მოვალეობას სხვა სახელმწიფო ორგანოებთან. დიდ ბრიტანეთში, იტალიაში, ნიდერლანდებში საბანკო ზედამხედველობას ახორციელებენ მხოლოდ ცენტრალური ბანკები. კანადაში და შვეიცარიაში ზედამხედველობისა და მარეგულირებელი ორგანოები წარმოადგენენ დამოუკიდებელ ორგანიზაციებს [28].

საბანკო ზედამხედველობა და რეგულირება მოიცავს ბანკების ფუნქციონირებაზე ზედამხედველობას, იგი არის ორი სახის დისტანციური ან დოკუმენტალური და ინსპექტირება (ინსპექტირება ადგილზე). ცალკეული ქვეყნების თავისებურებებიდან გამომდინარე ზედამხედველობის აღნიშნული სახეები სხვადასხვანაირად განიმარტება. ზოგ ქვეყანაში, მაგალითად დიდ ბრიტანეთში აქცენტი კეთდება დოკუმენტალურ ზედამხედველობაზე, სხვა ქვეყნებში, მაგალითად აშშ-ში ბანკების რეგულირებისა და მათი ფუნქციონირების ყოველმხრივ შესწავლა ხორციელდება ადგილზე ინსპექტირებით.

ქვეყნების უმრავლესობისათვის დამახასიათებელია საანგარიშგებო დოკუმენტაციის ანალიზის საფუძველზე ბანკების საქმიანობაზე დისტანციური კონტროლი ინსპექტორების ადგილებზე ბანკებში შესამოწმებლად გასვლით. ამასთან, საზედამხედველო ორგანოები თანამშრომლობენ ბანკების გარე და შიდა აუდიტთან. კომერციული ბანკების ფუნქციონირებაზე შიდა და გარე კონტროლის ასეთი მჭიდრო ურთიერთკავშირი დამახასიათებელია, მაგალითად, საფრანგეთის, ნიდერლანდებისა და დიდი ბრიტანეთისათვის. ამ ქვეყნების სახელმწიფო ზედამხედველობისა და რეგულირების ორგანოები მჭიდროდ თანამშრომლობენ კერძო აუდიტორულ ფირმებთან, რომლებსაც უცხადებენ ნდობას, რაც მნიშვნელოვნად ამსუბუქებს და აჩქარებს დისტანციური ზედამხედველობის პროცედურას. აღნიშნული ქვეყნების ცენტრალური ბანკები იღებენ და ამოწმებენ გარე აუდიტორების

მიერ დამოწმებულ კომერციული ბანკების წლიურ ბალანსებს, ყოველთვიურ და კვარტალურ ანგარიშებს გადახდისუნარიანობის, ბანკის ლიკვიდობის, ღია სავალუტო პოზიციის და დაუფარავი ვადაგადაცილებული კრედიტების შესახებ, ასევე საკრედიტო რისკების კონცენტრაციის შესახებ.

დიდ ბრიტანეთში გარე აუდიტორებს შეუძლიათ, ხოლო ნიდერლანდებსა და საფრანგეთში ვალდებულები არიან დაუყონებლივ შეატყობინონ ცენტრალურ ბანკს ინფორმაცია კომერციული ბანკის გადახდისუნარიანობის ან არალიკვიდობის შესახებ ან მათ მიერ ბანკის ანგარიშის დამოწმებაზე უარის თქმის შესახებ.

კომერციული ბანკების ზედამხედველობის დარეგულირების პრაქტიკა გამოირჩევა არამხოლოდ ორგანიზაციის ფორმების, არამედ მათი განმარტებული ორგანოების ნაირფეროვნებით. როგორც წესი, ზედამხედველობის ფუნქციას ასრულებს ცენტრალური ბანკის ქვეგანყოფილება ან ფინანსთა სამინისტრო, ანდა დამოუკიდებელი უწყება, რომელიც ანგარიშვალდებულია ქვეყნის პარლამენტის ან პრეზიდენტის წინაშე. ამ ორგანოების საქმიანობა რეგამენტირებულია კანონებისა და სხვა სამართლებრივი აქტების სისტემით, რომლებიც ასახავენ ქვეყნის ისტორიულ და ეკონომიკურ განვითარებას.

დიდ ბრიტანეთში ინგლისის ბანკის მიერ განხორციელებული რეფორმის ჩარჩოებში შეიქმნა მაკრო მარეგულირებელი ორგანო - ფინანსური პოლიტიკის კომიტეტი (Financial Policy Committee). მის ფუნქციებში შედის სისტემურ რისკებზე თვალყურის დევნება და მათი მინიმიზირება. აშშ-ში „უოლდ სტრიტის რეგორმირებისა და მომხმარებელთა დაცვის“ შესახებ კანონის თანახმად, რომელსაც ხელი მოაწერა აშშ-ის პრეზიდენტმა ბარაკ ობამამ 2010 წლის ივლისში, შეიქმნა ფინანსური სტაბილურობის ზედამხედველობის კომიტეტი (Financial Stability Oversight Council), რომლის ძირითად ამოცანებს წარმოადგენენ: პრუდენციული ზედამხედველობა და რისკების თავისდროული შეფასება, განსაკუთრებით რისკების, რომლებიც მოდიან სისტემის ჩამომყალიბებელი ორგანიზაციებიდან. ამრიგად, განვითარებულ ქვეყნებში ეროვნულ დონეზე შექმნილ იქნა სპეციალური ორგანოები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან მაკროპრუდენციულ ზედამხედველობასა და რეგულირებაზე, ასევე მთლიანობაში ფინანსური სისტემის მუშაობის დარღვევის რისკის მინიმუმამდე შემცირებაზე.

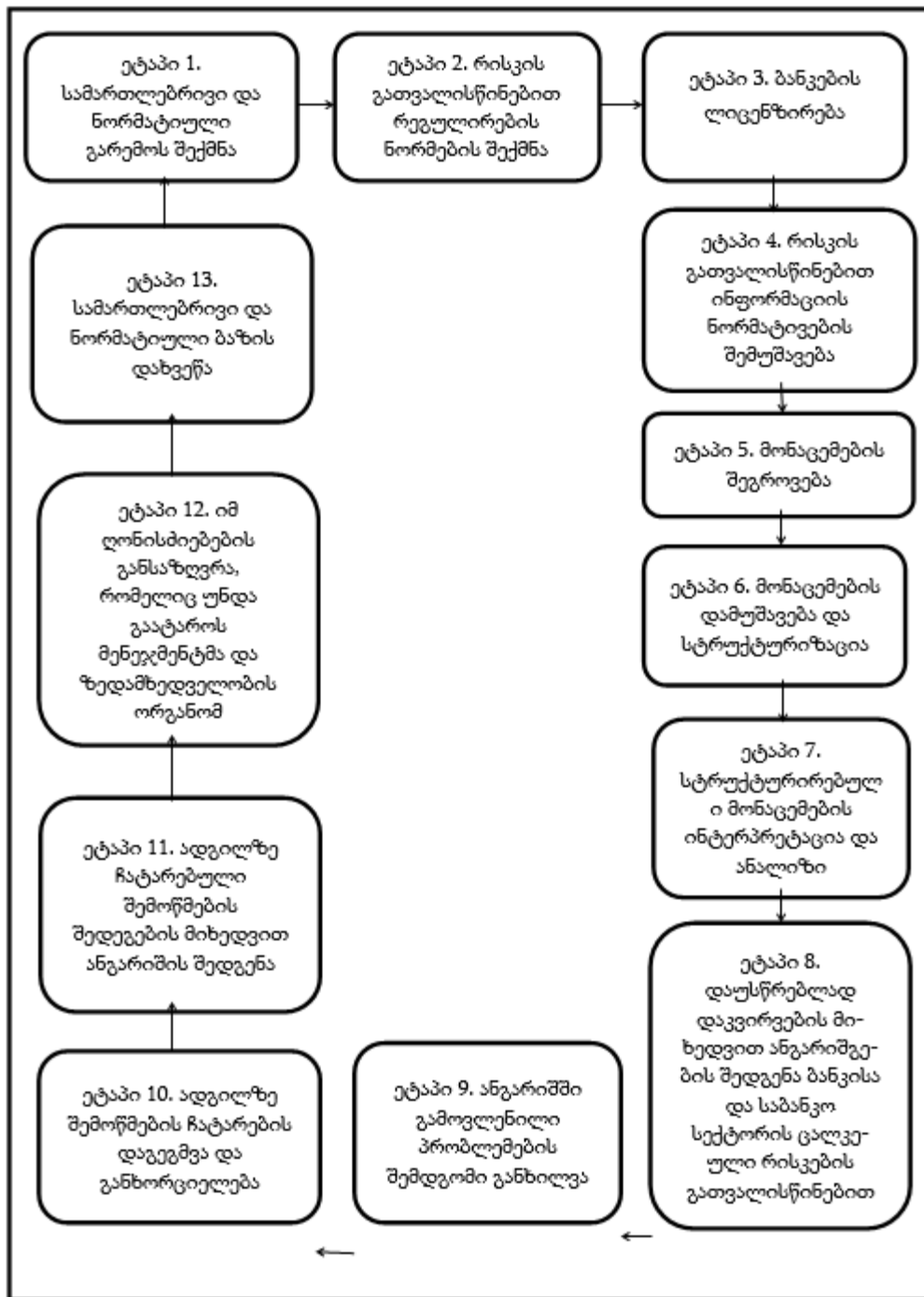
უნდა აღინიშნოს, რომ საბანკო სისტემის რეგულირება და ზედამხედველობა შედგება ორი მდგენლისგან: სამართლებრივი და ეკონომიკური რეგულირებისაგან. უდავოა ის ფაქტი, რომ საბანკო რეგულირებისა და ზედამხედველობის ხარისხის დონე სრულად არის დამოკიდებული საბანკო კანონმდებლობაზე ე.ი. ხარისხიან სამართლებრივ რეგულირებაზე. აღნიშნულთან მიმართებაში განვიხილოთ საბანკო ზედამხედველობის და მისი შემადგენლების ბლოკ-სქემა (იხ. ნახ. 2).

ნახაზზე მოცემულია სქემა, რომელიც შეთავაზებულ იქნა მსოფლიო ბანკის სპეციალისტების მიერ. მასში ყურადღება უნდა მიექცეს პირველ ეტაპს, რომლის სახელწოდებაცაა: „სამართლებრივი და ნორმატიული გარემოს შექმნა“ და მთავრდება ეტაპი 13-ით „სამართლებრივი და ნორმატიული ბაზის დახვეწა“. ეს ყოველივე ხაზს უსვამს იმას, რომ საბანკო რეგულირება საბანკო ზედამხედველობის სფეროში შეუძლებელია ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზის დახვეწის გარეშე.

რატომ არის, რომ აშშ-ისა და სხვა განვითარებული ქვეყნების მთავრობებმა აირჩიეს საბანკო რეგულირების განსაზღვრული ფორმა. მაგალითად აშშ-ში იყენებენ საბანკო რეგულირების რვა ძირითად სახეს, ესენია:

1. ანაბრების უსაფრთხოების სახელმწიფო სისტემა;
2. შეზღუდვები ბანკის აქტივების სტრუქტურაზე;
3. მოთხოვნები ბანკის კაპიტალის მიმართ;
4. ბანკების ლიცენზირება და შემოწმება;
5. რისკების მართვის შეფასება;
6. ინფორმაციის გახსნილობის მოთხოვნა;
7. მომხმარებელთა დაცვა;
8. კონკურენციის შეზღუდვა.

ამრიგად, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზა თამაშობს

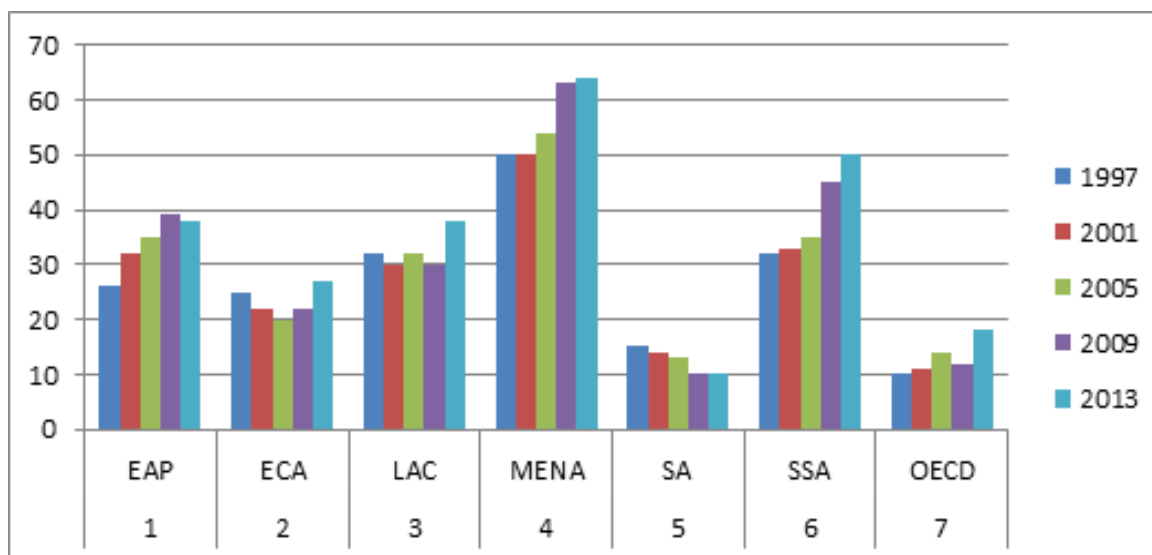


ნახ. 2. საბანკო ზედამხედველობის ეტაპები

მნიშვნელოვან როლს საბანკო სექტორის რეგულირებისა და ზედამხედველობის განხორციელებაში. აშშ-ის, ევროკავშირისა და სხვა წამყვანი ქვეყნების გამოცდილებას აქვს დიდი მნიშვნელობა საქართველოსათვის, ვინაიდან საბანკო სექტორის რეგულირება და ზედამხედველობა ამ ქვეყნებში ითვლის ას წელზე მეტს, იმ დროს როდესაც ჩვენს ქვეყანაში იგი სულ რაღაც ოც წელია რაც უცხოური გამოცდილების შესაბამისად იხვეწება და თანდათან უახლოვდება მოწინავე ქვეყნების მიერ ამ სფეროში მიღწეულ დონეს.

კიდევ ერთი ფაქტორს, რომელსაც ენიჭება დიდი მნიშვნელობა საბანკო სისტემის რეგულირებისა და ზედამხედველობის სფეროში წარმოადგენს უცხოური ბანკების მონაწილეობა ადგილობრივ ბაზარზე. ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში წამყვანი ბანკები ავართობდნენ თავიანთ

გლობალურ ყოფნას, ქმნიან რა ბევრ ქვეყანაში ოპერაციულ ქვეგანყოფილებებს ფილიალებისა (რომლებსაც წარმოადგენენ ბანკის პირდაპირ გაგრძელებას) და შვილობის ორგანიზაციების (რომლებსაც გააჩნიათ რეზიდენტის სტატუსი და კაპიტალიზირებულნი არიან შიდა ბაზარზე) სახით. მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიერ, ბანკირები საზღვრებს გარეშე, გამოქვეყნებულ ანგარიშში 2017-2018 წლებში მსოფლიო ფინანსების განვითარების შესახებ[33], ნათქვამია, რომ 2005-დან 2013 წლის განმავლობაში უცხოური ბანკების რაოდენობა, რომლებიც ახორციელებენ თავის საქმიანობას ადგილობრივ ბაზრებზე რეგიონების მიხედვით საშუალო მაჩვენებელი სხვადასხვაა (იხ. ნახ. 3.).



ნახ. 3. უცხოური ბანკების აქტივების წილი ადგილობრივ ბაზარზე, საშუალო მნიშვნელობა რეგიონების მიხედვით, 2005-2013 წლებში (%-ში)

**წყარო:** დიაგრამა შედგენილია მსოფლიო ბანკის მონაცემებზე დაყრდნობით

ნახაზზე მოცემულია უცხოური ბანკების წილი ადგილობრივ ბაზარზე, საშუალო მნიშვნელობა რეგიონების მიხედვით, 2005-2013 წლებში (%-ში). როგორც ნახაზიდან ჩანს 1997-2013 წლების პერიოდში უცხოური ბანკების რაოდენობის ზრდა ადგილობრივ ბაზარზე 27%-დან (1997 წელი) 35%-მდე (2013 წელი) გაიზარდა.

### დასკვნა

ზოგიერთ ქვეყანაში, რომელთა ბაზრები ჩამოყალიბების სტადიაზეა, მაგალითად ლათინურ ამერიკაში, ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში უცხოური ბანკები თანამედროვე ეტაპზე დომინირებენ, ზოგიერთ მათგანში კი მთლიანად აყალიბებენ საბანკო სისტემას. ხოლო უმრავლეს განვითარებულ და აზიის ქვეყნებში უცხოურ ბანკებს უკავიათ შედარებით მოკრძალებული პოზიციები. ეს განსხვავებები განპირობებულია რიგი ფაქტორებით, კერძოდ: ფინანსური სისტემის რეფორმით, უცხოური კონკურენციისათვის ქვეყნის ბაზრის გახსნილობის ხარისხის ჩათვლით; სახელმწიფო ბანკების პრივატიზაციით, რომელიც განხორციელდა აღმოსავლეთ ევროპაში, მათ შორის საქართველოში, საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლასთან დაკავშირებით; ასევე ფინანსური კრიზისებით, როდესაც მოხდა არასაიმედო ბანკების მიყიდვა უცხოური ბანკებისათვის[35]. ამ თვალთახედვით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საბანკო სისტემის რეგულირებისა და ზედამხედველობის საერთაშორისო ნორმების დანერგვას, რაც გახდება განვითარებად ქვეყნებში საბანკო სისტემის სრულყოფისა და დახვეწის მნიშვნელოვანი ბერკეტი, ეს კი თავის მხრივ გამოიწვევს ამ ქვეყნების სწრაფ და მდგრად განვითარებას.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. Regulation (EU) № 1092/2010 of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on European Union macroprudential oversight of the financial system and establishing a European Systemic Risk Board // Official Journal of the European Union. December 25, 2010. P. 1 - 11. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2017%3A538%3AFIN>
2. Declaration of the Summit on Financial Markets and the World Economy November 15, 2008, Washington DC. Pp. 1. <http://www.un.org/ga/president/63/commission/declarationG20.pdf>
3. Guidance Paper on the Treatment of Non-regulated Entities in Group-wide Supervision. - IAIS. - 12 April 2010. Pp. 3.
4. [file:///C:/Users/Tamar%20Dudaury/Desktop/3%20NIKAS%20DIRETRACIA%202018/tavi%20%20\(1\)/Guidance\\_Paper\\_on\\_the\\_Treatment\\_of\\_Non-regulated\\_Entities\\_in\\_Group-wide\\_Supervision\\_.pdf](file:///C:/Users/Tamar%20Dudaury/Desktop/3%20NIKAS%20DIRETRACIA%202018/tavi%20%20(1)/Guidance_Paper_on_the_Treatment_of_Non-regulated_Entities_in_Group-wide_Supervision_.pdf)
5. European Parliament in Plain Language. European Central Bank.
6. <http://europarlamenti.info/en/European-union/organisation-of-the-EU/European-central-bank/>
7. James R. Barth, Gerard Caprio, Jr., Ross Levine. Bank Regulation and Supervision in 180 Countries from 1999 to 2011. January 2013. Pp. 14-15.
8. [file:///C:/Users/tsamchkuashvili/Downloads/BankRegulationAndSupervisionIn180C\\_preview.pdf](file:///C:/Users/tsamchkuashvili/Downloads/BankRegulationAndSupervisionIn180C_preview.pdf)

## Financial globalization and its impact on the economy of the country

*Aleko Kutateladze, Professor  
Georgian Technical University*

*Nikoloz Darchiashvili, PhD Student  
Georgian Technical University*

### Summary

Banks are an integral part of the economy. They are investing and financing commercial companies, providing access to tax systems, participating in transferring free cash flow investments, and providing various services to the economy sector.

The stability of the banking sector is a necessary condition for ensuring the financial sustainability of the world economy.

All participants of the market are interested in stability of the banking sector. The necessity of its regulation is due to the fact that banks play an integral role in the national economy and instability in the banking sector could lead to destabilization of the economy (multiplication effect).

In the aftermath of the financial crisis, in the economies of developed countries, it was observed to overcome systemic risks, to develop macro prudential surveillance by creating new regulatory bodies. For example, a regulatory body created in response to the crisis in the European Union is the European Systemic Risk Board at the European Central Bank. The main task of the new body is the prudent supervision over systemic risk reduction. The organization warns banks and financial institutions about the existence of risks and provides them with recommendations to overcome these risks. Thus, decisions about system risks are accepted at the European level.

Keywords: banking sector, regulation, bank, world experience

## აუდიტისა და ბუღალტრული აღრიცხვის სფეროში საქართველოს რეფორმები, ახალი მიდგომები ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმების შემდეგ

შენგელია რევაზი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

წიკლაური-შენგელია ჟუჟუნა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

შენგელია ნათია  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### აბსტრაქტი

ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმების შემდეგ საქართველოში, აუდიტისა და ბუღალტრული აღრიცხვის სფეროში კიდევ უნდა ინტენსიური და ინოვაციური გახდა რეფორმები, რომელიც ხელს უწყობს თავისმხრივ, მაკროეკონომიკურ დონეზე-ეკონომიკურ განვითარებას, ფინანსური გამჭვირვალობის ზრდას და აქედან გამომდინარე საინვესტიციო მიზიდველობის გაუმჯობესებას, უცხოელ ინვესტორთან დობის გაზრდას, ხოლო მიკროეკონომიკურ დონეზე, კომპანიის აუდიტორული და სააღრიცხვო საქმიანობის ხარისხის ზრდას (რეგულარულ მონიტორინგს ექვემდებარება), რომელიც ეტაპობრივად გვაახლოებს ევროპულ კანონმდებლობასთან და ფინანსური მომსახურების მაღალ ხარისხთან. ეს ყოველივე კი შეუძლებელია საერთაშორისო ფინანსური ანგარიშგებისა და აუდიტის სტანდარტების დანერგვის გარეშე.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესის გამოწვევები, აუდიტი და აღრიცხვა, ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმება, რისკზე-დაფუძნებული მიდგომა, ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები, ახალი მიდგომები, ზედამხედველობის სამსახური, მონიტორინგი.

### ძირითადი ტექსტი:

ასოცირების შესახებ შეთანხმება ერთის მხრივ, საქართველოსა და მეორეს მხრივ, ევროკავშირს და მათ წევრ სახელმწიფოებს შორის დაიდო 2014 წლის ივნისში, ხოლო რატიფიცირებულ იქნა საქართველოს პარლამენტის მიერ ივლისში.<sup>1</sup> ეს შეთანხმება „ინოვაციური, ე.წ. „ახალი თაობის“ შეთანხმებაა, რამდენადაც, მანამდე გაფორმებული მსგავსი შეთანხმებებისგან განსხვავებით, მოიცავს ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი ვაჭრობის სივრცის კომპონენტს (Deep and Comprehensive Free Trade Area - DC FTA) და ითვალისწინებს ევროკავშირთან დაახლოების მნიშვნელოვან კონკრეტულ მექანიზმებს.“<sup>2</sup> ეს გულისხმობს გარკვეულ ვალდებულებებს, რეფორმების გატარებას სხვადასხვა სფეროებში, მათ შორის: ვაჭრობაში, ფინანსური მომსახურების სფეროში და ა.შ. ეს შეთანხმება მიზნად ისახავს და ხელს შეუწყობს „ადგილობრივი სოფლის მეურნეობის პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას; მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის უკეთესი შესაძლებლობების გახსნას; ევროპული განათლების ხელმისაწვდომობას; გაუმჯობესებულ ჯანდაცვას“<sup>3</sup> და სხვა.

საქართველოში ბიზნესი მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესი, თორემ მსხვილ კომპანიებს რაც შეეხება, ისინი ისედაც სარგებლობენ გლობალიზაციის სიკეთებით: საერთაშორისო კონტაქტები, ცნობადობა, მეტი ფინანსური გამჭვირვალობა, გასაჯაროებელი ფინანსური ანგარიშგება, აქედან გამომდინარე მეტი დაფინანსების წყაროების მოპოვება, საერთაშორისო კომპანიების გამოცდილების გაზიარება.

გლობალიზაციის პირობებში ფინანსური გამჭვირვალობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს და გარკვეულწილად წინაპირობაცაა მეტი ინვესტიციების მოზიდვის, საწარმოთა გაფართოების, ინვესტორებში ნდობის გაზრდისა და სხვ. სწორედაც რომ ასოცირების ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებები ნაწილობრივ შეასრულა საქართველომ აღრიცხვის, აუდიტისა და ანგარიშგების

<sup>1</sup> <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2496959?publication=0>

<sup>2</sup> <http://www.parliament.ge/uploads/other/22/22585.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.parliament.ge/uploads/other/22/22585.pdf>



სფეროში მნიშვნელოვანი ღონისძიებების გატარებით. „ამ რეფორმის მიზანია კორპორაციული მართვის და სააღრიცხვო დისციპლინის გაუმჯობესება, ანგარიშგების სანდოობის ხარისხის ამაღლება, კაპიტალური ბაზრების განვითარების ხელშეწყობა, ფინანსური სექტორის ეფექტურობის ზრდის ხელშეწყობა,..., საგადასახადო ადმინისტრირების ეფექტურობის ზრდა,... ევროკავშირის და მსოფლიოში წამყვანი პრაქტიკის გაზიარება და დანერგვა“<sup>1</sup>

პირველი გადადგმული ნაბიჯი იყო მიერ 2016 წლის 8 ივნისს ძალაში შესული “საქართველოს კანონი ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ”, რომელსაც სექტემბერში მოჰყვა ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის (ზედამხედველობის სამსახური) შექმნა, რომელიც ახორციელებს აუდიტორული ფირმების ხარისხის კონტროლს, ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების -ფასს (IFRS), მათ შორის მცირე ფასების დანერგვას. აგრეთვე შეიქმნა მნიშვნელოვანი ვებგვერდები, [www.saras.gov.ge](http://www.saras.gov.ge), რომლებზეც მნიშვნელოვანი სიახლეები თავსდება. საწარმოები დაყოფილ და რანჟირებულ იქნა I, II, III, IV კატეგორიის საწარმოებად. 2018 წლის 1 ოქტომბრამდე I, II კატეგორიის და სდპ-ებს ევალდებოდათ აუდიტრებული ფინანსური ანგარიშგების წარდგენა და გასაჯაროება, ხოლო 2019 წლის 1 ოქტომბრამდე კი უკვე III, IV კატეგორიების საწარმოებსაც ევალდებოდათ წარდგენა, ანუ უკვე ყველასთვის სავალდებულოა ფინანსური ანგარიშგების წარდგენა და გასაჯაროება. ასევე [www.reportal.ge](http://www.reportal.ge) -დიდ როლს თამაშობს ქვეყნის ფინანსურ საქმიანობაში, რადგან კომპანიების ფინანსური ანგარიშგება ამ ვებ-პორტალზე ქვეყნდება. მართალია, რომ ზედამხედველობის სამსახური რისკზე-დაფუძნებულ და სხვა მეთოდებს იყენებს კომპანიების საქმიანობის ხარისხის შესამოწმებლად, მაგრამ ასევე უნდა აღინიშნოს თვითონ კომპანიები რამდენად სწრაფად და ოპერატიულად ითვისებენ და ნერგავენ ახალ სტანდარტებს პრაქტიკულად თავიანთ საქმიანობაში.

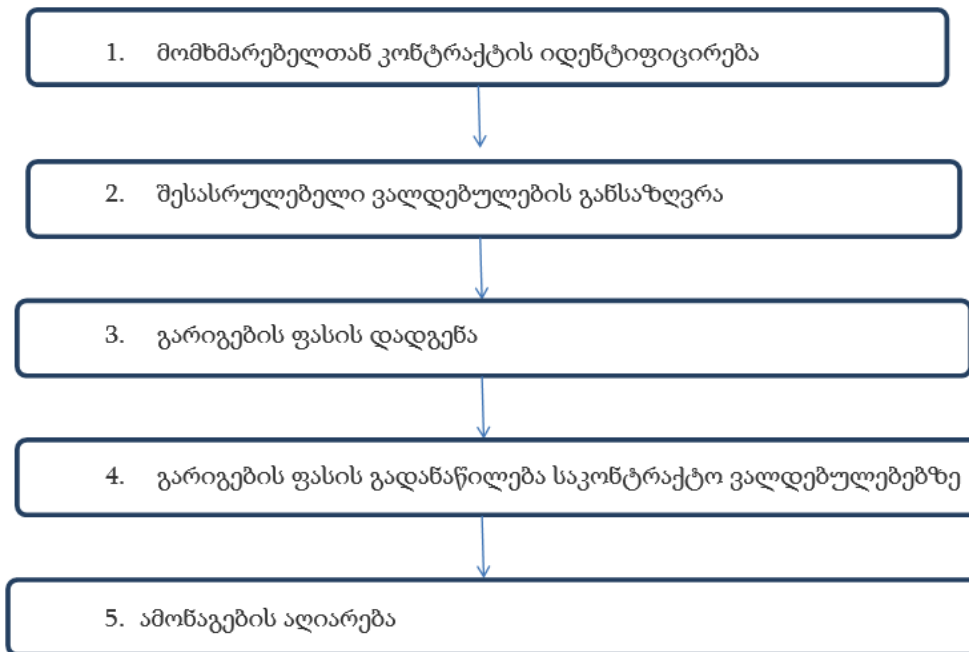
მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ის ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტები (ფასს), რომლებიც ძალაში შედის 2018 წლის 1 იანვრიდან და 2019 წლიდან. ყურადღება უნდა გამახვილდეს **ფასს 9, ფასს 15 და ფასს 16**-ზე, რომლებშიც სრულიად ახალი მიდგომებია მოცემული. ფასს 16 ძალაში შედის 2019 წლის 1 იანვრიდან და ჩანაცვლებს ფასს-ს 17 „იჯარა“, ფასს 4 „როგორ განვსაზღვროთ შეიცავს თუ არა შეთანხმება იჯარას“, იმკ 15-„საოპერაციო იჯარა-სტიმულირება“, იმკ 27-ს „გარიგების შინაარსის შეფასება, რომელიც შეიცავს იჯარის სამართლებრივ ფორმას“. ფასს 16-ის გამოყენება ასევე ნებადართულია უფრო ადრე, ოღონდ ფასს-15 ერთად. ადრე კომპანია ფინანსური იჯარის დროს თავის ბალანსზე სვამდა იჯარით აღებულ ქონებას, ეხლა ახალი სტანდარტით **ფასს 16**-ის მიხედვით ეს უფრო დაზუსტდა და აღიარდება **აქტივის გამოყენების** უფლება, რომლის ღირებულება შედგება საიჯარო ვალდებულების საწყის შეფასების თანხას, მიმატებული დაწყების თარიღამდე იჯარის გადახდები, შემცირებული იჯარის სტიმულებით, მიმატებული მოიჯარის პირდაპირი დანახარჯები, მიმატებული აღდგენის დანახარჯების ანარიცხი. ცალკე აღიარდება საიჯარო ვალდებულება და არსებობის შემთხვევაში აღდგენის დანახარჯის ანარიცხი. აქტივის გამოყენების უფლებას ჩვეულებრივ ცვეთა უნდა დაერიცხოს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვადის განმავლობაში. მაგრამ სტანდარტმა გამარტივებისთვის გამოწვევის დამატებით დაუშვა, მოიჯარემ შეიძლება არ აღიაროს აქტივის გამოყენების უფლება, თუ იჯარა 12 თვე ან ნაკლები, ან საიჯარო აქტივი დაბალი ღირებულებისაა. როგორც საბჭო განმარტავს ეს აქტივებია ნაკლები 50 000\$ , მაგალითად გარკვეული სახის საოფისე ავეჯი, კომპიუტერები, პლანშეტი და სხვ.

მნიშვნელოვანია შემოსავლების გააზრებაც **ფასს 15-ის** (მომხმარებლებთან გაფორმებული კონტრაქტებიდან მიღებული ამონაგები) მიხედვით, რომელიც ძალაში შევიდა 2018 წლის 1 იანვარს ან მას შემდეგ. 2014 წლის 28 მაისს IASB (ფინანსური აღრიცხვის სტანდარტების საბჭოს)-მ და FASB (აშშ-ს ფინანსური აღრიცხვის საერთაშორისო საბჭოს)-მ გამოაქვეყნეს ამონაგების აღიარების ერთობლივი სტანდარტი ფასს 15, IFRS და US GAAP (აშშ) -ის, ორივე მხარის მოთხოვნების გათვალისწინებით.<sup>2</sup>

კომპანიის საქმიანობაში უნდა მოხდეს რანჟირება შემოსავლების, ასევე სტანდარტით გაწერილი კრიტერიუმების მიხედვით აუცილებელია იდენტიფიცირება ხელშეკრულებების, ე.წ. **5-საფეხურიანი სქემით**.

<sup>1</sup> <http://old.itv.ge/ge/news/view/169412.html>

<sup>2</sup> ფასს 15 -2018 PWC საქართველო, განგრძობითი განათლების პროგრამა 2018



ფასს 15-თან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია კიდევ ძირითადი მიმწოდებლისა და შუამავალი აგენტის განსხვავება შემოსავლების აღიარებისას. ეს ეხება განსაკუთრებით სადისტრიბუციო კომპანიებს და მათ მიმწოდებლებს. როდესაც კომპანია თვითონ ახორციელებს კონტროლს მომსახურების ან საქონლის მიწოდებისას, თავის თავზე იღებს მარაგებთან დაკავშირებულ რისკს, საკრედიტო რისკს. ამ შემთხვევაში იგი მთლიანად აღიარებს შემოსავალს, ხოლო თუ საწარმო მხოლოდ აგვარებს და ხელს უწყობს საქონლის/მომსახურების მიწოდებას ანუ შუამავალი აგენტის როლშია, მაშინ აღიარებს შემოსავლად მხოლოდ წმინდა თანხას(საკომისიოს სახით ან ფიქსირებული ანაზღაურება). აქ მნიშვნელოვანია კომპანიებმა დაიცვან სტანდარტის ახალი მოთხოვნები. **რადგან კომპანია თუ ძირითადი მიმწოდებლის ნაცვლად შუამავალი აგენტივით აღიარებს წმინდა შემოსავალს, მაშინ მისი ბრუნვა შემცირებულია და შეიძლება საგადასახადო რისკიც წარმოიშვას.**

შემდგომი ცვლილება უკავშირდება ფასს-9-ფინანსური ინსტრუმენტები, რომელიც ამოქმედდა 2018წლის 1 იანვარს ან შემდგომ. კომპანიებს მოეთხოვებათ ისეთი ფინანსური ინფორმაციის ასახვა ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშგებაში, რაც ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებლებს საშალებას მისცემს შეაფასონ: 1) ფინანსური ინსტრუმენტების მნიშვნელობა 2) მათგან წარმოშობილი **რისკების ბუნება და დონე**, მათი შემცირების-ჰეჯირების გზები.

ფინანსური ინსტრუმენტებთან დაკავშირებული რისკები <sup>1</sup>		
საკრედიტო რისკი · კრედიტის ხარისხი · უზრუნველყოფა · ამოღებადობის შეფასება	ლიკვიდობის რისკი · ფინანსური ვალდებულებების ანალიზი	საბაზრო რისკი · მგრძობელობის ანალიზი თითოეული ტიპის საბაზრო რისკისთვის

ფასს 9-ს ახალი მიდგომებით, რისკების თავდაზღვევის მიზნით, კომპანიამ უნდა აღიაროს მოსალოდნელი საკრედიტო დანაკარგებით წარმოქმნილი დანაკარგების რეზერვი ფინანსური ინსტრუმენტებისთვის, მათ შორის საიჯარო დებიტორული დავალიანებისთვის, სესხის გაცემის ვალდებულებებისთვის, ფინანსური გარანტიის კონტრაქტებისთვის. მაგალითად საექვო და უიმედო მოთხოვნებისთვის ანარიცხის შექმნისთვის მენეჯმენტის შეფასებით ხდება. ე.წ. დეფოლტის % განსაზღვრა, ასევე მოხდენის ალბათობაც (მოსალოდნელი საკრედიტო ზარალი X მოხდენის ალბათობაზე). ამ შემთხვევაში კომპანიებმა წინასწარ მაინც უნდა აღიარონ გარკვეულწილად ანარიცხი,

შედეგად კი კომპანიის საკრედიტო რისკი შეიძლება მნიშვნელოვნად გაიზარდოს. სამაგიეროდ ფინანსურ ანგარიშგებაში უკვე იქნება ასახული ინფორმაცია მოსალოდნელი საკრედიტო ზარალის შესახებ. რეფორმების დანერგვის აუცილებლობიდან გამომდინარე ზემოაღნიშნული სტანდარტების ახალი მოთხოვნების შესრულება კომპანიების მიერ და პრაქტიკულად დანერგვა ხელს შეუწყობს გარკვეული მოულოდნელი რისკების შემცირებას, ასევე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიწოდებას ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებლებისთვის, რომლებიც ამ გასაჯაროებული ინფორმაციაზე დაყრდნობით იღებენ ეკონომიკურ გადაწყვეტილებას .

### **დასკვნა**

ამრიგად, ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულების შემდეგ საქართველოში რეფორმების დანერგვა და პრაქტიკულად განხორციელება, განსაკუთრებით აღრიცხვისა და აუდიტის სფეროში უფრო ინტენსიური გახდა. ერთის მხრივ, შეიქმნა ზედამხედველობის სამსახური, რომელიც არეგულირებს ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის სფეროს, რისკზე-დაფუძნებული და სხვა მიდგომებით ამოწმებს აუდიტორულ ფორმებს, მათი საქმიანობის ხარისხს, რომლებიც თავის მხრივ ამოწმებენ სამსახურის მიერ განსაზღვრულ ზომითი კატეგორიების კომპანიებს. ფინანსური აუდიტის პროცესში სწორედაც რომ აქცენტი კეთდება კომპანიების ბუღალტრული აღრიცხვისა (ბასს) და ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებთან (ფასს) საწარმოების აღრიცხვის შესაბამისობის სისწორეზე. ამავდროულად ხდება საწარმოების ფინანსური ინფორმაციის გასაჯაროებაც. ამას სტატისტიკური მონაცემებიც მოწმობს, როგორც ზედამხედველობის სამსახურში აცხადებენ, ვალდებულ საწარმოთა 85 %-ზე მეტმა გაასაჯაროვა საკუთარი ფინანსური ინფორმაცია. მეორეს მხრივ, ამავდროულად შეიძლება ითქვას, რომ ფასს და ბასს სტანდარტების ახალი მოთხოვნების დანერგვა და შესრულება ხელს უწყობს არამარტო საგადასახადო, საბაზრო და სხვა რისკების შემცირებას, არამედ **ფინანსური გამჭვირვალობის ზრდას**, რაც პირდაპირ აისახება უცხოელ ინვესტორთა ნდობის ზრდასა და შედეგად საქართველოს საინვესტიციო კლიმატის გაუმჯობესებაში.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. საქართველოს კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის“ შესახებ.
2. PWC საქართველოს, საქართველოს პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაციის განგრძობითი პროგრამის მასალები;
3. <https://www.ifrs.org/>
4. [www.saras.gov.ge](http://www.saras.gov.ge)
5. [www.reportal.ge](http://www.reportal.ge)
6. [www.matsne.gov.ge](http://www.matsne.gov.ge)
7. ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები -ფასს 9,15,16.
8. <http://old.itv.ge/ge/news/view/169412.html>
9. <http://forbes.ge/news/6086/buRalteriisa-da-auditis-reforma>

## **Georgia's Reforms, New Approaches in the Fields of Audit and Accounting, After the Association Agreement with the European Union**

*Revaz Shengelia , Professor  
Georgian Technical University*

*Zhuzhuna Tsiklauri-Shengelia, Professor  
Georgian Technical University*

*Natia Shengelia, Associate Professor  
Georgian Technical University*

### **Summary**

After the Association Agreement with the EU, in Georgia the implementation of reforms has become intensive in the field of accounting and audit. Firstly, the service for Accounting, reporting and auditing supervision (SARAS) was founded, which regulates the accounting and auditing spheres, and by using the risk-based and other approaches, monitors the auditing firms, their quality of services. Moreover, these auditing companies are responsible for financial auditing of the different sized companies, defined by the SARAS. During the financial audit, the main focus is on the companies' accounting accuracy of compliance with the international financial reporting standards (IFRS). As the supervisions service announces, more than 85 % of liable enterprises have published their financial information. Secondly, it can be said that the implementation and execution of new standards of IAS and IFRS promotes not only the reduction of tax, market and other risks but also supports the growth of financial transparency, that directly reflects the growth of confidence of foreign investors resulting in improving Georgian investment climate.

Key words: Business Challenges, Audit and Accounting, the European Union Association Agreement, Risk-Based Approache, International Financial Reporting Standards (IFRS), New Approaches, The Supervision Service (SARAS), Monitoring.

## კრიპტოვალუტა ანუ მომავლის ფული, განვითარების პერსპექტივები და ტენდენციები

გაავა გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

ბიბლიური ანი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

### აბსტრაქტი

ისტორიულად საზოგადოებამ განვითარების ხანგრძლივი გზა გაიარა. ითვლება, რომ ფულის წარმოშობა კაცობრიობის წინსვლის შედეგია. ბარტერული გაცვლიდან თანამედროვე ვირტუალურ ფულამდე, დიდი და ხანგრძლივი დრო გავიდა. თავდაპირველად იყო ნატურალური გაცვლა, რაც ბარტერის სახელით არის ცნობილი, შემდგომ პირველი მონეტები მცირე აზიაში, კერძოდ ლიდის სამეფოში ძვ. წ VII საუკუნეში გაჩნდა, რაც აიხსნება იმით რომ ლიდიაზე გადიოდა სავაჭრო გზები საბერძნეთსა და აღმოსავლეთ ქვეყნებში. დროთა განმავლობაში საჭირო გახდა ფულის ისეთი სახეობის შექმნა, რაც იქნებოდა ბევრად იაფი და მარტივი გაცვლისას. სწორედ ჩინეთიდან იღებს სათავეს ქაღალდის ფული, რომელიც დღეისათვის აქტიურადაა მსოფლიოში ბრუნვაში და რომლებმაც თანდათანობით ჩაანაცვლა ოქროს და ვერცხლის მონეტები. დღეს კი ფაქტიურად ელექტრონულ ფულამდეც მივდით. ციფრული ტექნოლოგიების განვითარებამ და ინტერნეტის მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდამ გამოიწვია ციფრული ვალუტების წარმოშობა, რომელთა მეშვეობითაც ვირტუალურ საზოგადოებაში საქონლისა და მომსახურების გაცვლა შესაძლებელია. ვირტუალური ვალუტის ე.წ. კრიპტოვალუტის, როგორცაა მაგალითად ბიტკოინის 2009 წელს გამოჩენამ და მისი პოპულარობის თანდათან ზრდამ ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა ცენტრალური ბანკები. კვლევის საგანი ასეთ შემთხვევაში კრიპტოგრაფიული ვალუტების დეცენტრალიზებული სტრუქტურა და გადახდების განხორციელებისა და შენახვის თავისებურებები გახდა. კრიპტოვალუტა ეს არის ციფრული ფულის მეტად მზარდი კატეგორია, რომლის საფუძველს და არსს კრიპტოგრაფიული ალგორითმები წარმოადგენს. ბიტკოინი კი ასეთი ტიპის ელექტრონული ანგარიშსწორების სისტემიდან პირველია. სხვა ვალუტებისაგან განსხვავებით, კერძოდ ტრადიციულებისაგან, როგორცაა ევრო, დოლარი, იენა ან თუნდაც ლარი, ბიტკოინი არსად იბეჭდება და მარა არავინ აკონტროლებს. „მომავლის ფულის“ ემისია ანუ გამოშვება დამოკიდებულია მსოფლიოს მასშტაბით სისტემაში ჩართულ მრავალ კომპიუტერზე, რომლებიც სპეციალურ პროგრამულ უზრუნველყოფაზე ახდენენ მონაცემების დამუშავებას. სტატიაში საუბარია თუ რას წარმოადგენს კრიპტოვალუტა, განხილულია მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, ასევე განვითარების ტენდენციები და პერსპექტივები.

საკვანძო სიტყვები: ფული, ელექტრონული ანგარიშსწორება, ვირტუალური ვალუტა, კრიპტოვალუტა, ბიტკოინი.

### ძირითადი ტექსტი

რა არის კრიპტოვალუტა? კრიპტოვალუტა ეს არის ელექტრონული ფული, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია მომხმარებელმა მიიღოს და გააგზავნოს ფული მსოფლიოს გარშემო ინტერნეტით უმოკლეს დროში, ყოველგვარი შუამავლის გარეშე და რაც მნიშვნელოვანია ანონიმურად, იდენტიფიცირების გარეშე ანუ ვერავინ გაიგებს თუ ვინ, ვის, როდის და სად გადაურიცხა.

კრიპტოვალუტა არ არსებობს ფიზიკურად, იგი არ იბეჭდება, მას ჩვენ ვერ შევხებით და მათემატიკურ გამოთვლებზეა დამყარებული, ასევე კრიპტოგრაფიულად დამოფრულია. მიუხედავად ყველაფრისა, რაც არ უნდა უჩვეულოდ ჟღერდეს გააჩნია მაღალი ღირებულება და ჩვენს ცხოვრებაშიც თანდათანობით იჭრება. კრიპტოვალუტის ასეთი ტიპის პროგრესირება გამოწვეულია იმ დადებითი მხარეებით, როგორცაა: პირველ რიგში ის, რომ მოხმარება ძალიან მარტივია, ვინმეს ან რამეს მხრიდან არ კონტროლდება, გადარიცხვებზე კი საკმაოდ დაბალი საკომისიოა. ისმის კითხვა ელექტრონული

ვალუტა ისედაც ხომ არსებობს, ფულის 95% დაუბეჭდავია, გვაქვს ფული ევროში, დოლარსა და ლარში გადარიცხვისთვის, რაიმეს შეძენისთვის ასევე დაგროვებითი ბარათები, რომლებიც გარკვეული ღირებულების მატარებლები არიან, მაშინ რატომ გახდა საჭირო კრიპტოვალუტა და რატომაა ის ასეთი განსაკუთრებული? სტატიაში განხილულია სწორედ კრიპტოვალუტის საკითხი (ბიტკოინის მაგალითზე) თუ რას წარმოადგენს ის, როგორ მუშაობს, მისი დადები და უარყოფითი მხარეები, განვითარების პერსპექტივები და ტენდენციები.

რა არის ბიტკოინი? ბიტკოინი წარმოადგენს ელექტრონული ფულის ტიპს, რომელიც დაკავშირებულია სატომო ნაკამოტოს სახელთან. ნაკამოტო ცნობილია, როგორც იაპონური წარმოშობის კრიპტოგრაფიისა და კომპიუტერული მეცნიერებების ექსპერტი, რომელიც დაიბადა 1975 წლის 5 აპრილს. თუმცა ვარაუდობენ, რომ ეს იყო ფსევდონიმი ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის, რომლებმაც საფუძველი დაუდეს ელექტრონულ ფულს, კრიპტოვალუტას და შესაბამის პროგრამასა და მათემატიკური მოდელს, სადაც ეს ვალუტა მუშაობს და ფუნქციონირებს. 2008 წელს გამოვიდა ნაკამოტოს სტატია, სადაც აღწერილი იყო ბიტკოინები, როგორც ციფრული ვალუტა. ასევე მასთანაა დაკავშირებული 2009 წლის იანვარში შექმნილი პროგრამა 0.1 ვერსიით, რითაც მოხდა ბიტკოინის როგორც კრიპტოვალუტის ქსელში ჩაშვება. კრიპტოვალუტა არის ფული, რომელსაც ქმნის პროგრამა და დღეისათვის კრიპტოვალუტის ათასამდე ტიპი არსებობს.

მარტივად რომ ვთქვათ, ბიტკოინი არის ელექტრონული ვალუტა. შეგიძლია ჩაატარო ტრანზაქციები ჩეკით, საბანკო ბარათით ან ნაღდი ფულით. ბიტკოინის გამოყენება შესაძლებელია ხელმოწერით, რაც 16 სიმბოლოსაგან შედგენილი გრძელი კოდია. გამყიდველი კოდს თავისი სმარტფონით შიფრავს, რათა კრიპტოვალუტა მიიღოს. სხვა კუთხით რომ შევხედოთ, კრიპტოვალუტა არის ციფრული ინფორმაციის გაცვლა, რაც საშუალებას გვაძლევს, ვიყიდოთ ან გავყიდოთ სხვადასხვა საქონელი და მომსახურება. ტრანზაქცია უსაფრთხოებასა და ნდობას ისეთი კომპიუტერული ქსელით მოიპოვებს, რომელიც ძალიან ჰგავს Skype-ს ან ბიტტორენტს, ფაილების გაზიარების სისტემას.

მიმდინარე ეტაპზე, როგორც აღვნიშნეთ, კრიპტოგრაფიული ვალუტებიდან ყველაზე წარმატებული და გავრცელებულია ბიტკოინია. ბიტკოინი ტექნიკურად ეფუძნება ე.წ. ერთრანგიან პირინგულ (Peer-to-Peer, P2P) ქსელს და აქედან გამომდინარე მას ცენტრალური ადმინისტრატორი არ გააჩნია. შეტყობინებების გადაცემა მომხმარებლიდან მომხმარებელზე ხდება, შეტყობინების მიმღები ასევე გამოდის ამავე შეტყობინების გადამცემი ქსელის სხვა მონაწილისათვის. გადახდებს, რაც შეეხება ქსელის მონაწილეებს შორის დენომინირებულია არა რეალურ ვალუტაში, არამედ თვით ბიტკოინებში, რომელთა თვითღირებულება სხვა ვალუტებთან მიმართებაში განისაზღვრება მოთხოვნისა და მიწოდების საფუძველზე ღია ბაზარზე და არ არის მიბმული რომელიმე რეალურ აქტივთან ან თუნდაც ოფიციალურ ვალუტასთან. ზემოთქმულიდან გამომდინარე ბიტკოინი წარმოადგენს დეცენტრალიზებულ ვირტუალურ ვალუტას ოფლაინ სისტემით.

ბიტკოინი ქსელის დეცენტრალიზაცია აქტუალურს ხდის ციფრული ვალუტის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი მოთხოვნების შესრულებას, როგორცაა:

- ორმაგი გადახდისაგან დაცვა (double spending perceptibility),
- გაყალბების შესაძლებლობის არქონა, განსაკუთრებით ციფრული ვალუტის შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, რომ მისი ემისია ხდებოდეს მხოლოდ ავტორიზებული პირის/პირების მიერ წინასწარ დადგენილი, საჯარო ალგორითმით
- ქსელში განხორციელებული ტრანზაქციების შენახვა (data attachability)
- დანაწევრების შესაძლებლობა (Divisibility)
- ტრანსფერის განხორციელების შესაძლებლობა (Transferability)
- ანონიმურობა და არალეგალური ოპერაციების შემთხვევაში ანონიმურობის გახსნის (Anonymity revocation) შესაძლებლობა.

ცენტრალიზებულ სისტემაში ორ პირს შორის ონლაინ ტრანზაქციაში ჩართულია მესამე სანდო პირიც, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ გადამხდელის მხრიდან ერთი და იგივე ციფრული ღირებულების ორჯერ გამოყენება თავიდან იქნეს აცილებული, იმ შემთხვევაში კი თუ ასეთი

მესამე მხარე არ იქნება და ციფრული ფული შეინახება მომხმარებელთა კომპიუტერებში, გამოდის, რომ მარტივად ასლის აღებით გადამხდელს შეეძლება იგივე ციფრული ფულით ორჯერ გადახდა. დეცენტრალიზებული სისტემისთვის სხვა გამოწვევას წარმოადგენს უკვე განხორციელებული ტრანზაქციების დეცენტრალიზებული შენახვა მომხმარებელთა ანგარიშების ბალანსების განსაზღვრისათვის.

ბიტკოინის გამორჩეული სიახლეა ის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ორმაგი გადახდის თავიდან აცილებას მესამე პირის გარეშე როგორც ტრანზაქციისას, ასევე დასრულების შემდეგაც. ბიტკოინის მისაღებად და ტრანზაქციების განსახორციელებლად მომხმარებელმა საჭიროა გადმოიწეროს და პირად კომპიუტერზე დააყენოს მიმდინარე ბიტკოინის კლიენტ-პროგრამა, შემდგომ შექმნას ე.წ. კრიპტოგრაფიული გასაღებების წყვილი, კერძოდ ღია და დახურული ტიპის. ღია გასაღები ბიტკოინის ქსელში ქვეყნდება (პროგრამის დაყენების შემდეგ მომხმარებელი ხდება ქსელის წევრი), ხოლო დახურული გასაღები უშუალოდ ინახება ფაილის ტიპით კომპიუტერში. გასაღებების წაშლი ან დაკარგვის შემთხვევაში ავტომატურად იკარგება მასთან დაკავშირებული მონეტებიც. ნებისმიერ მომხმარებელს შეუძლია შეუზღუდავი რაოდენობის გასაღებთა წყვილი შექმნას და თავიანთ ბიტკოინის საფულეში შეინახოს.

ბიტკოინის ტრანზაქციებს რიგი მახასიათებლები გააჩნია, რომელიც შეგვიძლია შემდეგნაირად ჩამოვყალიბოთ:

- შეუქცევადობა ანუ დადასტურების შემდეგ სავაჭრო ოპერაციის შეზღუდვა არავის შეუძლია, არავის ნიშნავს ამ შემთხვევაში ნამდვილად არავის, თუკი ფულის გაგზავნა მოხდა და ოპერაცია დასრულდა, მისი შემობრუნება აღარ მოხდება.
- ფსევდონიმურობა ანუ არცერთი ოპერაცია ან ანგარიში ნამდვილი სამყაროს იდენტობას არ უკავშირდება, თუმცა ტრანზაქციების მოცულობისა და სიხშირის ანალიზი ძირითადად შესაძლებელია.
- სისწრაფე და გლობალურობა, რაც გულისხმობს იმას რომ, ტრანზაქცია ქსელში თითქმის იმწამსვე ვრცელდება და რამდენიმე წუთში დასტურდება. ვინაიდან პროცესი გლობალურ ქსელში მიმდინარეობს, გამგზავნის ფიზიკური ადგილმდებარეობა არაფერს წყვეტს.
- უსაფრთხოება, რაც გულისხმობს ბიტკოინის ჩაკეტილობას ანუ ფულადი სახსრები ჩაკეტილია საზოგადო გასაღებით კრიპტოსისტემით და მხოლოდ პირადი გასაღების მქონე პირს შეუძლია კრიპტოვალუტის გადაგზავნა. ბიტკოინი იმდენად დაცულია რომ მისი გატეხვა თითქმის შეუძლებელია.
- ნებართვის გარეშე ტრანზაქციები ანუ არ გჭირდება ვინმეს ნებართვა კრიპტოვალუტის გამოყენებისთვის. ეს უბრალო პროგრამაა, რომლის გადმოწერაც უფასოა და დაინსტალირების შემდეგ ბიტკოინების ან ნებისმიერი სხვა კრიპტოვალუტის მიღება-გაგზავნა შესაძლებელია.

ტექნიკურ დეტალებში ჩაძიების გარეშე რომ ავხსნათ, ბიტკოინი მუშაობს გადანაწილებულ საზოგადოებრივ პლატფორმაზე, რომელსაც ბლოკჩეინი ეწოდება. სწორედ 2009 წელს გამოჩნდა ეს მათემატიკურ-კრიპტოგრაფიული გამოთვლებზე დამყარებული უწყვეტი ჯაჭვი, რომელიც უზრუნველყოფს ბიტკოინის სანდოობას. ბლოკჩეინში ყველა დადასტურებული სავაჭრო ოპერაცია ე.წ. ბლოკის ტიპითაა წარმოდგენილი. როგორც კი თითოეული ბლოკი სისტემას დაემატება, ის გადაეცემა ქსელში ჩართულ ყველა კომპიუტერს დამტკიცებისთვის. ამ გზით, ყველა მომხმარებელი ინფორმირებულია თითოეული გადარიცხვის შესახებ, რაც თაღლითობისა და ორმაგი გახარჯვისგან თავის დაცვაში ეხმარებათ. პროცესი ასევე ხელს უწყობს ბლოკჩეინის ნდობის მოპოვებაში.

კრიპტოვალუტის ხიბლი სწორედ იმაშია რომ ის ხალხს ეკუთვნის, ვერ აკონტროლებს ფიზიკური და იურიდიული პირი, არ არის ცენტრალიზებული ანუ ბიტკოინის ქსელს ცენტრალური სანდო პირი ჰყავს, რომელიც აწარმოებს ცენტრალიზებულ აღრიცხვას. შესაბამისად, საჭიროა რაიმე მექანიზმი, რომლითაც შესაძლებელია განხორციელებული ტრანზაქციების დადასტურება და მოხდება იგივე ბიტკოინის სხვა ტრანზაქციაში განმეორებითი გამოყენების თავიდან აცილება. საერთო ბუღალტერიის წარმოება ზოგადად დამოკიდებულია იმ მომხმარებლებზე (მომპოვებლები

- miner), რომლებიც თავიანთი კომპიუტერების გამოთვლითი სიმძლავრის ნაწილს გადასცემენ ბიტკოინის ქსელის განკარგულებაში. მაინინგი იგივე მოპოვება იცავს ბიტკოინების გაცვლის პროცესს ბლოკჩეინზე სხვადასხვა ტრანზაქციების ქრონოლოგიურად მიმატებით, რათა თანმიმდევრობა არ დაირღვეს. ყოველი ტრანზაქციის ბოლოს ბლოკები წყდება, კოდები იშიფრება და ბიტკოინი იგზავნება ან იცვლება. თავად მაინერები კი ქსელში ჩართული პირები არიან და მოიპოვებენ ახალ ბიტკოინებს სპეციალური პროგრამის გამოყენებით, რომელთა მეშვეობითაც ისინი კრიპტოგრაფიულ ალგორითმებს ხსნიან. ტრანზაქციების დროს საკომისიოს ოდენობას თავად გამგზავნი ადგენს და რაც უფრო მეტია იგი, მით უფრო მოკლე ვადაში დადასტურდება ეს ტრანზაქცია. ბულალტერიის წარმოების სქემა კი საბოლოოდ ასეთია: ახალი დაუდასტურებელი ტრანზაქციების გამოქვეყნება, გამოქვეყნებული ტრანზაქციების დადასტურება რთული მათემატიკური ამოცანების გადაჭრის გზით და ახალი ბლოკების გამოქვეყნება, შემდგომ უმრავლესობის დადასტურებული ბლოკის არჩევა ჯაჭვის შემდეგ ბლოკად.

იმისათვის, რომ თავიდან აირიდონ ინფლაცია და შეინარჩუნონ სისტემის მართვა, ბიტკოინების ჯამური რაოდენობა შეზღუდულია, მათი საერთო რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 21 მილიონს და მათი გამოშვება გაგრძელდება დაახლოებით 2040 წლამდე. ამის გამო კი ჩნდება კიდევ ერთი თავსატეხი თუ რა მომავალი ელის ბიტკოინს. კრიპტოვალუტაზე საუბრისას საჭიროა აღვნიშნოთ მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. კრიპტოვალუტის დადებითი მხარეებზე უკვე ვისაუბრეთ, როდესაც გამოვყავით მისი ტრანზაქციების მახასიათებლები.

თუმცა ყველაფერს აქვს თავისი უარყოფითი/სუსტი მხარეც. მაგალითად ბიტკოინის შემთხვევაში, მას როგორც ნებისმიერ კომპლექსურ სისტემას გააჩნია რიგი სუსტი მხარეები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია როგორც მომხმარებლებისთვის, ასევე ზედამხედველებისთვისაც:

- პროგრამული შეცდომები - ბიტკოინი დეცენტრალიზებული სისტემაა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მისი მომხმარებლები მაინც საერთო ღია პროგრამული უზრუნველყოფით სარგებლობენ, რომელშიც ბიტკოინის ფუნქციონირებისათვის საჭირო და ამავდროულად აუცილებელი ალგორითმებია ჩადებული, რომელთა სირთულიდან გამომდინარე არ არის გამორიცხული პროგრამული შეცდომებიც, რომლებმაც შესაძლებელია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ მომხმარებელთა სახსრებზე და ზოგადად თავად სისტემის ფუნქციონირებაზეც. ასეთი შემთხვევები მოხდა, მიუხედავად დანაკარგების გარეშე აღმოფხვრისა, მაინც არ არსებობს გარანტია, რომ ასე გაგრძელდება მომავალშიც.
- უმრავლესობის გადაწყვეტილება - ახალი ბლოკების დადასტურებას ახდენს მომხმარებელთა უმრავლესობა, თუმცა გადაწყვეტილებაში მომხმარებლის ხმის წილი ნაისაზღვრება მომხმარებლის მიერ ბიტკოინის ქსელისათვის გადაცემული გამოთვლითი სიმძლავრის წილით საერთო გამოთვლით სიმძლავრეში. შესაბამისად, არსებობს ე.წ. 51%-იანი შეტევების საშიშროება ანუ რა გამოდის, რომ თუკი რომელიმე ჯგუფი მოაგროვებს ასეთ სიმძლავრეს, ერთპიროვნულად შეეძლება სისტემის მართვა და საერთო ბულალტერია, რაც დაასრულებს ბიტკოინის დეცენტრალიზებულ სტრუქტურას და შესაძლებელს გახდის თაღლითური ტრანზაქციების განხორციელებას. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ მსგავსი გაერთიანებების წილი მუდმივად კონტროლდება და საჯაროა.
- მონაცემების დაკარგვა ან მოპარვა - მომხმარებელთა ბიტკოინების ფლობა დასტურდება, როგორც წესი დახურული გასაღებით, შესაბამისად მისი დაკარგვის ან მოპარვის შემთხვევაში იკარგება შესაბამისი ბიტკოინები სრულად.
- კურსების რყევა და მანიპულაციები - ბიტკოინი არ არის დაკავშირებული რეალურ აქტივებთან, შესაბამისად რეალური ვალუტისაგან განსხვავებით მის უკან რეალური ეკონომიკაც არ დგას. ამდენად, მისი გაცვლითი კურსი არამარტო მოკლევადიანი, არამედ საშუალო და გრძელვადიანი პერსპექტივითაც მხოლოდ მოთხოვნა-მიწოდებაზეა დამოკიდებული.
- კრიპტოგრაფიული მეთოდების მოძველება - ბიტკოინის ფუნქციონირებისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია კრიპტოგრაფიული მეთოდების საიმედოობა. თუმცა დროთა განმავლობაში



გამოთვლითი ტექნიკის განვითარების, ალგორითმების დახვეწისა და ახალი მათემატიკური მეთოდების დამკვიდრებასთან ერთად უფრო სწრაფად შესაძლებელია კრიპტოგრაფიული ფუნქციების ანალიზი. შესაბამისად, ამ პროცესებში გამოყენებული კრიპტოგრაფიული მეთოდები არაა გამორიცხული აღარ იყოს საკმარისი ბიტკოინის სისტემის საიმედოობისა და მთლიანობის უზრუნველსაყოფად.

ახალი ტექნოლოგიების უმრავლესობამ, ასევე ვირტუალური ფულის გამოჩენამაც წარმოშვა ახალი გამოწვევები ფინანსური ინსტიტუტების ზედამხედველობისთვის. მთავარი სირთულე რაში მდგომარეობს? იმაში, რომ იგი სრულყოფილად არ ჯდება ვალუტის, ფინანსური ინსტრუმენტის ან ფინანსური ინსტიტუტის მიღებულ განსაზღვრებაში. მას გააჩნია, როგორც ვალუტის, ასევე საცალო საგადახდო სისტემის აქტივების თვისებები. ამასთან, ცალკე სირთულეს წარმოადგენს ისეთ ვირტუალური ვალუტების სქემები, რომელთაც გააჩნიათ დეცენტრალიზებული სტრუქტურა, რადგანაც რეალურად არ არსებობს ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც შესაძლოა პასუხისმგებელი იყოს ბიტკოინის გამართულად ფუნქციონირებაზე ან მისი ზედამხედველის მიერ დადგენილი წესების შესრულებაზე. რეგულატორების მიდგომები განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით და რაც ყველაზე საინტერესოა, თვით ევროკავშირის ქვეყნებს შორისაც. ფაქტია, რომ ვირტუალურ ვალუტას დიდი ყურადღება ექცევა სახელმწიფო სტრუქტურების მხრიდან და მათ განვითარებაზე მიმდინარეობს მუდმივი მონიტორინგი. მსოფლიოს თითოეულ სახელმწიფოს თავისი რეგულაციები გააჩნია კრიპტოვალუტის მიმართ, ზოგიერთმა სახელმწიფომ მიიღო, ზოგმა კი კატეგორიულად აკრძალა მისი გამოყენება. მთავარი გამოწვევა რაც უმეტესი მარეგულირებლის წინაშე დგას, ბალანსის შენარჩუნებაა. კერძოდ, ერთის მხრივ ფინანსური სერვისების სფეროში ინოვაციების ხელშეწყობასა და მეორეს მხრივ, არალეგალური მიზნებისთვის ამ ინოვაციების გამოყენებისგან დაცვას, ასევე ინოვაციათა მომხმარებლების უფლებების დაცვას შორის. საჭიროა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი ქვეყანა აღნიშნული ბიზნესის აკრძალვის გზით წავიდა. თუმცა უნდა გამოვყოთ ის ფაქტი რომ მსოფლიო ბაზრის ლიდერი საგადახდო სისტემა Visa 2019 წლის განმავლობაში გეგმავს კრიპტოვალუტასთან მიმართებაში სიახლეების დანერგვას და ცალკე განყოფილებასაც ქმნის ამისათვის.

## დასკვნა

საინტერესოა ბიტკოინი პირველად მაშინ გამოჩნდა, როდესაც “Occupy Wall Street”-მა დიდ ბანკებს ბრალი დასდო კლიენტების ფულის არასწორად გამოყენებაში, მათ გასულელებაში, სისტემის გაბზარვაში და უზარმაზარი გადასახადების დაწესებაში. ბიტკოინის შემქმნელებს სურდათ, გამყიდველი პირველ ადგილას დაეყენებინათ, შუამავლის ფუნქცია შეემცირებინათ, საპროცენტო ხარჯები გაეუქმებინათ და სავაჭრო ოპერაციები გამჭირვალე გაეხადათ, რათა კორუფცია ადვილად მოესპოთ და გადასახადები შეემცირებინათ. მათ შექმნეს დეცენტრალიზებული სისტემა, სადაც შესაძლებელია თავად აკონტროლო საკუთარი კაპიტალი და იცოდე, რა ხდება მის შიგნით.

რატომ იყენებს უკვე უამრავი ადამიანი კრიპტოვალუტას ამ კითხვაზე რამდენიმე პასუხია, რადგან მარტივი გამოსაყენებელია, აქვს რეალური ღირებულება, არ მოითხოვს შუამავლის ჩართვას, ტრანზაქციები ანონიმური, სწრაფი და სანდოა, ფასი კი მუდმივად იზრდება.

დასკვნაში უნდა აღვნიშნოთ, მიუხედავად იმისა, რომ ბიტკოინით გადახდების განხორციელებისას აღარ არის საჭირო სანდო მესამე მხარის არსებობა, მას ახასიათებს რიგი სისუსტეები და კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს მისი როგორც ვირტუალური ვალუტის განვითარების პერსპექტივებსა და ტენდენციებს. ასევე წარმოშობს გარკვეულ რისკებს ცენტრალური ბანკების ამოცანებისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ მიმდინარე ეტაპზე ეს რისკები არ უქმნიან შესაძლებელ საფრთხეს ცენტრალური ბანკების ამოცანების განხორციელებას, მათი გამოყენების ზრდის შემთხვევაში აუცილებელი იქნება მათი რეგულირება სხვა ვალუტებისა და ელექტრონული ფულის მსგავსად.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ცაავა გიორგი, ბურდიაშვილი რატი, მოსიაშვილი ვალერი - „ფული, ფულის მიმოქცევა და კრედიტი“, თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2017წ. გვ.670.
2. ჭყოიძე ნატალია, ტომარაძე გიორგი - „ვირტუალური/კრიპტოგრაფიული ვალუტა და მისი თავისებურებები ვირტუალური ვალუტების რეგულირება (BITCOIN-ის მაგალითზე)“, თბილისი, სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი “ეკონომიკა და საბანკო საქმე“, 2014წ, ტომი 2, # 3
3. Chaum David, “*Achieving Electronic Privacy*”, Scientific American, August 1992, 96-101.
4. ECB, (2012): “*Virtual Currency schemes. October 2012*”. European Central Bank, Frankfurt am Main

## Crypto currency or money for the future, the development prospects and trends

*Giorgi Tsaava, Professor  
Georgian Technical University*

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

### Summary

Historically the society has passed a long way of development. It is believed that the origin of money is the result of human progress. From bartering exchanges to modern virtual money, long and long time passed. Originally there was a natural exchange, known as Barter, and later the first coins in small Asia, namely in the kingdom of Lydia. In the seventh century, it was explained by the fact that Lydia had trade routes in Greece and the East. Over time, it was necessary to create a kind of money that would be much cheaper and easier to exchange. It is from China that originates paper money, which is now active in circulation worldwide and has gradually replaced gold and silver coins. Today we have actually come to the electronic money. The development of digital technologies and the increase in the number of Internet users has led to the emergence of digital currents, through which the exchange of goods and services in the virtual community is possible. Virtual Currency Cryptocurrency, such as the emergence of bitcoin in 2009, and the gradual increase of its popularity brought new challenges to central banks. The subject of research is the decentralized structure of cryptographic currencies and the peculiarities of implementation and storage of payments. Cryptocurrency is an increasingly growing category of digital money, the basis and the essence of cryptographic algorithms. Bitcoin is the first of such kind of electronic payment system. Unlike other currencies, namely traditions such as euro, dollar, yen or even gel, bitcoin is nowhere to be printed and nobody controls. Emission of “Future Money”, or output, depends on many computers engaged in the system around the world that specialize in processing software. The article deals with what is a Cryptocurrency, its advantages and disadvantages, as well as development trends and perspectives.

Keywords: Money, Electronic Payments, Virtual Currency, Cryptocurrency, Bitcoin.

## ბანკის მსესხებელი იურიდიული პირის კრედიტუნარიანობის შეფასების თავისებურებები უცხოეთის გამოცდილების გათვალისწინებით

ცაგა გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

ბიბილური ნატა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ბანკის მსესხებელი იურიდიული პირის კრედიტუნარიანობის ანალიზის თანამედროვე მიდგომები. მოცემულია ორგანიზაციის კრედიტუნარიანობის შეფასების მეთოდების შედარებითი ანალიზი.

საკვანძო სიტყვები: კრედიტუნარიანობა, კრედიტუნარიანობის ანალიზი, ანალიზის მოდელი.

### ძირითადი ტექსტი

საბაზრო ურთიერთობების განვითარების პირობებში საკრედიტო ორგანიზაციებს - კრედიტორებს საკუთარი პარტნიორების კრედიტუნარიანობის შესახებ ზუსტი წარმოდგენა უნდა გააჩნდეთ. მსესხებლის (მეურნე სუბიექტის) კრედიტუნარიანობა - ფინანსური და არაფინანსური მაჩვენებლებით წარმოდგენილი კომპლექსური სამართლებრივი და ფინანსური მახასიათებელია, რომელიც კრედიტორის წინაშე საკრედიტო ხელშეკრულებაში გათვალისწინებული საკუთარი სავალო ვალდებულებების მიხედვით მომავალში სრულად და ვადაში ანგარიშსწორების განხორციელების ორგანიზაციის შეფასების, ასევე კონკრეტული მსესხებლის დაკრედიტებისას ბანკის (კრედიტორის) რისკის ხარისხის განსაზღვრის შესაძლებლობა იძლევა [5, გვ. 212 – 427],

მეურნე სუბიექტის კრედიტუნარიანობის შეფასებისადმი მიდგომების მთლიანი ერთობლიობა შეიძლება სხვადასხვა ნიშანთვისებების მიხედვით იქნეს კლასიფიცირებული, როგორებიცაა: შეფასებაში გამოყენებადი მოდელების ტიპის მიხედვით (რეიტინგული ანალიზის მოდელები, დისკრიმინანტული ანალიზის მოდელები და ა.შ.), მოდელების გეოგრაფიული კუთვნილების მიხედვით (უცხოურები და სამამულოები), შეფასებაში მოდელების პრაქტიკული გამოყენების ხარისხის მიხედვით [1].

ყველაზე უფრო გავრცელებულს პროფესორ ი.ვ. ვიშნევსკის მიერ შეთავაზებული მეთოდების ანალიზის კლასიფიკაცია წარმოადგენს, რომლის მიხედვით გამოყოფენ - კლასიფიკაციურ მოდელებს და კომპლექსურ შეფასებებზე დაფუძნებულ მოდელებს.

კლასიფიკაციური მოდელებისაგან გამოყოფენ - პროგნოზულებს, რომლებიც მსესხებლების გაკოტრების ალბათობისაგან დამოკიდებულებაში დიფერენცირების შესაძლებლობას იძლევიან, და რეიტინგულებს, რომლებიც მსესხებლებს, გაანგარიშებადი ფინანსური კოეფიციენტების ჯგუფებისა და მათთვის მინიჭებადი მნიშვნელობის დონეების მიხედვით დადგენადი მათი კატეგორიებისაგან დამოკიდებულებაში აჯგუფებენ.

რეიტინგული შეფასება შესაძლებლობას იძლევა - მომავალი გადახდების განხორციელების თავისდროულობის, საბრუნავი აქტივების ლიკვიდობისა და რეალობის პროგნოზირების, მეურნე სუბიექტის საერთო ფინანსური მდგომარეობისა და მისი მდგრადობის შეფასების, ასევე მოგების მოცულობის შემცირების საზღვრების განსაზღვრის შესაძლებლობას იძლევა, რომლებშიც ფიქსირებული გადახდების ნაწილის დაფარვა ხორციელდება.

რეიტინგული მოდელების უპირატესობებს წარმოადგენენ: მათი სიმარტივე, კერძო მაჩვენებლების მიხედვით ოპტიმალური მნიშვნელობების გაანგარიშების შესაძლებლობა, შედეგების მიხედვით ორგანიზაციის რანჟირების შემძლეობას, კრედიტუნარიანობის შეფასებისადმი კომპლექსური მიდგომა (გამოყენება მაჩვენებლები, რომლებიც მსესხებლის საქმიანობის სხვადასხვა მხარეებს გამოხატავენ). მაგრამ მოცემული მეთოდების გამოყენებისას საჭიროა რიგი ფაქტორები იქნეს გათვალისწინებული, როგორებიცაა [2]:

1. ფინანსური კოეფიციენტების გულმოდგინედ შერჩევის აუცილებლობა (მსესხებლის მუშაობის სხვადასხვა მხარეების აღმწერი მაჩვენებლების გამოყენება არის საჭირო).
2. მაჩვენებლების ზღვრული მნიშვნელობების დასაბუთება მნიშვნელოვანი (საქართველოში მსგავსი მიდგომის განხორციელება საკმაოდ რთულია, რამდენადაც ორგანიზაციაში საქმეების ფაქტუალური მდგომარეობის შესახებ მონაცემები არასაკმარისადაა, ასევე მონაცემთა ასეთი ბაზის ფორმირებაში ბანკების მონაწილეობის ხარისხი მცირეა).
3. მაჩვენებლების თითოეული ჯგუფისათვის, კონკრეტული მსესხებლის საქმიანობის დარგთან შესაბამისობაში, კოეფიციენტების მნიშვნელობის დასაბუთების აუცილებლობა.
4. სხვადასხვა კლასის მსესხებლებთან მიმართებაში ზღვრულ სფეროებში გადახრების სიდიდის განსაზღვრა,
5. მაჩვენებლების დონე მხოლოდ ცალკეული დადგენილი ნორმატივების შესაბამისი ოპტიმალური მნიშვნელობებისათვის დგინდება, მაგრამ მათი შესრულების ან არშესრულების ხარისხი მხედველობაში არ მიიღება.
6. ფინანსური კოეფიციენტები ნაშთების შესახებ მონაცემების საფუძველზე წარსულში საქმის მდგომარეობას გამოხატავენ.
7. გაანგარიშებადი კოეფიციენტები მრავალ ფაქტორებს - მსესხებლის რეპუტაციას, საბაზრო კონიუნქტურის პერსპექტივებსა და თავისებურებებს, გამოშვებადი და რეალიზებადი პროდუქციების შეფასებას, კაპიტალდაბანდებების პერსპექტივებს და ა.შ. უნდა ითვალისწინებდნენ.

პროგნოზული მოდელები, რომლებიც სტატისტიკური მეთოდების მეშვეობით მიიღებიან, პოტენციალური მსესხებლების ხარისხის შეფასებისათვის გამოიყენება. მათ შორის ყველაზე უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვთ მეთოდიკებს, რომლებიც მრავლობით დისკრიმინანტულ ანალიზზე დაფუძნებულნი (ალტმანისა და ჩესსერის, მ.ა. ფედოტოვის, რ.ს. საიფულინისა და გ.გ. კადიკოვას მოდელები), რომელშიც დისკრეტული ფუნქცია (Z) გამოიყენება, და რომელიც მსესხებლის ფინანსური მდგომარეობის (მათ შორის ფინანსური კოეფიციენტების) მახასიათებელ არაერთჯერად პარამეტრებსა (რეგრესიის კოეფიციენტებს) და ფაქტორებს ითვალისწინებს. რეგრესიის კოეფიციენტები ფირმების შერჩევის მიხედვით გაიანგარიშება, რომლებიც ან გაკოტრდნენ, ან გარკვეული დროის განმავლობაში საქმიანობის განხორციელების უფლება შეინარჩუნეს. თუ ფირმის Z-შეფასება ფირმა-გაკოტრებულის საშუალო მაჩვენებელთან უფრო ახლოს იმყოფება, მაშინ მისი მდგომარეობის გაუარესების გაგრძელების პირობებისას იგი გაკოტრდება.

კრედიტების კლასიფიკაციისას შეიძლება მოდელები CART (classification and regression trees) იქნეს გამოყენებული, რაც ითარგმნება როგორც „საკლასიფიკაციო და რეგრესიული ხეები“. აღნიშნული არაპარამეტრიული მოდელი, რომლის ძირითადი უპირატესობები მდგომარეობს ფართე გამოყენების შესაძლებლობაში, გაგებითობის მიღწევადობაში და გაანგარიშების სიადვილეში, თუმცა აგებისას რთული სტატისტიკური მეთოდები გამოიყენება [3].

სახსრების გადინების მოკლევადიანი მეტობა მათ მოდინებასთან მიმართებაში, ფულადი სახსრების დეფიციტის შესახებ მეტყველებს, აქედან გამომდინარე კი - კლიენტის უფრო დაბალ რეიტინგზე მიანიშნებს. გადინების სისტემატიური მეტობა სახსრების მოდინებასთან მიმართებაში კლიენტს როგორც არაკრედიტუნარიანს ახასიათებს. საერთო ფულადი ნაკადის ჩამოყალიბებული საერთო სიდიდე შეიძლება ახალი კრედიტების გაცემის ზღვრის სახით იქნეს დადგენილი, რამდენადაც იგი იმ სახსრების სიდიდეს გვიჩვენებს, რომელთა მეშვეობით კლიენტს სავალო ვალდებულებების დაფარვის შესაძლებლობა გააჩნია. კლიენტის საერთო ფულადი ნაკადისა და სავალო ვალდებულებების სიდიდის თანაფარდობის საფუძველზე მისი კრედიტუნარიანობის კლასი განისაზღვრება. ფულადი ნაკადის ანალიზი საწარმოს მართვის სუსტი მხარეების შესახებ დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობასა იძლევა. ვიწრო ადგილების გამოვლენა საკრედიტო ხელშეკრულებაში ასახული დაკრედიტების პირობების შემუშავებისათვის გამოიყენება.

საქართველოს წამყვანი ბანკების პრაქტიკაში პოტენციალური მსესხებლების ფინანსური

მდგომარეობის უტყუარი შეფასების მიზნით ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის ექსპრეს-მეთოდები, ასევე ფულადი ნაკადების ანალიზი გამოიყენება. ამასთან მსესხებლების კრედიტუნარიანობის შეფასების რაოდენობრივ მაჩვენებლებთან ერთად ბანკები ასევე ყურადღებას ბიზნესზე ზემოქმედ ხარისხობრივ მაჩვენებლებსაც, შიდა და საგარეო ფაქტორებსაც უთმობენ.

უცხოეთში კრედიტუნარიანობის ანალიზს განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ. სხვადასხვა ქვეყნებში შეფასების სხვადასხვა მეთოდებს იყენებენ, რომელთა გამოყენების თავისებურება ქვეყნების კანონმდებლობით, კულტურით, ტრადიციებით, ასევე მრავალი სხვა ფაქტორებით განისაზღვრება [4].

აშშ-ს ბანკების პრაქტიკაში კლიენტის კრედიტუნარიანობის ანალიზისას „ექვსი სი-ს წესი“ (C) გამოიყენება, რომლის თანახმად კლიენტების შერჩევის კრიტერიუმებს ის ეკონომიკური კატეგორიები წარმოადგენენ, რომელთა სახელწოდების სიტყვები ასო „C“- ით იწყება:

1. (Character) - მსესხებლის ხასიათი.
2. (capacity) - სახრების მოსესხების შესაძლებლობა.
3. (Cash) - ფულადი სახსრები. ნებისმიერი საკრედიტო განაცხადის საკვანძო მომენტი მსესხებლის მიერ კრედიტის დაფარვის შესაძლებლობების განსაზღვრაში მდგომარეობა. მთლიანობაში მსესხებელს აღებული კრედიტების დაფარვის მხოლოდ სამი წყარო გააჩნია: ნაღდი ფულის ნაკადები; აქტივების გაყიდვა ან ლიკვიდაცია; ფინანსების მოზიდვა.
4. (Collateral) - უზრუნველყოფა.
5. (conditions) - პირობები.
6. (Control) - კონტროლი. კონტროლი დაიყვანება შემდეგი სახის საკითხებზე პასუხის მიღებაზე, როგორცაა: კანონმდებლობის, სამართლებრივი, ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემოებების ცვლილებას რამდენად შეუძლია მსესხებლის საქმიანობაზე და კრედიტუნარიანობაზე ნეგატიურად იმოქმედოს?

ადვილად შესაძრწევია, რომ „ექვსი C“-ის მეთოდიკაც ნაკლოვანებებისაგან არ არის დაცული. დასახელებული მაჩვენებლების, ზოგიერთების გამოკლებით, უშუალოდ ციფრულ სიდიდეებში გამოსახვა შეუძლებელია. აქედან გამომდინარე ამა თუ იმ დასკვნის სასარგებლოდ საიმედო არგუმენტაციის პრობლემები წარმოიშობა. ამასთან მაჩვენებლები უშუალოდ გაიანგარიშება ნაშთის, და არა ბრუნვის შესახებ მონაცემებიდან გამომდინარე.

ინგლისში საკვანძო სიტყვას, რომელშიც მსესხებლებზე სესხების გაცემისას მოთხოვნილებებია თავმოყრილი, წარმოადგენს ტერმინი „PARTS“, და რომელიც თავისთავში მოიცავს:

1. Purpose – მიზანს;
2. Amount – თანხას;
3. Repayment – ვალისა და პროცენტების დაბრუნებას;
4. Term – ვადას;
5. Security - უზრუნველყოფას, გირაოს.

ინგლისის კლირინგული ბანკები ასევე კრედიტთან მიმართებაში არგადახდის შესაძლო რისკის შეფასებას მეთოდების PARSEL და CAMPARI გამოყენებით ახორციელებენ.

მეთოდიკა PARSEL მოიცავს:

1. Person – ინფორმაცია პოტენციალური მსესხებლის პერსონის შესახებ, მისი რეპუტაცია;
2. Amount – მოთხოვნილი კრედიტის თანხის დასაბუთება;
3. Repayment – დაფარვის შესაძლებლობა;
4. Security – უზრუნველყოფის შეფასება;
5. expediency – კრედიტის მიზანშეწონილობა;
6. Lemuneration - ბანკის გასამრჯელო (საპროცენტო განაკვეთი) კრედიტის მიწოდების რისკზე.

მეთოდიკა CAMPARI უფრო გაფართოებულია შეფასების სისტემასთან მიმართებაში და კლიენტთან პირადი შეხვედრის შემდეგ მათ შეფასებაში და დაზუსტებაში, კლიენტის საქმიანობის გამომხატველი საკრედიტო განაცხადიდან თანდართული ფინანსური დოკუმენტების რიგითობით გამოყოფაში მდგომარეობს

1. Character – მსესხებლის რეპუტაცია;
2. Ability – მსესხებლის ბიზნესის შეფასება;
3. Means – სესხზე მიმართვის აუცილებლობის ანალიზი (Margin - მარჟა, შემოსავალი);
4. Purpose – კრედიტის მიზანი;
5. Amount – კრედიტის მიზნის დასაბუთება;
6. Repayment – დაფარვის შესაძლებლობა;
7. Insurance - საკრედიტო რისკის დაზრვევის ხერხი.

გერმანიის ბანკები საკრედიტო რეიტინგის მეთოდის იყენებენ, რომელიც თავისთავში მოიცავს - კრედიტში დაინტერესებული ფირმის კრედიტუნარიანობის და მის მიერ წარმოდგენილი გარანტიის შეფასებას. კლიენტის კრედიტუნარიანობა 17 კრიტერიუმის მიხედვით განისაზღვრება, რომელიც დაყოფილია 5 ჯგუფად:

1. მენეჯმენტი: მენეჯმენტის ხარისხი, ფინანსური საქმიანობის გონივრული გაძღოლ;
2. ბაზარი (დარგი); ბაზრისა და დარგის განვითარება, კონიუნქტურის დინამიკის ზემოქმედება, პროდუქციის მიმღებებისა და მიმწოდებლების, ექსპორტული და იმპორტული რისკების გეოგრაფიები, კონკურენციის სიმწვავე, პროდუქცია და ასორტიმენტი, სტანდარტები;
3. კლიენტთან ურთიერთობა: ანგარიშების მომსახურება, კლიენტის ღიაობა და მისი მზადყოფნა საკუთარი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის წარმოდგენასთან მიმართებაში;
4. ეკონომიკური პირობები: წლიური ბალანსის შეფასება, საერთო ქონებრივი პირობები;
5. საწარმოს განვითარების პერსპექტივა: განვითარება ბოლო წლიური ბალანსის გამოქვეყნების შემდეგ პერიოდში, საწარმოო დაგეგმვა, შემოსავლიანობისა და კაპიტალის სამომავლო მომსახურების დაგეგმვა, წარმოების სპეციფიკური რისკები.

მითითებული კრიტერიუმებიდან თითოეულის მიხედვით შეფასება 6-ბალიანი სკალის მიხედვით ხორციელდება. ამასთან ღირს აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციისათვის ექვსი ბალის მიკუთვნება კონკრეტული კრიტერიუმის მიხედვით უკიდურესად ცუდ მნიშვნელობად ითვლება.

ფრანგული მეთოდიკა ორგანიზაციის კრედიტუნარიანობის ანალიზთან მიმართებაში თავისთავში მოიცავს კლიენტის საქმიანობის სამი ბლოკის მიხედვით შეფასებას:

1. საწარმოს საერთო საფინანსო-ეკონომიკურ შეფასებას.
2. კრედიტუნარიანობის თანდებული შეფასება, სპეციფიკური თითოეული ბანკისათვის.
3. მიმართვა საფრანგეთის ბანკის კართოთეკაში.

პირველ ბლოკის მაჩვენებლებს საქმე აქვს ეკონომიკის სეზონის საქმიანობის ხასიათთან, მისი ფუნქციონირების ხანგრძლიობასთან, აგრეთვე წარმოების ისეთ ფაქტორებთან, როგორცაა:

1. ხელმძღვანელების, მმართველებისა და პერსონალის შრომითი რესურსები - განათლება, ხელმძღვანელის კომპეტენტურობა და ხნოვანება, მისი მემკვიდრის არსებობა, სამუშაო ადგილის მიხედვით მმართველების გადაადგილების სიხშირე, პერსონალის სტრუქტურა, გაცდენის მაჩვენებლები, შრომის ანაზრაურებისა და დამატებული ღირებულების თანაფარდობა, რომელიც 70%-ის ჩარჩოებში უნდა იყოს;
2. საწარმოო რესურსები - ამორტიზაციისა და ამორტიზაციული სახსრების, ინფლაციის დონის თანაფარდობა;
3. ფინანსური რესურსები;
4. ორგანიზაციის საქმიანობის ეკონომიკური გარემო - გამოშვებადი პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის სტადია, კონკურენციის პირობები, საწარმოს ძირითადი პროდუქციის ბაზრის განვითარებისა და მარკეტინგის ხერხების ხარისხი.

მეორე ბლოკის მაჩვენებლების კვლევის მიზანი - მსესხებლის შეფასებაზე ფორმალიზებული, რომელიც საანგარიშგებო ბალანსზე დამოკებისა და ზარალის შესახებ ანგარიშგებებზე დაფუძნებული. უნდა აღინიშნოს, რომ საფრანგეთში მსესხებლის კრედიტუნარიანობის შეფასების მეთოდიკები, ფირმების ტიპებისა და კერძო პირების მიხედვით განასხვავებით, დარგობრივი კუთვნილებისა და საკუთრების ფორმების მიხედვითაა დიფერენცირებული.

მესამე ბლოკის მაჩვენებლების ანალიზის მსვლელობაში ბალანსის აქტივში გამოიყოფა ნაწილის სამი შემადგენელი: იმობილიზებული აქტივები; საბრუნავისაშუალებები (მარაგები, დებიტორები, დანარჩენები); ნაღდი ფული (სალარო, ფული ბანკის ანგარიშზე, ფასიანი ქაღალდები). ბალანსის პასივი დაიყოფა შემდეგ შემადგენელ ნაწილებად: მუდმივი რესურსები, კრედიტორული დავალიანება.

მითითებული მონაცემების საფუძველზე გაიანგარიშება შემდეგი მაჩვენებლები:

- ამონაგები რეალიზაციიდან;
- მთლიანი კომერციული შემოსავალი - რეალიზაციიდან ამონაგებს მინუს შემქნილი სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობებისა და მზა პროდუქციის ღირებულება;
- დამატებული ღირებულება - მთლიანი კომერციული შემოსავალი მინუს საექსპლოატაციო (ადმინისტრაციული, სუბმოიჯარეებზე) ხარჯები;
- მთლიანი საექსპლოატაციო შემოსავალი - დამატებული ღირებულება მინუს ხელფასზე ხარჯები, მინუს ხელფასზე გადასახადები, მინუს შვებულებების გადახდები;
- მთლიანი საექსპლოატაციო შედეგი - მთლიანი საექსპლოატაციო შემოსავალი მინუს კრედიტზე პროცენტების გადახდა პლიუს სხვა საწარმოებში სახსრების დაბანდებისაგან შემოსავალი და მინუს რისკის ფონდში ანარიცხები;
- მოგება, რომელიც შეიძლება თვითდაფინანსებისათვის იქნეს გამოყენებულ - მთლიანი საექსპლოატაციო ხარჯი მინუს მოგება, რომელიც საწარმოს მუშაკებს შორის ნაწილდება, და მინუს მოგებაზე გადასახადები;
- სუფთა მოგება - მოგება, რომელიც შეიძლება თვითდაფინანსებისათვის იქნეს გამოყენებული პლიუს ან მინუს შემთხვევითი შემოსავლები (ხარჯები) მინუს უძრავი ქონების ამორტიზაცია.

მეთოდის მესამე ბლოკში საფრანგეთის ბანკის კათოთეკის მონაცემებია გათვალისწინებული. აღნიშნული მონაცემები რისკების განსაზღვრის მიმართების ცენტრში გროვდება, რომელიც საფრანგეთის ბანკის დაქვემდებარებაში იმყოფება. ცენტრი ბანკებიდან ყოველთვიურად თითოეული საწარმოსათვის გახსნილი საკრედიტო ხაზებისა და მსხვილი კატეგორიების მიხედვით დაყოფილი, როდესაც ისინი გარკვეულ ზღვარს აჭარბებენ, გამოყენებადი კრედიტების შესახებ ინფორმაციას ღებულობს. აღნიშნული ბანკებს საბანკო სისტემის მიერ თითოეული კლიენტისათვის კრედიტების საერთო თანხის შესახებ ინფორმაციის მიღების, ხოლო სახელმწიფო ორგანოებს - მეურნეობის დარგების მიხედვით კრედიტების მოცულობიდან დინამიკაზე დაკვირვებისა და სელექციური საკრედიტო პოლიტიკის განხორციელების საშუალებას აძლევს.

კათოთეკაში განთავსებულია ოთხი განყოფილება:

1. კართოთეკის პირველ განყოფილებაში - საწარმოები ბალანსის აქტივების სიდიდეზე დამოკიდებულებაში 10 ჯგუფად არის დაყოფილი და თითოეულ ჯგუფს A-დან K-მდე ლიტერები მიენიჭება.
2. კართოთეკის მეორე განყოფილება - საკრედიტო კოტირების ნდობის გამომხატველ განყოფილებას წარმოადგენს, რაც შეიძლება საწარმოს მიმართებაში იქნეს დაშვებული. აღნიშნული კოტირება ფინანსური სიტუაციისა და რენტაბელობის შესწავლაზე, ასევე ხელმძღვანელების, კაპიტალისა და საწარმოების, რომლებთანაც კლიენტს მჭიდრო კომერციული კავშირი გააჩნია, მფლობელების შეფაზეზე არის დაფუძნებული, საკრედიტო კოტირება საწარმოებს 7 ჯგუფად დაყოფს, რომელთაც 0-დან 6-მდე შიფრები მიენიჭებათ.
3. კართოთეკის მესამე განყოფილება - საწარმოების მათი გადახდისუნარიანობის მიხედვით კლასიფიცირებას ახდენს. საფრანგეთის ბანკი არგადახდების ყველა შემთხვევას აფიქსირებს და აღნიშნულზე დამოკიდებულებაში კომერციული ბანკების კლიენტებს სამ ჯგუფად დაყოფს, რომელთაც 7, 8 ან 9 შიფრი მიენიჭებათ. შიფრი 7 - ნიშნავს წლის განმავლობაში პუნქტუალობას გადახდებში, ფულად სახსრებში რეალური სიძნელების არ არსებობას. შიფრი 8 - ეძლევა ნაღდ ფულად სახსრებთან დაკავშირებული დროებითი სიძნელებისას, რომლებიც საწარმოს გადახდისუნარიანობას სერიოზულ მუქარის ქვეშ არ აწებენ. შიფრი 9 - ნიშნავს, რომ საწარმოს გადახდისუნარიანობა ძლიერაა კომპრომიტირებული.

4. კართოთეკის მეოთხე განყოფილება - ყველა კლიენტს დაყოფს ორ ჯგუფად: საწარმოებად, რომელთა თამასუქები და ფასიანი ქაღალდები საფრანგეთის ბანკში შეიძლება ხელახლა იქნენ აღრიცხულები, და საწარმოებად, რომელთა თამასუქები და ფასიანი ქაღალდები საფრანგეთის ბანკში არ შეიძლება ხელახლა იქნენ აღრიცხულები.

#### **დასკვნა**

ზემოთაღნიშნულის გათვალისწინებით შემდეგი სახის მოკლე დასკვნის გაკეთება არი შესაძლებელი:

აღნიშნულია, რომ საქართველოს და უცხოეთის ბანკების მიერ გამოყენებადი მსესხებლების კრედიტუნარიანობის ანალიზის აღწერილი მეთოდიკები, რომლებიც ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის სხვადასხვა ექსპრეს- მეთოდიკებს, ასევე ფულადი ნაკადების ანალიზს იყენებენ, პოტენციური მსესხებლების ფინანსური მდგომარეობის ობიექტური და სანდო შეფასების მნიშვნელობის შესახებ მოწმობენ.

მითითებულია, რომ ბანკებმა, კრედიტუნარიანობის შეფასების რაოდენობრივ მაჩვენებლებთან ერთად, ყურადღება ბიზნესზე ზემოქმედ ხარისხობრივ მაჩვენებლებზეც, შიდა და საგარეო ფაქტორებზეც უნდა გაამახვილონ. ამასთან ისიც უნდა იქნეს აღნიშნული, რომ საქართველოს პრაქტიკაში ანალიზის შესაძლებლობები შეზღუდულია, სადაც ეკონომიკის სხვადასხვა დარგების მიხედვით ანალიზის ერთიანი ნორმატიული ბაზა არ არსებობს.

შეთავაზებულია საქართველოში გარკვეული ერთიანი ნორმატიული ბაზის შექმნის, პირების ფართე წრისათვის მიღწევადი მეურნე სუბიექტების რეიტინგების შემოღების, კრედიტუნარიანობის განსაზღვრის მეთოდიკების სრულყოფის, კერძო მაჩვენებლების გარკვეული ნაკრების ჩართვის და კომერციული ორგანიზაციების კრედიტუნარიანობაზე სხვადასხვა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ფაქტორების ზემოქმედების გამათვალისწინებელი ინტეგრალური მაჩვენებლის გაანგარიშების აუცილებლობასთან დაკავშირებით.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Белоглазова Г.Н. – Банковское дело: учебник для вузов. – СПб: Питер, 2009. – 400 с.
2. Лаврушин О.И. – Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие. – Москва: КноРус, 2007. – 264 с.
3. Единичкий Д,А. – Анализ и оценка кредитоспособности заемщика: учебно-практическое пособие. – Москваб КноРус, 2008. – 264 с.
4. Кабушкин С.Н. – Управление банковским кредитным риском: учебное пособие. – Москва: Новое знание, 2004. – 336 с.
5. ცაავა გ., აბრამია თ., ცაავა დ. - რისკოლოგია: ფინანსური და საბანკო-საკრედიტო რისკების მენეჯმენტო, სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „აფხ. მეცნ. აკადემია“, 2007. – 567 გვ. (გვ. 212 – 427).



## **Methods for assessing the creditworthiness of the commercial organizations considering foreign experience**

*George Tsaava, Professor  
Georgian Technical University*

*Nata Bibiluri, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

1. It is noted that the described technique of the analysis of creditworthiness of borrowers, used by the Georgian and foreign banks, show the importance of objective and accurate assessment of the financial condition of potential borrowers. Various methods of express-analysis of financial condition and cash flow analysis.

2. It is indicated that in addition to quantitative indicators of creditworthiness assessment, banks are paying attention and quality indicators, external and internal factors affecting the business. However, the analysis capabilities are limited, especially in the Georgian practice, where there is no uniform legal framework for the analysis of the different sectors of the economy.

3. It is proposed that Georgia needs to create some common regulatory framework for determining the creditworthiness of borrowers, to introduce a wide range of available individual ratings of economic entities, to improve the methodology for determining credit worthiness, including a specific set of partial indicators and the calculation of the integral index, which takes into account the impact on the creditworthiness of the commercial organization of various quantitative and qualitative factors.

Keywords: creditworthiness, analysis of creditworthiness, the model analysis.

**საბანკო დაკრედიტებისა და სასესხო დავალიანების დაფარვის  
გაანგარიშების შესაძლო ვარიანტების თავისებურებები**

*ცაგა გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ნემსაძე გრიგოლი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

**რეზიუმე**

ჩამოყალიბებულია კრედიტების კლასიფიკაცია სიდიდის, დაკრედიტების ვადების, უზრუნველყოფის, სასესხო ანგარიშების, დაფარვის მეთოდების, მსესხებლის ჯგუფების, კრედიტორების სახეობების, დაკრედიტების მიზნების, მსესხებლის დაფინანსების ხასიათის და სხვათა მიხედვით; შესწავლილია საკრედიტო გარიგების პირობები და პროცენტული განაკვეთების სახეობები; შეთავაზებულია დასაფარავი კრედიტის ძირითადი ვალისა და დარიცხული პროცენტების ჯამური თანხის (ნაზარდით) გაანგარიშების შესაძლო ვარიანტების ფორმულები.

საკვანძო სიტყვები: საბაზისო განაკვეთი; ფინანსური აქტივები; საბანკო კრედიტი; თამასუქი; საკრედიტო ხაზი.

**ძირითადი ტექსტი**

**კრედიტი** - არის ფულადი სახსრები, ან წარმოშობით ნიშნთვისებით განსაზღვრული სხვა ნივთები, რომლებიც დაკრედიტების პროცესში ბანკის (კრედიტორის) მიერ ხელშეკრულებით (საკრედიტო, სავაჭრო ან კომერციული) შეთანხმებული სიდიდითა და დაკრედიტების პრინციპების (ვალიანობა, ფასიანობა, მიზნობრიობა, უზრუნველყოფადობა, დაბრუნებადობა) გათვალისწინებით მეორე მხარეს (მსესხებელი) „მიეწოდება“ (გადაეცემა ან გადასაცემადაა გათვალისწინებული).

კრედიტი შეიძლება კლიენტს სხვადასხვა ფორმით მიეწოდოს და საერთო სახით **კრედიტების კლასიფიცირება** შემდეგი ნიშანთვისებების მიხედვით განხორციელდეს:

1. **სიდიდის მიხედვით:** მცირეები; საშუალოები; მსხვილები.
2. **დაკრედიტების ვადების მიხედვით:** მოთხოვნამდე; მოკლევადიანები (1 წლამდე ვადით); საშუალოვადიანები (1 – 3 წლის ვადით); გრძელვადიანები (3 წელზე მეტი პერიოდით).
3. **უზრუნველყოფის მიხედვით:** არაუზრუნველყოფილები (საბლანკოები); გირავნობიანები; გარანტირებულები; დაზღვეულები.
4. **სასესხო ანგარიშების სახეობის მიხედვით:** მარტივი სასესხო ანგარიშები (ჩვეულებრივები); სპეციალურები; კონტოკორენტულები; ოვერდრაფტი.
5. **მსესხებლების ძირითადი ჯგუფების მიხედვით:** ფიზიკური პირები; იურიდიული პირები; დარგობრივი მიმართულობა; მსესხებელი საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა.
6. **დაფარვის მეთოდების მიხედვით:** განვადებით (ნაწილებად, წილებად); ერთდროული დაფარვით (გარკვეულ თარიღზე).
7. **კრედიტები თამასუქის მიხედვით:** საადრიცხვო; სესხები თამასუქების გირაოს ქვეშ; სესხები ბანკის თამასუქით.
8. **კრედიტორების სახეობების მიხედვით:** საბანკოები; კომერციულები; სახელმწიფოებრივები (ცენტრალიზებულები); საერთაშორისოები.
9. **დაკრედიტების მიზნების მიხედვით:** სამომხმარებლოები; სამეწარმეო დანიშნულების; ძირითადი კაპიტალის გაზრდაზე; საბრუნავი კაპიტალის შევსებაზე.
10. **ვალუტის მიწოდების მიხედვით:** ეროვნული; უცხოურები.
11. **მსესხებლის დაფინანსების ხასიათის მიხედვით:** დახმარების გაწევის კრედიტები; კრედიტები კომერციულ საფუძველზე.
12. **კრედიტების სახეობების მიხედვით:** საბანკო კრედიტი; კომერციული კრედიტი; საკრედიტო ხაზი; კონსორციალური (მსხვილი) კრედიტი; დისკონტირებული სესხი; საბლანკო

სესხი; იურიდიული პირის ოვერდრაფტი; დეპოზიტით უზრუნველყოფილი სესხი; საშუალოვადიანი სესხი; სესხი თანაბარი დაფარვით; მიკროსესხები; სამომხმარებლო სესხები; საბანკო გარანტია; ბანკთაშორის სესხი; სალომბარდო სესხი.

13. **მსესხებლების სახეობების მიხედვით:** კრედიტები იურიდიულ პირებზე (საქმიანები); კრედიტების ფიზიკურ პირებზე (პერსონალურები).
14. **საქმიანობის სახეობის ფორმების მიხედვით:** ფინანსური; კომერციული; არაკომერციული.
15. **გამოყენების მიზნების (დაკრედიტების ობიექტების) მიხედვით:** სამრეწველო დანიშნულების სესხები; სესხები სასაქონლო მარაგის ქვეშ; სესხები დანახარჯების გადაფარვაზე; სესხები საბრუნავი კაპიტალის შევსებაზე; სესხები საგანგებო საჭიროებებზე; სესხები ძირითადი კაპიტალის გადიდებაზე.
16. **საკრედიტო გარიგების პირობების ხასიათის მიხედვით:** იურიდიული; ეკონომიკური.

**კრედიტის ფასი** დაკრედიტებისას გამოხატავს ფასიანობის პრინციპს, ხოლო გადახდის ფორმას წარმოადგენს **საპროცენტო განაკვეთი**, რომელიც შეიძლება იყოს: მყარი (ფიქსირებული) და ცვალებადი. გამოყოფენ ასევე საერთაშორისო საკრედიტო ბაზრის განაკვეთებსაც. საერთაშორისო პრაქტიკაში ცნობილია განაკვეთები:

**LIBOR** - არის დეპოზიტების მიწოდებების განაკვეთი ლონდონის ბანკთაშორისო ბაზარზე (3 თვიან სესხებზე) და იგი საერთაშორისო ფინანსური ბაზრებისათვის საბაზოს წარმოადგენს;

**FIBOR** - არის საფონდო ბირჟის განაკვეთი ფრანკფურტში მაინზე;

**PIBOR** - არის პარიზის ბანკთაშორისო ბაზრის განაკვეთი და ა. შ.

სესხის ღირებულების დარიცხვა შეიძლება **პროცენტის მარტივი განაკვეთის** გამოყენებით (მოკლევადიანი სესხებისას და ვადის ბოლოს ერთჯერადი დაფარვისას), ასევე **პროცენტის რთული განაკვეთის** გამოყენებითაც (უფრო ხანგრძლივი დაკრედიტებისას) იქნას განხორციელებული. აღნიშნულიდან გამომდინარე:

ა) **დასაფარავი თანხის (ნაზარდით) სიდიდის განსაზღვრა პროცენტის მარტივი განაკვეთის გამოყენებით** შესაძლებელია ფორმულით:

$$Z = K + V = K + (m \times y \times K / 100) = K (1 + m \times y / 100),$$

სადაც: **Z** - არის კრედიტის ნაზარდით თანხა;

**K** - არის მიწოდებული სესხის სიდიდე;

**V** - პროცენტული ფულის თანხა, რომლებიც **m** წლის განმავლობაშია გადახდილი (თუ  $m < 1$ , მაშინ დაკრედიტების ვადა დღეებში უნდა გაიყოს 365 ან 366-ზე - წლის დროითი ბაზა);

**y(%)** - არის პროცენტების წლიური განაკვეთი;

**m** - არის ვადა, რომლის განმავლობაშიც გადაიხდება პროცენტები.

ბ) თუ საკრედიტო ხელშეკრულებაში კრედიტის ვადის განმავლობაში პროცენტის განაკვეთის ცვლილება არის გათვალისწინებული, მაშინ დასაფარავი პროცენტული თანხის სიდიდე განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$V = K \left( \frac{m_1 y_1}{100} + \frac{m_2 y_2}{100} + \dots + \frac{m_m y_m}{100} \right) = K \sum_{i=1}^{i=m} \frac{m_i y_i}{100},$$

ხოლო კრედიტის თანხა პროცენტებთან ერთად ტოლი იქნება:

$$Z = K \left( 1 + \sum_{i=1}^{i=m} \frac{m_i y_i}{100} \right),$$

სადაც:  $m_1 y_1$ ;  $m_2 y_2$ ; ...  $m_m y_m$  - არის დროითი ინტეგრალი მისი შესაბამისი პროცენტის წლიური განაკვეთით.

გ) დასაფარავი თანხის სიდიდის (ნაზარდით) განსაზღვრა პროცენტების რთული განაკვეთის გამოყენებით შესაძლებელია ფორმულით:

$$Z = K \left( 1 + \frac{y}{100} \right)^m ;$$

$$V = Z - K = K \left( \left( 1 + \frac{y}{100} \right)^m - 1 \right),$$

სადაც: m - არის დაკრედიტების ვადა წლებში.

ერთ წელზე მეტი ვადით დაკრედიტებისას რთული წლიური განაკვეთის მიხედვით პროცენტების დარიცხვა პროცენტული ფულის მეტ თანხას იძლევა, ვიდრე მარტივი განაკვეთის გამოყენებისას.

გადახდილი პროცენტების თანხაზე და დაფარვის საერთო თანხაზე ზემოქმედებს კრედიტის დაფარვის ხასიათი:

ა) დავუშვათ კრედიტის დაფარვა ტოლი დროით წილებით ხორციელდება. წილების (I) სიდიდე განისაზღვრება ფორმულით:

$$I = \frac{K \times \frac{y}{100}}{1 - \left( 1 + \frac{y}{100} \right)^{-m}}.$$

კრედიტის დაფარვის საერთო თანხა ტოლი იქნება:

$$Z = m \times I = \frac{m \times K \times \frac{y}{100}}{1 - \left( 1 + \frac{y}{100} \right)^{-m}},$$

ხოლო გადახდილი პროცენტების თანხა ტოლი იქნება:

$$V = Z - K.$$

ბ) ვალის ძირითადი თანხის ტოლო ნაწილებით დაფარვა დაზოგვილი პროცენტების დამატებით - **ანუიტეტური სესხი**. ანუიტეტი - არის ტოლი წილობრივი შესატანები.

დაფარვის ასეთი სახეობის თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ თითოეული წილი თავისთავში პროცენტის წილსა და დაფარვის წილს მოიცავს. გადახდების განხორციელების შესაბამისად პროცენტის წილი მცირდება, ხოლო დაფარვის წილი კი დაზოგვილი პროცენტების თანხაზე იზრდება. პრაქტიკაში აღნიშნული იპოთეკური დაკრედიტებისას გამოიყენება.

საპროცენტო განაკვეთების სიდიდე დგინდება ისეთი სიდიდით, რომ **კრედიტზე გადასახადმა ბანკის ხარჯები გადაფაროს და საჭირო შემოსავლიანობის მიღება უზრუნველყოს**.

საპროცენტო განაკვეთების სიდიდეზე ზემოქმედებენ შემდეგი ფაქტორები:

- რეფინანსირების განაკვეთი ქვეყნის ცენტრალური ბანკის;
- საკრედიტო რესურსების ღირებულება;
- საკრედიტო გარიგების ხასიათი;
- მიწოდებადი კრედიტის დაფარვის რისკი;
- კრედიტის დაბრუნების უზრუნველყოფის ფორმა და სხვ.

**მინიმალურ საპროცენტო განაკვეთს საბაზოს, ანუ, საერთაშორისო პრაქტიკაში, „prime rate“-ს უწოდებენ** და იგი საპროცენტო განაკვეთია პირველხარისხოვანი მსესხებლებისათვის.

კრედიტის გამოყენებაზე საპროცენტო განაკვეთები, მათი გადახდის წესი, ფირმები და ვადები საკრედიტო ხელშეკრულებაში გაითვალისწინება. **კრედიტის გაცემის მომენტში პროცენტების ავანსად დარიცხვა და ამოღება არ დაიშვება.**

**პროცენტები სასესხო დავალიანების ნაშთზე**, აღნიშნული დავალიანების დაფარვის თარიღამდე, დაირიცხება და, როგორც წესი, ყოველთვიურად, ან ხელშეკრულებაში მითითებულ ვადებში გადაიხდება, მაგრამ არა უფრო იშვიათად ერთხელ კვარტალში. ვადაგადაცილებული დავალიანების წარმოშობის შემთხვევაში მსესხებელი თავისდროულად დაუფარავ დავალიანებაზე გადიდებული

**განაკვეთის მიხედვით იხდის**, რაც საკრედიტო ხელშეკრულებაშია მითითებული. მსესხებლიდან შემოსული ფულადი სახსრები პირველ რიგში პროცენტების გადახდაზე (ვადაგადაცილებულის ჩათვლით) მიიმართება.

**კრედიტის უზრუნველყოფა** - კრედიტის დაუბრუნებლობის რისკის ერთ-ერთი ყველაზე საიმედო ხერხია. კრედიტის უზრუნველყოფის ფორმებია: პირგასამტეხლო (საურავი, ჯარიმები), გირაო (უძრავი ქონება, მოძრავი ქონება), საბანკო გარანტია, თავდებობა (იურიდიული პირების, ფიზიკური პირების), დაზღვევა, თამასუქები კომერციული ბანკების და სხვები.

### **დასკვნა**

ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე შემდეგი სახის დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

1. შეთავაზებულია კრედიტის განმარტება და რომ კრედიტი - არის ფულადი სახსრები ან სხვა ნივთები, რომლებიც დაკრედიტების პროცესში ბანკის მიერ ხელშეკრულებით შეთანხმებული სიდიდითა და დაკრედიტების პრინციპების გათვალისწინებით მეორე მხარეს (მსესხებელს) მიეწოდება.
2. ჩამოყალიბებულია კრედიტების კლასიფიკაცია მისი ძირითადი მახასიათებლების მიხედვით, როგორებიცაა: მოცულობის, ვადების, უზრუნველყოფის, საბანკო ანგარიშების, დაფარვის, მსესხებლების ჯგუფების, კრედიტორების, მიზნების, ვალუტების, მსესხებლის დაფინანსების მიხედვით.
3. განხილულია საპროცენტო განაკვეთების სახეობები, პროცენტის მარტივი და რთული განაკვეთების გამოყენებით სასესხო დავალიანების სიდიდის განმსაზღვრელი ფორმულები და დაზუსტებულია კრედიტის უზრუნველყოფის ძირითადი ფორმები.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Костерина Т.М. – Банковское дело: Учебно-методический комплекс. – Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 404 с. (с. 164 - 190).
2. ცაავა გ., ხანთაძე გ. - საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომც. „დანო“, 2014. – 600 გვ. (გვ. 186 - 216).

## **Features of bank lending and possible options For calculating loan debt**

*George Tsaava, Professor  
Georgian Technical University*

*Grigol Nemsadze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

1. It is proposed that the definition of loans and credit - is cash or other things that are in the process of lending of banks to provide the other party (the borrower) in mutual agreement of the contract and observance of the principles of lending.

2. Classification of loans to formulate their basic characteristics, which are: Volume, terms, security, bank accounts, cover, group of borrowers, lenders, goals, currencies, financing the borrower.

3. The types of interest rates, the formula determining the amount of outstanding loans, using simple and complex interest rate and clarified the basic forms of collateral.

Keywords: Prime rate; Financial assets; Bank advance; Bill of exchange; Credit line.

**კომერციული ბანკების ლიზინგური ანუ სპეციფიური  
ფინანსური მომსახურების პრაქტიკუმი**

*ცაგა გიორგი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ქუთათელაძე ალექს  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი*

*ტალახაძე ზურაბი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

**აბსტრაქტი**

სტატიაში განხილულია ლიზინგის, როგორც სპეციფიკური ფინანსური მომსახურების არსი, იჯარის, ოპერატიული და ფინანსური სახეობა, ობიექტი, მოძრავი და უძრავი ქონების გამოყენებადობა. შესწავლილია ლიზინგური გადახდების გაანგარიშების მეთოდოლოგია. შეთავაზებულია ოპერატიული ლიზინგის მიხედვით ლიზინგური გადახდების პრაქტიკული მაგალითი.

საკვანძო სიტყვები: ლიზინგური ოპერაციები, ფინანსური ინვესტიციები, ამორტიზაციის პოლიტიკა.

**ძირითადი ტექსტი**

**ლიზინგი** - არის იჯარის ხელშეკრულება, რომლის საფუძველზე ლიზინგამცემი (იჯარაგამცემი) მის კუთვნილ მოწყობილობას, მანქანებს, მანქანებს, ორგტექნიკას, სატრანსპორტო და სხვა სასუალებებს მიაწვდის ლიზინგმიმღებს (მეიჯარეს) დროებით სარგებლობაში გარკვეული ანაზღაურებით (საიჯარო გადასახადით). ლიზინგი შეიძლება ორი სახეობის იყოს: ოპერატიული და ფინანსური [1, გვ. 167-177].

**ოპერატიული ლიზინგის** პირობებში კონტრაქტები მოკლე და საშუალო ვადებით (როგორც წესი, საამორტიზაციო პერიოდზე უფრო მოკლე ვადით) დაიდება. ამ შემთხვევაში იჯარაგამცემი ლიზინგის საგნის კარგი მდგომარეობის უზრუნველყოფისათვის არც ისე იშვიათად ტექნიკურ მომსახურებას (რემონტს, აწყობას) თავისთავზე იღებს. აღნიშნულთან დაკავშირებით ლიზინგის მოცემულ სახეობას კიდევ **სერვისულს** უწოდებენ. ლიზინგის ხელშეკრულების მოქმედების ვადის დასრულებისას მისი საგანი მფლობელს უბრუნდება.

**ფინანსური ლიზინგი** არენდული ურთიერთობების ხანგრძლივი ვადით ხასიათდება და, როგორც წესი, სრულად ამორტიზაციულს წარმოადგენს. იგი იჯარაგამცემის მხრიდან ქონების მომსახურებას არ ითვალისწინებს. ასეთი ლიზინგი ქონების მფლობელისათვის მოწყობილობის შეძენასთან და სხვა სახსრების მიმართებაში ყველა ხარჯების სრულად ანაზღაურების შესაძლებლობას იძლევა.

ლიზინგის ობიექტი შეიძლება იყოს როგორც ახალი მოწყობილობა, ასევე მოხმარებაში მყოფიც, აგრეთვე სხვა საგნებიც, რომელთა მესაკუთრეს იჯარაგამცემი წარმოადგენს [2, გვ. 292-308].

ლიზინგი შეიძლება იყოს მოძრავი ქონების (მას კიდევ მანქანა-ტექნიკურსაც უწოდებენ) და უძრავი ქონების.

ლიზინგური ურთიერთობების მნიშვნელოვან ნაწილს **ლიზინგური გადახდების გაანგარიშება** წარმოადგენს. გადახდების საერთო თანხა შედგება: ამორტიზაციული ანარიცხებისაგან, გადახდები საკრედიტო რესურსებზე და იჯარაგამცემის დამატებით მომსახურებაზე. საკომისიო გადახდებისა და იჯარაგამცემის მიერ ბიუჯეტში გადასახდელი გადასახადი დამატებულ ღირებულებაზე. საიჯარო გადახდების გაანგარიშებისათვის გამოიყენება ე.წ. ჩეკმარევის მიერ შეთავაზებული მეთოდოლოგია [2]. იჯარაგამცემისათვის რგებადი **ამორტიზაციული ანარიცხების (ა)** სიდიდე გაიანგარიშება ფორმულით:

$$a = (d \times n \times x \text{ ვდ}) / 100 ,$$

სადაც: **d** - არის მოწყობილობის საბალანსო ღირებულება;

**n** - არის ამორტიზაციული ანარიცხების ნორმა;

**ვდ** - არის სალიზინგო ხელშეკრულების მოქმედების პერიოდი.

**საკრედიტო რესურსებზე გადახდები (გკრ)** გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულის მიხედვით:

$$\text{გკრ} = (\text{კრ} \times \text{პრკრ}) / 100,$$

სადაც: **კრ** - არის საკრედიტო რესურსების სიდიდე, რომლებიც ლიზინგური ოპერაციების განხორციელებისათვისაა მოზიდული;

**პრკრ** - არის პროცენტული განაკვეთი საკრედიტო რესურსების გამოყენებაზე.

ამასთან საკრედიტო რესურსების სიდიდე განისაზღვრება ფორმულით:

$$\text{კრ} = (\text{ლდ} + \text{ღბ}) / 2,$$

სადაც: **ლდ** - არის მოწყობილობის ღირებულება წლის დასაწყისისათვის;

**ღბ** - არის მოწყობილობის ღირებულება წლის ბოლოსათვის;

**ვდ** - არის წელთა რაოდენობა, რა პერიოდიტაც დაიდება ლიზინგური ხელშეკრულება.

**ლიზინგამცემის დამატებით მომსახურებაზე გადახდების გაანგარიშებისათვის (გმს)** გამოიყენება ფორმულა:

$$\text{გმს} = \text{ხმვ} - \text{ხმს} \times \text{ხრკ} + \text{ხსხ} ,$$

სადაც: **ხმვ** - არის მივლინების ხარჯები ფირმა-ლიზინგამცემის თანამშრომლების;

**ხმს** - არის ხარჯები იურიდიული კონსულტაციების მომსახურებებზე;

**ხრკ** - არის ხარჯები ლიზინგამცემის რეკლამაზე;

**ხსხ** - არის ხარჯების სხვა სახეობები ლიზინგამცემის მომსახურებაზე.

**საკომისიო გადახდების სიდიდე (გსკ)** განისაზღვრება ფორმულით:

$$\text{გსკ} = (\text{კრ} \times \text{პრსკ}) / 100 ,$$

სადაც: **პრსკ** - არის საკომისიო გასამრჯელოს განაკვეთი.

ლიზინგამცემის მიერ ბიუჯეტში გადასახდელი **დამატებულ ღირებულებაზე გადასახადის** სიდიდის (**გდბ**) გაანგარიშება ხორციელდება ფორმულით:

$$\text{გდბ} = (\text{ამ} \times \text{გდ}) / 100,$$

სადაც: **ამ** - არის ამონაგები ლიზინგური გარიგების მიხედვით, რომელიც დამატებულ ღირებულებაზე გადასახადით იბეგრება;

**გდ** - არის გადასახადი დამატებულ ღირებულებაზე.

ამასთან ამონაგების (**ამ**) სიდიდე განისაზღვრება ფორმულით:

$$\text{ამ} = \text{გკრ} + \text{გსკ} + \text{გმს} .$$

ამრიგად, ლიზინგური გადახდების ჯამური თანხა (**ლგდ**) შეადგენს:

$$\text{ლგდ} = \text{ამ} + \text{გკრ} + \text{გსკ} + \text{გმს} + \text{გდბ} .$$

ლიზინგური შესატანების სიდიდე გაიანგარიშება ლიზინგური ხელშეკრულებით განსაზღვრული მათი პერიოდულობიდან გამომდინარე და გამოიყენება შემდეგი ფორმულები:

ა) შესატანების ყოველწლიურად გადახდისას:

$$\text{ლშს} = \text{ლგდ} / \text{ვდ} ,$$

სადაც: **ლშს** - ერთი ლიზინგური შესატანი;

ბ) შესატანების ყოველკვარტალურად გადახდისას:

$$\text{ლშს} = \text{ლგდ} / (\text{ვდ} / 4)$$

გ) შრსატანების ყოველთვიურად გადახდისას:

$$\text{ლშს} = \text{ლგდ} / (4 / 12) .$$

განვიხილოთ ლიზინგური გადახდების გაანგარიშების მაგალითი ოპერატიული ლიზინგის მიხედვით გამოსყიდვის უფლებით.

**ამოცანა 1.** ლიზინგში გადასაცემი მოწყობილობის ღირებულება 11 000 ათ. ლარის ტოლია. ლიზინგის ვადა ოთხი წელია (იანვარი 2012 წ. - დეკემბერი 2015 წ.). ამორტიზაციული ანარიცხების ნორმა მოწყობილობის სრულ აღდგენაზე წლიური 10%. ლიზინგური გარიგების განხორციელებისათვის მოზიდული კრედიტის მიხედვით პროცენტული განაკვეთი - 4% წლიურია.

მოწყობილობის კაპიტალურ რემონტს, მის ტექნიკურ მომსახურეობას ლიზინგმომღები ახორციელებს. ლიზინგამცემი მომხმარებელს გარკვეულ დამატებით მომსახურეობას უწევს, რომელთა მიხედვით ხარჯები შეადგენენ:

- ლიზინგამცემის თანამშრომლების სამივლინებო ხარჯები - 3,2 ათ. ლარი;
- ხარჯები სალიზინგო შეთანხმების დადების საკითხებთან დაკავშირებთ იურიდიული კონსულტაციების განხორციელებასთან მიმართებაში - 3 ათ. ლარი;
- ხარჯები ლიზინგამცემის მოწყობილობის ექსპლოატაციასთან მიმართებაში კონსულტაციებზე, საცდელი გამოცდის ორგანიზაციის ჩათვლით - 5 ათ. ლარი.

ლიზინგური შენატანების გადახდები ყოველწლიურად ტოლი წილებით ხორციელდება. შეთანხმებაში გათვალისწინებულია, რომ ლიზინგის ვადის დასრულების შემდეგ ლიზინგმომღები ლიზინგის ობიექტს, მისი ნარჩენი ღირებულებიდან გამომდინარე, საკუთრებაში შეიძენს. დამატებულ ღირებულებაზე გადასახადის განაკვეთი სიდიდე პირობითად 20%-ია მიღებული.

აღნიშნული კონტრაქტის მიხედვით უნდა გავიანგარიშოთ: მოწყობილობის საშუალოწლიური ღირებულება და ამორტიზაციის სიდიდე, რომელიც იჯარის ვადაში იქნება დარიცხული; ლიზინგური გადახდების სიდიდე; მოწყობილობის ნარჩენი ღირებულება; შევადგინოთ ლიზინგური შესატანების გადახდების გრაფიკი.

**ამოხსნა: 1.** მოწყობილობის საშუალოწლიური ღირებულება და იჯარის ვადაში ამორტიზაციის სიდიდე ტოლი იქნება (ათ. ლარებში):

პერი-ოდი	მოწყობილო-ბის ღირებულება წლის დასაწ-ში	ამორტიზა-ციული ანარიცხები	მოწყობილობის ღირებულება წლის ბოლოს	მოწყობილობის საშუალოწლიური ღირებულება
პირვ. წელს	11 000	1 100	9 900	10 450
მე-2 წელს	9 000	1 100	8 800	9 350
მე-3 წელს	8 800	1 100	7 700	8 250
მე-4 წელს	7 700	1 100	6 600	7 150
ჯამი		4 400		

2. ლიზინგური გადასახდების სიდიდე:

- პირველ წელს:
  - $a_1 = 11\,000 \times 10 / 100 = 1\,100$  ათ. ლარი;
  - $გდკ_1 = 10\,450 \times 10 / 100 = 1\,045$  ათ. ლარი;
  - $გდსკ_1 = 10\,450 \times 4 / 100 = 418$  ათ. ლარი;
  - $გდმს_1 = (3.2 + 3 + 5) : 4 = 2,8$  ათ. ლარი;
  - $ა_1 = 1\,045 + 418 + 2,8 = 1\,465,8$  ათ. ლარი;
  - $გ_1 = 1\,465,8 \times (20 / 100) = 293,2$  ათ. ლარი;
- ლგდ<sub>1</sub> = 1 100 + 1 045 + 418 + 2,8 + 293,2 = 2 859 ათ. ლარი.
- მეორე წელს:
  - $a_2 = 11\,000 \times 10 / 100 = 1\,100$  ათ. ლარი;
  - $გდკ_2 = 9\,350 \times 10 / 100 = 935$  ათ. ლარი;
  - $გდსკ_2 = 9\,350 \times 4 / 100 = 374$  ათ. ლარი;
  - $გდმს_2 = 11,2 : 4 = 2,8$  ათ. ლარი;
  - $ა_2 = 935 + 374 + 2,8 = 1\,311,8$  ათ. ლარი;
  - $გ_2 = 1\,311,8 \times (20 / 100) = 262,4$  ათ. ლარი;
- ლგდ<sub>2</sub> = 1 100 + 935 + 374 + 2,8 + 262,4 = 2 674,2 ათ. ლარი.
- მესამე წელს:
  - $a_3 = 11\,000 \times 10 / 100 = 1\,100$  ათ. ლარი;
  - $გდკ_3 = 8\,250 \times 10 / 100 = 825$  ათ. ლარი;
  - $გდსკ_3 = 8\,250 \times 4 / 100 = 330$  ათ. ლარი;



$გდმ3 = 11,2 : 4 = 2,8$  ათ. ლარი;  
 $ამ3 = 825 + 330 + 2,8 = 1\ 157,8$  ათ. ლარი;  
 $გდ3 = 1\ 157,8 \times (20 / 100) = 231,8$  ათ. ლარი;  
 $ლგდ3 = 1\ 100 + 825 + 330 + 2,8 + 231,8 = 2\ 489,4$  ათ. ლარი.

- მეოთხე წელს:

$ა4 = 11\ 000 \times 10 / 100 = 1\ 100$  ათ. ლარი;  
 $გდკ4 = 7\ 150 \times 10 / 100 = 715$  ათ. ლარი;  
 $გდსკ4 = 7\ 150 \times 4 / 100 = 286$  ათ. ლარი;  
 $გდმ4 = 11,2 : 4 = 2,8$  ათ. ლარი;  
 $ამ4 = 715 + 286 + 2,8 = 1\ 003,8$  ათ. ლარი;  
 $გდ4 = 1\ 003,8 \times (20 / 100) = 200,8$  ათ. ლარი;  
 $ლგდ4 = 1\ 100 + 715 + 286 + 2,8 + 200,8 = 2\ 304,6$  ათ. ლარი.

3. ლიზინგური გადახდების საერთო თანხა ლიზინგური შეთანხმების მოქმედების პერიოდში ტოლი იქნება:

**ლგდ = 2 859 + 2 674,2 + 2 489,4 + 2 304,6 = 10 327,2 ათ. ლარი.**

შესატანი, რომელიც ერთ წელზე მოდის, ტოლი იქნება:

$10\ 327,2 : 4 = 258,8$ .

4. მოწყობილობის ნარჩენი ღირებულება:

**ღმწ = ლ + ა ,**

სადაც: ლ - არის მოწყობილობის საბალანსო (საწყისი) ღირებულება;

ა - არის ამორტიზაცია იჯარის ვადაზე.

მოცემული ლიზინგის მიხედვით:

$ღმწ = 11\ 000 - 4\ 400 = 6\ 600$  ათ. ლარი.

5. ლიზინგური შესატანების გადახდის გრაფიკი:

თარიღი:	თანხა, ათ. ლარებში:
01.01. 2013	2 581,8
01.01. 2014	2 581,8
01.01. 2015	2 581,8
01.01. 2016	2 581,8
ჯამი:	10 327,2

ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე შემდეგი სახის დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

1. შესწავლილია კომერციული ბანკების ძირითადი ფინანსური მომსახურების - ლიზინგის როგორც იჯარული ხელშეკრულების არსი, სახეობები, საგანი და ობიექტი.
2. განხილულია ლიზინგური გადახდების გაანგარიშების მეთოდის, ამორტიზაციული ანარიცხების, ლიზინგამცემის საკრედიტო რესურსებზე და დამატებით მომსახურებაზე გადახდების საანგარიშო ფორმულები.
3. ჩამოყალიბებულია ოპერატიული ლიზინგის მიხედვით ლიზინგური გადახდების, მოწყობილობის ღირებულებისა და ამორტიზაციის სიდიდეების გაანგარიშების პრაქტიკული მაგალითი.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Дентги. Кредит. Банки. Ценные бумаги. Практикум: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Е.Ф. Жукова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 310 с.
2. ხანთაძე გ., ცაავა გ. - საბანკო ოპერაციები (სახელმძღვანელო). - თბილისი, გამომცემლობა შპს „წიგნის სახელოსნო“, 2012. – 400გვ.

## **Specific financial services of the commercial Bank - Leasing**

*George Tsaava, Professor  
Georgian Technical University*

*Aleko Kutateladze, Professor  
Georgian Technical University*

*Zurab Talakhadze, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

1. To study the nature, types, subject and object basic financial services to the commercial bank - leasing as a lease.

2. The method of calculating the lease payments, the formula for calculating depreciation charges for loans and additional services of the leasing.

3. formulated example of calculation of lease payments for operational leasing of equipment cost and size of the depreciation.

Keywords: Leasing transaction ; Financial flexibility ; Depreciation police .

## „პროგრესული საგადასახადო სისტემა, როგორც ბიზნეს ურთიერთობებში ფიზიკური პირების ინტეგრირების და საგადასახადო ბაზის ზრდის საფუძველი“

ციქუბაძე მურმანი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

### აბსტრაქტი

ევროინტეგრაციის დაჩქარებამ საქართველოში, დღის წესრიგში დააყენა ქვეყნის ეკონომიკის მდგრადი განვითარების ამოცანა. ამ პროცესში კი უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება საქართველოს საგადასახადო ბაზის ზრდას, რადგან საგადასახადო ბაზის მეთოდური და სტაბილური ზრდის გარეშე, შეუძლებელია ეკონომიკის განვითარება. საგადასახადო ბაზის ნაწილში კი უნდა გამოვყოთ ფიზიკური პირების ჩართულობის აუცილებლობა, რადგან სამწუხაროდ საქართველოში ჯერ კიდევ არ არის ფიზიკური პირების როლი ისეთივე მნიშვნელოვანი საგადასახადო ბაზის ფორმირების პროცესში, როგორც მაგალითად ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში, რაც რა თქმა უნდა აფერხებს საქართველოში საგადასახადო ბაზის ზრდას. აღნიშნული ნაშრომის მიზანია გამოვავლინოთ თუ რამდენად სწორად მიდის ფიზიკური პირების ინტეგრირების პროცესი ბიზნეს ურთიერთობებში, რა ხარვეზები და მნიშვნელოვანი გამოწვევები აქვს უახლოეს მომავალში ჩვენი ქვეყნის საგადასახადო სისტემასა და პოლიტიკას საგადასახადო ბაზის ზრდის გზაზე.

საკვანძო სიტყვები: საგადასახადო სისტემა, საგადასახადო პოლიტიკა, საგადასახადო სისტემების ჰარმონიზაცია, საშემოსავლო გადასახადი, მცირე ბიზნესის სტატუსი, მიკრო ბიზნესის სტატუსი, ფიქსირებული გადასახადის გადახდელი.

### ძირითადი ტექსტი

მოგეხსენებათ, საქართველოს, ისევე როგორც ბევრი სხვა ქვეყნის ერთ-ერთ სტრატეგიულ მიზანს საგადასახადო ბაზის ზრდა წარმოადგენს, ამ მიზნის მიღწევა კი დღითი დღე უფრო რთული ხდება და ხშირად საჭიროებს არსებული საგადასახადო სისტემის, პოლიტიკის ცვლილებას და დიფერენცირებულ, პროგრესული საგადასახადო ელემენტების შემოტანას. ამ კუთხით აუცილებელია ევროპული გამოცდილების გაზიარება, მათ შორის საფრანგეთისა და გერმანიის გამოცდილების, რომელიც საკმაოდ მრავალფეროვანია ფიზიკური პირების დაბეგვრასთან დაკავშირებით.

ფიზიკურ პირებს, ისევე როგორც იურიდიულ პირებს, ფაქტობრივად ყველა საერთო სახელმწიფოებრივი გადასახადი ეხებათ, გარდა მოგების გადასახადისა. თუმცა უნდა გამოვყოთ საშემოსავლო გადასახადი რომელიც საქართველოში და ზოგადად მთელს მსოფლიოში ყველაზე მეტად არის დაკავშირებული ფიზიკური პირების საქმიანობასთან. მეტწილად სწორედ საშემოსავლო გადასახადის დაბეგვრის რეფორმა წარმოადგენს ფიზიკური პირების მოტივაციას მეტი გამოიმუშაონ და მეტად ჩაერთონ ამა თუ იმ ქვეყნის ბიზნეს საქმიანობებში (6, საქართველოს საგადასახადო კოდექსი საშემოსავლო გადასახადი თავი XI).

ევროკავშირის წევრი ქვეყნების უმრავლესობაში, პირდაპირი გადასახადების ნაწილში, რეფორმების მნიშვნელოვანი ნაწილი მიმართულია დასაქმების სტიმულირებისკენ. ხელფასზე საგადასახადო ტვირთის მოცულობა შემცირდა უნგრეთში, ფინეთში, გერმანიაში და დანიაში. თუმცა ამის მიუხედავად ზოგიერთ ქვეყანაში დაბეგვრის პროგრესული შკალა გაფართოვდა. საფრანგეთში გაიზარდა საგადასახადო განაკვეთი კაპიტალსა და ხელფასზე. ლატვიაში საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთი გაზარდა 23%-დან 26%-მდე 2010 წელს, მაგრამ შეამცირა 2011 წელს 25%-მდე. დანიაში საშემოსავლო გადასახადი შემცირდა 63%-დან 56.1%-მდე (1, ევროსტატი. 2014).

ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილის ფორმირების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ევროპის რეგიონში მდგრადი ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფის მიზნით შემუშავებული იქნა ევროპული სტრატეგია EUROPE 2020, რომელშიც დიდი ადგილი აქვს დათმობილი საგადასახადო სისტემის ხარისხს, როგორც ეკონომიკური ზრდის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს. აღნიშნული სტრატეგია შეტანილია ევროკავშირის თითოეული ქვეყნის ყოველწლიური შეფასებოს პროგრამაში - ევროპული

სემესტრი (European Semester), ამასთან ევროკავშირის ქვეყნების მიმართებაში „ზრდის ყოველწლიური ანალიზი 2011“ (Annual Growth Survey) ხაზგასმულია ზოგიერთ ქვეყანაში ახალი გადასახადების შემოღების აუცილებლობა. აღნიშნული ანგარიშის დიდი ნაწილი მოიცავს რეკომენდაციას ირიბი გადასახადების გაზრდის თაობაზე (2, ევროპა 2020).

ასევე, ძალიან საინტერესოა ევროპის უდიდესი ეკონომიკების, საფრანგეთისა და გერმანიის საგადასახადო პოლიტიკის მიმოხილვა, ფიზიკური პირების დაბეგვრასთან დაკავშირებით.

საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთები, ფიზიკური პირების რაოდენობასთან ოჯახში, და მათ საერთო შემოსავალთან მიმართებაში შემდეგნაირად გამოიყურება საფრანგეთში (8, [საფრანგეთის ფინანსთა სამინისტროს საგადასახადო ადმინისტრირების დეპარტამენტი](#)).

გადამხდელის შემოსავლები 7 კატეგორიად იყოფა:

1. შრომითი ანაზღაურება დაქირავებით მუშაობისას;
2. შემოსავლები გაყიდვებიდან (შენობები, ფასიანი ქაღალდები);
3. შემოსავლები საბრუნავი კაპიტალიდან (დივიდენდები და პროცენტები);
4. მიწის შემოსავლები (არენდით მიწისა და შენობების გაცემისას);
5. სოფლის მეურნეობის შემოსავლები.
6. არაკომერციული შემოსავლები (თავისუფალი პროფესიის პირთა შემოსავლები);
7. შემოსავლები საწარმოთა სამრეწველო და სავაჭრო საქმიანობიდან, რომლებიც არ არიან სააქციო საზოგადოებები;

შვიდი კატეგორიიდან თითოეულ მათგანს განსხვავებული დაანგარიშების პრინციპი გააჩნია. გამოქვითვის საერთო წესი რათა სუფთა შემოსავალი განისაზღვროს არის შემდეგი: იქვითება ყველა საწარმოო დანახარჯი, რომელიც შემოსავალს განსაზღვრავს, იქვითება დანახარჯი ხანდაზმული მშობლების მოსავლელად და ასევე საქველმოქმედო მიზნით გაწეულ ხარჯები.

საფრანგეთისა და საქართველოს საგადასახადო სისტემების შედარებამ, დამატებული ღირებულების გადასახადისა და საშემოსავლო გადასახადის გაანალიზებით, დაგვანახა შემდეგი: ფრანგული საგადასახადო სისტემის პირობებში გადასახადის 2 უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია:

- ფისკალური ფუნქცია
- მარეგულირებელი ფუნქცია

წარმატებით სრულდება, ქართულ საგადასახადო სისტემისგან განსხვავებით.

ფრანგული საგადასახადო სისტემა გაჯერებულია უამრავი სოციალური ელემენტით, ამ სისტემისთვის მნიშვნელოვანია თითოეული მოქალაქის, გადასახადის გადამხდელის მდგომარეობა, ამის ნათელი მაგალითია საშემოსავლო გადასახადის სირთულე დაბეგვრასთან მიმართებაში, რომელიც პროგრესულია და დამოკიდებულია გადამხდელის წლიურ შემოსავალზე, ოჯახურ მდგომარეობაზე. აღსანიშნავია ასევე ის ფაქტი რომ საფრანგეთის მოქალაქეს შეუძლია შეიმციროს საშემოსავლო გადასახადი, მაგალითად განათლებასთან დაკავშირებული ხარჯების გამოქვითვით, პროფესიონალურ დანახარჯებს (სამუშაო ადგილამდე მგზავრობა, სადილი და ა.შ.).

გერმანიაში გადასახადები სამ ძირითად ნაწილად იყოფა: გადასახადი ქონებიდან შემოსავლებიდან, მოხმარების საგნებიდან და საქმიანი გარიგებებიდან. პრაქტიკულად ყოველი გერმანელი ჩამოთვლილიდან ყველა ბეგარას იხდის: ხელფასის მიღებისას – საშემოსავლო გადასახადს იხდის, სახლში ცხოვრებისას თუ საკუთარია – უმრავი ქონების გადასახადს, შენამენებისგან – დამატებული ღირებულების გადასახადს. (9, გერმანიის ფ. ფინანსთა სამინისტრო)

გერმანული მოსახლეობა კლასებად რომ არის დაყოფილი, ეს საგადასახადო განაკვეთებშიც ნათელია: საშემოსავლო გადასახადის ნახევარზე მეტს უზრუნველყოფილი მოსახლეობის 10% იხდის.; ხოლო 7834.00 ევრო შემოსავლის სახით წელიწადში საერთოდ არ იბეგრება. (10, გადასახადები გერმანიაში)

გერმანიაში საკმაოდ მაღალი საგადასახადო განაკვეთია დაწესებული მათთვის, ვისაც დიდი შემოსავლები აქვს. ყველაზე დიდი, მზარდი არის საშემოსავლო გადასახადი, რაც იმას ნიშნავს, რომ რაც მეტს გამოიმუშავებს მოქალაქე, მით მეტი უნდა შეიტანოს ხაზინაში. (4, სამსონიძე. ვ. (2012).

გერმანიის საგადასახადო სისტემა).

არ შეიძლება არ აღვნიშნოთ, რომ საქართველომ ბოლო წლებში მნიშვნელოვანი და აუცილებელი ცვლილებები განახორციელა ფიზიკური პირების საშემოსავლო გადასახადით დაბეგრასთან დაკავშირებით, თუმცა აღნიშნულ საჭირო ცვლილებებს თან ახლავს ხარვეზებიც, რომელიც გამოსასწორებელია.

უახლესი რეფორმის შედეგს წარმოადგენს განახლებული მცირე ბიზნესის სტატუსი, რომელიც ენიჭება ფიზიკურ პირს. აღნიშნული სტატუსისმისაღებად კი რამდენიმე აუცილებელი მოთხოვნის დაკმაყოფილებაა სავალდებულო. მცირე ბიზნესის დაბეგრის რეჟიმი შეიძლება გავრცელდეს სპეციალური სავაჭრო ზონის ტერიტორიაზე საქმიანობის განმახორციელებელ ფიზიკურ პირებზეც. მცირე ბიზნესის სტატუსი შესაძლებელია მიენიჭოს ფიზიკურ პირს, რომელიც არის მეწარმე ფიზიკური პირი და იმყოფება საგადასახადო აღრიცხვაზე.

საქართველოს პარლამენტის საფინანსო-საბიუჯეტო კომიტეტთან შეთანხმებით, საქართველოს მთავრობას უფლება აქვს, განსაზღვროს შემოსავლის სახეები, რომლებიც არ დაიბეგრება სპეციალური რეჟიმით და არ გაითვალისწინება ერთობლივ შემოსავალში მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირისათვის დადგენილი კალენდარული წლის განმავლობაში მიღებული ერთობლივი შემოსავლის 500 000-ლარიანი ზღვრის გაანგარიშებისას.(13, საქართველოს კანონი საქართველოს საგადასახადო კოდექსში ცვლილების შეტანის შესახებ 2391-IIIს)

მცირე ბიზნესის დასაბეგრი შემოსავალი შედგება საქართველოში არსებული წყაროდან მიღებული შემოსავლებისაგან, გარდა ხელფასის სახით მიღებული შემოსავლისა და საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 88-ე მუხლის მე-3 ნაწილის შესაბამისად განსაზღვრული შემოსავლის სახიდან მიღებული შემოსავლისა (11, <http://rs.ge/6361>).

მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირის დასაბეგრი შემოსავალი იბეგრება 1 პროცენტით, მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირის დასაბეგრი შემოსავალი იბეგრება 3 პროცენტით, თუ ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებულმა მისმა ერთობლივმა შემოსავალმა 500,000.00 ლარს გადააჭარბა. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირი ამ ნაწილის მიხედვით დადგენილი განაკვეთით იბეგრება შესაბამისი თვის (ერთობლივი შემოსავლის 500,000.00 ლარიანი ზღვრის გადაჭარბების დაფიქსირების თვის) დასაწყისიდან კალენდარული წლის დასრულებამდე. (5, საქართველოს შემოსავლების სამსახური. მცირე ბიზნესის სტატუსი)

მიკრო ან მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირი საქართველოში ეკონომიკური საქმიანობის შეწყვეტისას საგადასახადო ორგანოს 30 სამუშაო დღის ვადაში წარუდგენს დეკლარაციას. (7, მიკრო ბიზნესის სტატუსი)

აკრძალული საქმიანობების ჩამონათვალი, რომელთა განხორციელების შემთხვევაში არ შეიძლება მეწარმე ფიზიკური პირისათვის მცირე ბიზნესის სტატუსის მინიჭება მოცემულია საქართველოს ფინანსთა მინისტრის დადგენილება N 415-ში (12, დადგენილება № 415.)

აღნიშნული ცვლილებები, კერძოდ კი 100,000.00 ლარიანი ზღვრის 500,000.00 საშემოსავლო გადასახადის ნაწილში, მნიშვნელოვანია თუმცა უმჯობესი იქნებოდა ამ ცვლილების გათვალისწინება დღგ-ს ნაწილშიც.

აქვე უნდა შევეხოთ მიკრო ბიზნესის სტატუსს, რომელსაც ფაქტობრივად რეფორმა არ შეხება. მიკრობიზნესის სტატუსი ენიჭება გადასახადის გადამხდელად რეგისტრირებულ ფიზიკურ პირს. მიკრობიზნესის სტატუსის მისანიჭებლად არ არის სავალდებულო, პირი იყოს რეგისტრირებული მეწარმე ფიზიკურ პირად. მიკრობიზნესის სტატუსი შეიძლება მიენიჭოს იმ ფიზიკურ პირს, რომელიც აკმაყოფილებს შემდეგ პირობებს:

ა) არ იყენებს დაქირავებულ პირთა შრომას

ბ) დამოუკიდებლად ეწევა ეკონომიკურ საქმიანობას, რომლის მიხედვითაც მის მიერ კალენდარული წლის განმავლობაში მისაღები ჯამური ერთობლივი შემოსავალი არ აღემატება 30,000.00 ლარს (14. საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2010 წლის 31 დეკემბრის N999 ბრძანება, მუხლი 2).

მისაღები და დიდი ეფექტის მატარებელი იქნებოდა მიკრო ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირებისთვის ერთობლივი შემოსავლის თუნდაც 100,000.00 ლარამდე ზრდას.

ასევე არ შეხებია რეფორმა ფიქსირებული გადასახადის გადამხდელს. ყველასთვის ცნობილი მოქმედი გადასახადების გარდა, საქართველოში არსებობს ფიქსირებული გადასახადები, რაც გულისხმობს გარკვეულ შეღავათებს. ფიქსირებული გადასახადის გადამხდელი შეიძლება იყოს პირი (როგორც ფიზიკური, ასევე იურიდიული), რომელიც არ არის დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელი და ახორციელებს ფიქსირებული გადასახადით დასაბეგრ ერთ ან ერთზე მეტ საქმიანობას.

ფიქსირებული გადასახადის გადამხდელის სტატუსი შეიძლება მიენიჭოს პირს, რომელიც არ არის დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელი და ახორციელებს ფიქსირებული გადასახადით დასაბეგრ ერთ ან ერთზე მეტ საქმიანობას, კერძოდ აქვს თონე, სილამაზის სალონი ან ახორციელებს ავტომობილების ტექნიკურ მომსახურებას და რემონტს.

ფიქსირებული გადასახადის განაკვეთი საქართველოს მთავრობის მიერ განსაზღვრული საქმიანობის სახეების მიხედვით შეიძლება იყოს:

- ა) დაბეგვრის ობიექტზე – 1 ლარიდან 2,000.00 ლარის ფარგლებში;
- ბ) დასაბეგრი საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლის 3 პროცენტი.

რომ შევაჯამოთ, ამ სტატუსის უდაოდ დიდ პრივილეგიებს წარმოადგენს, ის რომ საქმიანობის ამ ნაწილში პირი გათავისუფლდება საკონტროლო-სალოო აპარატის გამოყენების ვალდებულებისაგან; გათავისუფლდება შემოსავლებისა და ხარჯების აღრიცხვის ანუ ბუღალტერიის წარმოების ვალდებულებისაგან; გათავისუფლდება მოგების/სასემოსავლო გადასახადის წლიური დეკლარაციის წარდგენის ვალდებულებისაგან; და უფრო მეტიც: თუ აღნიშნული საქმიანობიდან მიღებული შემოსავალი გადააჭარბებს 100 000 ლარს, არ დაეკისრება დღგ-ის გადამხდელად რეგისტრაციის ვალდებულება. ამ ატატუსის გარკვეული უარყოფითი მხარეა ის რომ საქმიანობის ჩამონათვალი მწირია, სულ ხუთი დასაბეგრი ობიექტის სახეა მაგრამ სამაგიეროდ ამგვარი ძლიერი საშუალებით საქმიანობის დაშვება საგადასახადო კოდექსით მაინც დიდ მოტივაციას აძლევს არც თუ მცირე რაოდენობის ფიზიკურ პირს საქართველოში. თუმცა დღის წერიგში უნდა დადგეს იმ საქმიანობების ჩამონათვალი სადაც გავრცელდება აღნიშნული სტატუსი.

უმნიშვნელოვანესი სიახლეა ფიზიკური პირის მიერ საცხოვრებელი ფართის გაქირავებიდან მიღებული შემოსავლის დაბეგვრის განაკვეთის ცვლილება თუ ფიზიკური პირი საცხოვრებელ ფართს საცხოვრებელი მიზნით აქირავებს იურიდიულ პირს, ორგანიზაციას, მიღებული შემოსავალი იბეგრება საშემოსავლო გადასახადის 5 პროცენტიანი განაკვეთით, ნაცვლად 20 პროცენტისა. შეღავათი მოქმედებს 2016 წლის 1-ლი იანვრიდან. თუ ფიზიკური პირი საცხოვრებელ ფართობს აქირავებს ფიზიკურ პირს, მიღებული შემოსავალი იბეგრება საშემოსავლო გადასახადის 5% -იანი განაკვეთით, ნაცვლად მანამდე არსებული 20%-იანი განაკვეთისა. შეღავათი ფიზიკური პირებისთვის მოქმედებს 2015 წლის 1-ლი იანვრიდან (3, საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანება №473).

აღნიშნული გადაწყვეტილება ერთი მხრივ, ხელს შეუწყობს ფიზიკური პირებისთვის საგადასახადო ტვირთის შემსუბუქებას, ხოლო მეორე მხრივ, უფრო მიმზიდველს გახდის უძრავი ქონების ბაზარსა და სამშენებლო სექტორს. თუმცა კიდევ უფრო დიდი ეფექტის მქონე იქნებოდა, მინიმალური შემოსავლის ზღვრის დადგენა, რომელიც საერთოდ განთავისუფლებოდა ამ სახის გადასახადისგან.

ცივილიზებულ მსოფლიოში აღარავინ დაობს იმაზე რომ ფიზიკური პირების მცირე და საშუალო ბიზნესის როლი, ჩართულობა ქვეყნის ბიზნეს ურთიერთობებში საგადასახადო ბაზის გაზრდისთვის არის თანამედროვე მსოფლიოს გამოწვევა, რომელიც უნდა დაიძლიოს ერთი მხრივ გადასახადების დიფერენციაციით, ანუ პროგრესული გადასახადის დაწესებით და მეორე მხრივ სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმების საქმიანობის გაფართოებით.

შემოსავლების სამსახურის მიერ გამოქვეყნებულ წლიური ანგარიშებში ვკითხულობთ, რომ მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკურ პირთა რეგისტრაცია მზარდია, კერძოდ 2013 წელს რეგისტრირებულია 8189 პირი, 2014 წელს 8200, 2015 წელს 8550, 2016 წელს 9043 ხოლო 2017 წელს 9943 პირი. მოთხოვნიდან გამომდინარე, ფაქტია რომ ფიზიკური პირების ინტერესი ჩაერთონ ქვეყნის ბიზნეს ურთიერთობებში მზარდია, რაც გამოწვეულია იმ რეფორმებით რომელიც ბოლო წლებში

გატარდა და რომელზეც ამ კვლევაში ვისაუბრეთ.

თუმცა ვფიქრობ ჯერ კიდევ ბევრია გასაკეთებელი ამ მიმართულებით. რა თქმა უნდა ძალიან კარგი სიახლეა ის რომ მცირე ბიზნესის შემთხვევაში წლიური ბრუნვის ლიმიტები 5 ჯერ გაზარდა (100,000.00 ლარიდან 500,000.00 ლარამდე) თუმცა აუცილებელია დამატებული ღირებულების გადასახადის რეფორმაც, თუნდაც თავიდან მხოლოდ მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე სუბიექტებისთვის, 100,000.00 ლარის წლიური ბრუნვა დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე აღარ წარმოადგენს იმ თანხას რომელზეც კონსესუსი შეიძლება იყოს. ამ შეხედულების ერთ-ერთი მთავარი არგუმენტი არის ლარის მიმართ უცხოური ვალუტების გაცვლის კურსების წაროდგენელი ზრდა, დღეისთვის დღგ-თი დაუბეგრავი თანხის მასიმალური ლიმიტი დაახლოებით 40,000.00 აშშ დოლარია (უწვეტი 12 თვის განმავლობაში), რაც ვფიქრობ მეტისმეტად დაბალი ზღვარია. არსებული ზღვარის ზრდა, ვფიქრობ წახალისებს ფიზიკური პირების მოტივაციას უფრო აქტიურად ჩაერთონ ბიზნეს საქმიანობებში.

### დასკვნა

ევროკავშირის წვერი ქვეყნების მაგალითებმა, კიდევ ერთხელ დაგვანახა რომ რა თქმა უნდა საგადასახადო განაკვეთების ზედა ზღვრები საშემოსავლო გადასახადთან დაკავშირებით არის იმაზე გაცილებით დიდი ვიდრე საქართველოში თუმცა დაბალ შემოსავლიანი ფიზიკური პირები იხდიან იმაზე ნაკლებს ვიდრე საქართველოში, რადგან ევროპაში ფართოდან არის აპრობირებული დაბეგვრის პროგრესირებადი შკალა. ვფიქრობ, დაბეგვრის პროგრესირებული მოდელის რეფორმა საქართველოში მიმდინარე წლების შეუქცევად სიახლედ შეგვიძლია ვივარაუდოთ.

ვფიქრობ, აუცილებელია მცირე ბიზნესის სტატუსის ქვეშ კანონის მიერ მოაზრებული საქმიანობების ჩამონათვლის გაფართოება, რათა გაცილებით ფართო მასებმა მიიღონ სარგებელი და შესაბამისად უფრო მეტი მოტივაცია, ჩაერთონ ბიზნეს ურთიერთობებში უფრო აქტიურად.

დასაფასებელია, ის რომ ფიზიკური პირის მიერ საცხოვრებელი ფართის იჯარით გაცემა ნაცვლად 20% იბეგრება 5% თუმცა, აქვე უნდა ღვნიშნოთ ბოლო პერიოდის დიდი ხარვეზი რამაც ასობით დღგ-ს გადამხდელ ფიზიკურ პირს თვეების მანძილზე საიჯარო თანხის ნაწილის (საშემოსავლოს წილი) გამოყენება შეუზღუდა. კერძოდ 2018 წლის იანვრიდან ძალაში შევიდა კანონი, რომლის მიხედვითაც მეიჯარე იურიდიული პირები გახდნენ ვალდებულნი ინდივიდუალური მეწარმის სტატუსის არ მქონე დღგ-ს გადამხდელი ფიზიკურ პირებისთვის საშემოსავლო გადასახადი თავად დაეკავებინათ (გადახდის წყაროსთან) თუმცა მალევე მოხდა ამ შეცდომის გააზრება, და 2018 წლის 31 მაისიდან კვლავ ძველი წესით დარეგულირდა დღგ-ს გადამხდელი ფიზიკური პირების მიერ თავიანთი საშემოსავლო გადასახადის გადახდა, კანონს ფაქტობრივად მიენიჭა უკუძალა და გავრცელდა 2018 წლის 01 იანვრიდან. ამ პროცესმა აუცილებელია გახადა იურიდიული პირების მიერ საგადასახადო დეკლარაციების დაზუსტება და ფიზიკური პირებისთვის ინფორმირების პროცესის განხორციელება.

ვფიქრობ, ამგვარი ნაჩქარევი, გაუზარებელი ცვლილებები კანონში, იწვევს იურიდიული პირების მიერ საგადასახადო დეკლარაციების დაზუსტებას და ფიზიკური პირებისთვის ინფორმირების პროცესის განხორციელებას, რაც ვფიქრობ ფიზიკურ პირებში იწვევს არასტაბილურობის-არასაიმედობის განცდას, რაც თავისთავად ხელს უშლის მათ აქტიურ ჩართვას ქვეყნის ბიზნეს ურთიერთობებში.

ნაშრომში გაანალიზებულია ევროკავშირის გამოცდილება ფიზიკური პირების დაბეგვრასთან დაკავშირებით, ასევე საუბარია საფრანგეთისა და გერმანიის საგადასახადო სისტემებზე, მათ პლიუსებსა და მინუსებზე, საშემოსავლო გადასახადთან დაკავშირებით, შედარებულია საქართველოს საგადასახადო სისტემასთან, იმ უახლეს რეფორმებთან რაც ახლაც მიმდინარეობს, ფიზიკური პირების საშემოსავლო გადასახადით დაბეგვრასთან დაკავშირებით. შემუშავებულია რეკომენდაციები როგორ შეიძლება საქართველოში, ფიზიკური პირების ინტეგრირების პროცესის გააქტიურება ბიზნეს ურთიერთობებში.

ნაშრომის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად დასახელებულია გადასახადების მაქსიმალური შემცირება და სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმების საქმიანობების ჩამონათვლის გაზრდა. განხილულია ამ პროცესის ნაკლოვანებები და ის დიდი გამოწვევები რომლებიც აუცილებლად უნდა დაიძლიოს.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ევროსტატი. საგადასახადო ტენდენციები ევროკავშირში. სტე. (2014). Eurostat; "Taxation trends in the European Union"; გვ. 28-30
2. ევროპა 2020. ევროპის ზრდის სტრატეგია. (2010).
3. საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანება №473
4. სამსონიძე. ვ. (2012). გერმანიის საგადასახადო სისტემა. [http://aaf.ge/index.php? menu=1&rubr=0&mas=1462](http://aaf.ge/index.php?menu=1&rubr=0&mas=1462)
5. საქართველოს შემოსავლების სამსახური. მცირე ბიზნესის სტატუსი <http://www.rs.ge/5393>
6. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი საშემოსავლო გადასახადი თავი XI
7. მიკრო ბიზნესის სტატუსი <http://www.rs.ge/5393>
8. საფრანგეთის ფინანსთა სამინისტროს საგადასახადო ადმინისტრირების დეპარტამენტი. [https://www. impots.gouv.fr/portail/](https://www.impots.gouv.fr/portail/)
9. გერმანიის ფედერალური ფინანსთა სამინისტრო <https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Home/home.html>
10. გადასახადები გერმანიაში [https://en.wikipedia.org/wiki/Equalization\\_Payments\\_in\\_Germany](https://en.wikipedia.org/wiki/Equalization_Payments_in_Germany)
11. მცირე ბიზნესისთვის დაბეგვრის ახალი შეღავათიანი რეჟიმი. <http://rs.ge/6361>
12. საქართველოს მთავრობის დადგენილება № 415 <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1164635>
13. საქართველოს კანონი საქართველოს საგადასახადო კოდექსში ცვლილების შეტანის შესახებ (2391-III) <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4214617>
14. საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2010 წლის 31 დეკემბრის N999 ბრძანება, მუხლი 2.

### **„Role of Progressive Tax System for Integration of Individuals in Business Relations in order to increase Tax Base“**

*Murman Tsikubadze, PhD Student  
Georgian Technical University*

#### **Summary**

In the civilized world no one argues about the fact that the role of individuals in small and medium-size business, their engagement in country business relationships to increase tax market is the challenge of the modern world, which must be overcome on the one hand by means of differentiation of taxes, i.e. imposing progressive income tax and on the other hand to extend special taxation regimes.

The acceleration of euro integration process in Georgia put the task of the sustainable development of country economy on the agenda. In this process the increase of Georgian payment base has great importance, because the development of payment base is impossible without methodical and stable increase. In the part of the payment base, the necessity of involvement of individuals must be outlined, because unfortunately in Georgia, the role of individuals is not as important in the formation of a significant payment base, as in EU member states, which certainly hinders the development of Georgian payment base. The purpose of the present work is detect how correctly is developing the integration process of individuals into business relationships, what are the shortcomings and important challenges in the nearest future to our country's tax system and policy on the path of payment base growth.

The experience of EU regarding the taxation of individuals is analyzed in the study; and the French and German tax systems, their positive and negative sides regarding the income tax are compared to the Georgian tax system, to the most recent reforms, which are still in progress, regard to taxation of individuals. The recommendations how to activate integration process of individuals into business relationships in Georgia are developed.

In the work, there are found several ways to achieve the desired goal. Among them introduction of progressive tax system, increasing the list of activities allowed for special taxation regimes, determining the amount of minimum non-taxable income on some of the business activities have primary importance.



## საბაჟო მომსახურების გაუმჯობესების მექანიზმები

**ბაზურზანია გიორგი**  
**საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი**

### აბსტრაქტი

ამჟამად, საბაჟო ადმინისტრირება ხორციელდება უშუალოდ მომსახურების პროცესში და საბაჟო განბაჟების საფუძველზე. ეს გარემოება წარმოადგენს სავაჭრო ბრუნვის დაჩქარებას და საბაჟო კონტროლის ეფექტურობის ხარისხობრივ ზრდას. სავაჭრო ურთიერთობების განვითარების, საბაჟო ადმინისტრირების თანამედროვეების და მეთოდების დონის ასამაღლებლად საჭიროა საბაჟო კონტროლის სისტემის ახალი მიდგომების დანერგვა, საბაჟო რეგულირებისა და საჯარო მომსახურების კონტროლის ფორმის უზრუნველყოფა, მისი მაღალი ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად:

- წინასწარი ინფორმაციის საფუძველზე საქონლის გათავისუფლების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას რისკის მართვის სისტემის გამოყენება;
- გამარტივებული საბაჟო პროცედურების ფართო გამოყენება, უცხოური სავაჭრო საქმიანობის მონაწილეთა რეპუტაციის შეფასებისა და წინასწარი ინფორმაციის საფუძველზე;
- საბაჟო მიზნებისათვის ინფორმაციის ერთიანი ბაზის პრინციპის გამოყენება;
- საბაჟო კონტროლის უახლესი ტექნიკური საშუალებების გამოყენება;
- უცხოური სავაჭრო საქმიანობის მონაწილეებისათვის საბაჟო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;

საკვანძო სიტყვები: საბაჟო, განბაჟება, პროცედურა.

### ძირითადი ტექსტი

საბაჟო სამსახურის მომსახურების გაუმჯობესება მიზნად ისახავს შესაბამისი სამსახურის მომხმარებელთა კეთილდღეობას დამათი მომსახურების გაუმჯობესებას, უფრო ფართო კონტექსტებში საბაჟო მომსახურება - არის სოციალურ-ეკონომიკური სარგებლის სახით, საბაჟო საქმიანობის რეგულირება და კონტროლი. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ამ შემთხვევაში საბაჟო მომსახურება - ეს არის სპეციალური სახის მომსახურება, რომელიც სახელმწიფო ეკონომიკური უსაფრთხოების დაცვასთანაა დაკავშირებული და ხელს უწყობს ეროვნული ეკონომიკის ინტერესებისა და საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების განვითარებას.

უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის შემთხვევაში მისი საბაჟო მომსახურების, საქონლის განბაჟებისა და კონტროლის დროს მომსახურების ხარისხის დაცვა. ასეთი სერვისის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია გარკვეული საბაჟო პროცედურების ჩატარება და ოპერაციები. ნებისმიერ საბაჟო პროცედურას აქვს ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა დაწყება, გაგრძელება და შეწყვეტა. ფაქტობრივად, ეს არის პროცესის ნიშნები. შესაბამისად, არსი სამსახურის ნაჩვენებია ინსტრუმენტული გავლენის პროცესში, საბაჟო პროცედურების განხორციელების და ოპერაციების საბაჟო საქმიანობის ტექნოლოგია. ამ შემთხვევაში მომსახურება ასევე შეიძლება ხასიათდებოდეს ასეთი ზემოქმედების შედეგად. იმის გათვალისწინებით, რომ განმარტებები გააცნო ამ სამსახურის მომსახურებით მოსარგებლე პირებს, ეს ამცირებს ფინანსურ და ეკონომიკური დანაკარგების რისკებს.

დეკლარაციის რეგისტრაციიდან (სარეგისტრაციო C ნომრის მინიჭებიდან) დერეფნის დასრულებამდე (A ნომრის მინიჭებამდე) დრო ცხრ.1

**ცხრილი 1. განბაჟების პროცედურების დაწყება და დასრულება.<sup>1</sup>**

დერეფანი	მინიმალური დრო	მაქსიმალური დრო	საშუალო დრო	მოცდა
მწვანე	0 წთ.	21 წთ.	1 წთ.	1 წთ.
ლურჯი	0 წთ.	1 წთ.	0 წთ.	0 წთ.
ყვითელი	0 წთ.	54 სთ და 28 წთ.	3 სთ და 4 წთ.	14 წთ.
წითელი	37 წთ.	27 სთ და 59 წთ.	4 სთ და 46 წთ.	54 წთ.

<sup>1</sup> აღნიშნული კვლევა ჩატარდა საქართველოს მასშტაბით გაფორმების ეკონომიკურ ზონებში.

მოცემულ პერიოდში 697 დეკლარაციიდან, მწვანე დერეფანში მოხვდა 279 დეკლარაცია, ლურჯ დერეფანში - 2 დეკლარაცია, ყვითელში (დოკუმენტის კამერალური შემოწმება) 274 დეკლარაცია, ხოლო წითელში, ანუ ტვირთის ფიზიკური დათვალიერება - 142 დეკლარაცია.

მწვანე/ლურჯ (შეუფერხებლად საქონლის გატარება) დერეფანზე მინიმალური დროითი ინტერვალი 0 წუთი, გამომდინარეობს იმ ფაქტიდან, რომ მცირეკოდრიანი დეკლარაციის რეგისტრაციიდან შეფასებამდე ინტერვალს გამართული პროგრამული უზრუნველყოფის პირობებში 1 წუთიც არ სჭირდება.

ყვითელი (დოკუმენტური შემოწმება) დერეფნის შემთხვევაში მინიმალური დრო 0 წუთი, განპირობებულია იმ გარემოებით რომ, რისკის პროფილის კრიტერიუმის მოთხოვნის შესაბამისად ეკონომიკურ ოპერატორს თან ქონდა გადახდის დამდასტურებელი ქვითარი, ხოლო მაქსიმალური დრო 54 სთ და 28 წუთი გამოწვეულია შემდეგი ფაქტორით: ყვითელი დერეფნის შერჩევა მოხდა გადასახდელების გადახდის რისკის პროფილის თანხვედრით, რაც გულისხმობს იმას, რომ ეკონომიკური ოპერატორი ვალდებულია დეკლარაციით დარიცხული გადასახდელები გადაიხადოს ან წარადგინოს საბანკო გარანტია აღნიშნული გადასახდელების ოდენობაზე საქონლის გაშვებამდე. ვიანიდან მოცემულ შემთხვევაში ეკონომიკურმა ოპერატორმა ვერ მოახდინა თანხების მობილიზება, მისიერად გაიზარდა ყვითელი დერეფნის დასრულების დრო.

წითელი (ტვირთის ფიზიკური შემოწმება) დერეფნის შემთხვევაში მინიმალური დრო 37 წუთიდან 27საათსა და 59წუთამდეა ხდება ტვირთის შეჩერება.

ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ საშუალება მოგვცა მიგველო განბაჟების მენეჯმენტის ძირეული გამარტივების მოდელი, რომელსაც ჩვენ ვუწოდებთ წინა განბაჟების პროცედურული მოდელირება, რომელიც გვინდა საერთაშორისო მეცნიერებაში დაინერგოს შემდეგი ინგლისურ ენოვანი ტერმინით: Previus Customishen Proceodings Modeling (PCPM), რომლისკენაც ჩვენ მივისწრაფოდით შემდეგი მარკეტინგული კვლევების გამოყენებით.

ჩვენს მიერ განხორციელდა რაოდენობრივი პირველადი მარკეტინგული კვლევა, რომლის დროსაც გაფორმების ეკონომიკურ ზონაში (გეზ) მისულ მომხმარებლებს დავუსვით კითხვა:

1. კმაყოფილი ხართ თუ არა გაფორმების ეკონომიკური ზონის მიერ თქვენს მომსახურებაში? თუ არა რა შენიშვნები გაქვთ.
2. ზედმეტად დიდი დრო მეხარჯება ამ პროცესში.
3. დიდ დროს ვანდომებ რიგში დგომას.
4. თუ ჩემი საქონელი მოხვდა არა მწვანე არამედ წითელ დერეფანში, დიდხანს ვუნდები საკითხის გარკვევას.
5. საქონელი ვერ ასწრებს დახლზე შესვლას და ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე ვკარგავ კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე.

გამომდინარე პირველადი რაოდენობრივი მარკეტინგული კვლევიდან გამოკითხულთა 75% განაცხადა რომ, ის მართლაც დიდხანს იდგა რიგში. გამოკითხულთა დანარჩენმა ოდენობამ განაცხადა, რომ პროცესი ზედმეტად იყო გაჭიანურებული და შესაბამისად მისი საქონელი კარგავდა კონკურენტუნარობას.

ამ გამოკითხვის მერე ჩავატარეთ მეორე გამოკითხვა: შევკრიბეთ ის მომხმარებლები, რომელთა აზრით დროის დიდი ნაწილი უმიზეზოდ იკარგებოდა რიგებში და მათთან ერთად გავმართეთ ფოკუს ჯგუფში მუშაობა. ფოკუს ჯგუფი ეს არის მარკეტინგული გამოკვლევის ყველაზე საინტერესო ხარისხობრივი მეთოდი, რომელიც საშუალებას იძლევა მომხმარებელს გამოათქმევინო თავისი შეხედულებები საკვლევი საკითხის ირგვლივ და კვლევის შედეგების განზოგადოების შედეგად მიიღოს ახალი ტიპის მოდელი, რომლის პირველადი ტესტირება შესაძლოა თავად ფოკუს ჯგუფში განხორციელდეს.

ფოკუს ჯგუფში ჩვენს მიერ შეკრებილ იქნა 12 ბიზნესმენი, რომელთაც ფოკუს ჯგუფის მოდერატორმა დაუსვა შემდეგი შეკითხვები:

1. გთხოვთ თქვენი პროფესიონალიზმიდან გამომდინარე მოგვაწოდეთ განბაჟების სქემის გამარტივების ახალი შესაძლებელი იდეები, რომელიც დღეს იქნება ჩვენს მიერ განხილული.

ფოკუს ჯგუფის წევრებიდან ერთერთმა რესპოდენტმა განაცხადა შემდეგი რამ, „თითქმის თხუთმეტი წელია ბიზნეს საქმიანობას ვეწევი, ძალიან დიდ დროს ვატარებ სხვადასხვა საბაჟოებზე, ჩემთვის გაფორმების ეკონომიკური ზონა გახლავთ ძალიან კარგი ადგილი საბაჟო პროცედურების

განხორციელებისთვის, მაგრამ აქაც შეინიშნება ის არასწორი ქმედებები, რომელთა გამარტივება საშუალებას მოგვცემს ბიზნესმენის დროის 20% დავზოგოთ და ეს დიდ ეკონომიკურ შედეგს მისცემს ქვეყანას, კერძოდ მე გთავაზობთ სასაქონლო კოდების შესაბამისი ძეგნის გამარტივებისათვის იმ სასაქონლო ჯგუფებთან, რომლებიც შემოდის მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებიდან, შევიძუშავოთ მეთოდი წინა განბაჟებისათვის“.

ამ პროცესში ჩაერთო შემდეგი გამოკითხული რესპოდენტი, რომელმაც განაცხადა: „ძალიან დიდ დროს მართმევს იმის გარკვევა თუ რატომ მოხდა ჩემი საქონელი განბაჟებისთვის არასასურველ წითელ დერეფანში და რამ გამოიწვია განბაჟების პროცესის შენელება, ასეთი პროცესების გამარტივებისათვის მეც გთავაზობთ ჩემს იდეებს, შემუშავებულ იქნეს რაიმე მეთოდი, რომელიც საშუალებას მოგვცემდა წინასწარ გვცოდნოდა დოკუმენტების ნაკლოვანობებიდან გამომდინარე შესაძლო შეფერხებების შესახებ, რათა ხშირ შემთხვევებში თავიდან იქნეს აცილებული პროცესის გახანგრძლივება“.

ფოკუს ჯგუფის საკითხთან დაკავშირებით იგივე მოსაზრება გამოთქვეს სხვა რესპოდენტებმა, რომლებმაც თავიანთი აზრი შემდეგნაირად ჩამოაყალიბეს; „თუ ქართველ ბიზნესმენებს ექნებათ საშუალება წინასწარ მიაწოდონ სრულყოფილი ინფორმაცია მათ მიერ შემოსატანი პროდუქტის შესახებ საბაჟოს, მაშინ განბაჟების სისტემაში ის ხარვეზი აღმოიფხვრება, რაც დაკავშირებულია პროცედურების დიდხანს გაჭიანურებაზე, შესაბამისად პროდუქციის ბაზარში გვიან შესვლაზე, რაც იწვევს პროდუქტის უკვე დაბალ ფასად გაყიდვას და ზარალს, შედეგი საბოლოო ჯამში იქნება ათასობით დოლარის დაზოგვა ბიზნესმენებისთვის იქიდან გამომდინარე რომ ჩვენ გავამარტივებთ განბაჟების პროცედურებს და შემოვიღებთ ახალ ოპტიმალურ მოდელებს“.

არსებულ საკითხებთან მიმართებაში ჯგუფის მოდერატორმა დასვა შემდეგი კითხვა: „ძვირფასო ბიზნესმენებო როგორ ფიქრობთ შესაძლებელია დღეს ახალი უფრო ოპტიმალური მოდელის დანერგვა ქართულ საბაჟოზე და ხელს ხომ არ შეუშლის ამ მოდელის დანერგვას ადამიანური რესურსების პრობლემა? რაზეც ფოკუს ჯგუფის წევრებმა შემდეგი პასუხი წარმოადგინეს:

რამოდენიმე რესპოდენტმა გამოთქვეს თავიანთი აზრი: „ქართული საბაჟო პროფესიონალურად ძალიან კარგად ვითარდება, განბაჟების მომსახურე სხვა პირები ძირითადად არარაციონალურად ხარჯავენ თავიანთ სამუშაო დროს და მთლიანობაში პროცესი არის ნაკლებად ოპტიმალური და კარგი იქნებოდა თუ მას დაუქვემდებარებდით რაიმე სწორ მარკეტინგულ მოდელს, ასევე ჩვენ გვჭირდება ახალი მოდელი, რომელიც მარტივი და გასაგები იქნება ყველასთვის, მათ შორის საბაჟოს თანამშრომლებისთვისაც“.

შესაბამისად მოდერატორმა ფოკუს ჯგუფის წევრებს შესთავაზა მიეღოთ მათ მონაწილეობა ჩვენს მიერ შექმნილი მოდელის განხილვაში ერთი კვირის შემდეგ, რაც ზუსტად ასე განხორციელდა, ჩვენს მიერ ჩამოყალიბდა მოდელი ფოკუს ჯგუფის წევრების გამოთქმული შეხედულებების თანახმად და ეს მოდელი შემდეგში მდგომარეობს: **ახალი მოდელი**. ჩვენს მიერ ფოკუს ჯგუფის წევრების შეხედულებების დამუშავების შედეგად გამოვლინდა შემდეგი მთავარი ბლოკი ცვლილებებისა, რომელიც უნდა იქნეს საბაჟოს სისტემაში ექსპერიმენტის წესით დანერგილი:

ბლოკი ა) ბიზნესმენები, რომლებიც სხვადასხვა საქონლის შემოტანას გეგმავენ საქართველოში, ისინი პირველყოვლისა აანალიზებენ ბაზრის მოთხოვნას და ატარებენ მარკეტინგულ კვლევას, როდესაც მათ მიერ საბოლოო ჯამში გადაწყვეტილია გარკვეული საქონლისა თუ ნახევარ ფაბრიკატების იმპორტირება, ისინი იმპორტის პროცედურების გამარტივებისთვის და დროის შემცირებისთვის უნდა დაუკავშირდნენ „წინა განბაჟების პროცედურულ სამსახურს“, რომელიც უნდა შეიქმნას საქართველოს საბაჟო სტრუქტურების წიაღში, როგორც დამხმარე რგოლი საქმიანობის გაუმჯობესებისთვის.

წინა განბაჟების პროცედურული სამსახური ახდენს პროდუქციის ქართული სახელწოდების, მისი მთავარი ტექნოლოგიურ-ტექნიკური პარამეტრების დადგენასა და მონიტორინგს, ასევე აუცილებელი დოკუმენტაციის მონიტორინგს, რომელიც თან უნდა ახლდეს ამ საქონელს.

წინა განბაჟების პროცედურული სამსახური კონსულტაციებს გაუკეთებს და რჩევებს მიაწვდის იმ ბიზნესმენებს, რომლებიც ამა თუ იმ საქონელის შემოტანასთან დაკავშირებით არ იცნობენ საჭირო ინფორმაციას, რომელიც საქონელთან დაკავშირებით შესაბამის განსაკუთრებულ პროცედურებს რაც უნდა გაიაროს საქონელმა. წინა განბაჟების პროცედურული განყოფილება ბიზნესმენებთან ურთიერთობის საშუალებით მოიპოვებს საჭირო ინფორმაციას განბაჟებამდე, რაც მნიშვნელოვანწილად შეამცირებს განბაჟების პროცესში გაჩენილ ხარვეზებს და შეამცირებს განბაჟების დროს, მინიმუმამდე

დაიყვანს რიგებს და გაამარტივებს განბაჟების პროცედურებს.

ბლოკი ბ) წინა განბაჟების პროცედურული სამსახური პროდუქტის სასაქონლო და სასერთიფიკატო მდგომარეობიდან გამომდინარე წინასწარ დაადგენს ხომ არ შეიძლება აღიძრას საჯარიმო სანქციები რომელიმე კატეგორიის საქონლის დოკუმენტური ხარვეზების მიერ და რა ხარვეზები შეიძლება იყოს ეს, რათა ბიზნესმენთა ნაწილმა არაინფორმირების გამო არ დაკარგოს თანხები.

ბლოკი გ) წინა განბაჟების პროცედურული სამსახური შეისწავლის საქონლის მონაცემებს წინასწარ, ჩამოაყალიბებს წინასწარ მისი განბაჟების და ბაზარზე შესვლის საუკეთესო პერიოდს და ბიზნესმენს თვითონვე მიაწვდის ინფორმაციას იმ დროითი ჩარჩოს შესახებ რა დროსაც უმჯობესია საბაჟო პროცესების სწრაფად დაწყება და სწრაფადვე დასრულება.

### **დასკვნა**

ასეთი მიდგომების ინტეგრირება გვაძლევს ყველაზე ფართო შესაძლებლობებს პრობლემების გადაწყვეტაში, რომელიც წამოიჭრება საბაჟო საქმეში მისი გაწევის ნებისმიერ დონეზე: ინსტიტუციურ, ორგანიზაციულ, საპროცესო, სარესურსო ან გაწეული მომსახურების დონეზე - საქმიანობის საბოლოო შედეგის. ინტეგრირების როლს ასრულებს მთლიან-ევოლუციური მიდგომა, რომელიც აერთიანებს საპროცესო, სიტუაციურ და სისტემურ მიდგომებს ცოდნის ფორმირების დონეზე საბაჟო პროცესებისა და საბაჟო ორგანიზაციების შესახებ მთლიანობაში.

ამჟამად, საბაჟო ადმინისტრირება ხორციელდება უშუალოდ მომსახურების პროცესში და საბაჟო განბაჟების საფუძველზე. ეს გარემოება წარმოადგენს სავაჭრო ბრუნვის დაჩქარებას და საბაჟო კონტროლის ეფექტურობის ხარისხობრივ ზრდას. სავაჭრო ურთიერთობების განვითარების, საბაჟო ადმინისტრირების თანამედროვეების და მეთოდების დონის ასამაღლებლად საჭიროა საბაჟო კონტროლის სისტემის ახალი მიდგომების დანერგვა, საბაჟო რეგულირებისა და საჯარო მომსახურების კონტროლის ფორმის უზრუნველყოფა, მისი მაღალი ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Customs Modernization Handbook. \_luc de wulf, Jose B. Sokol<sup>1</sup>
2. Симахин О. Г. Развитие системы управления государственными таможенного мониторинга. Москва 2011
3. Дианова В.Ю., Макрусев В.В. Маркетинг в сфере таможенных услуг 2005

## **Mechanisms for improving customs service**

*Giorgi Khaburzania, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Currently, customs administration is carried out directly in the service process and on customs clearance. This circumstance represents the speed of trade turnover and the qualitative increase of efficiency of customs control. In order to enhance the level of trade relations and the modernization of customs administration and methods, it is necessary to introduce new approaches of customs control system, ensure the form of customs regulation and public service control, to ensure its high efficiency:

- Use of risk management system when making decision on release of goods based on preliminary information;
- Wide use of simplified customs procedures, based on the assessment of reputation of participants of foreign trade activity and preliminary information;
- Use of the general base of information for customs purposes;
- Using the latest technical means of customs control;
- Ensure access to customs information for participants of foreign trade activities.

Keywords: Customs, Customs clearance, Procedure.

<sup>1</sup> [https://siteresources.worldbank.org/INTEPCOMNET/Resources/Customs\\_Modernization\\_Handbook.pdf](https://siteresources.worldbank.org/INTEPCOMNET/Resources/Customs_Modernization_Handbook.pdf)

## ფინანსური ინოვაციების რისკები

*ბაბურზანია მარიამი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი*

### აბსტრაქტი

დღეს ინოვაცია ეკონომიკის განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ფინანსური სექტორი განსაკუთრებით ინოვაციურია, რადგან ფინანსურ ბაზრებზე მოკლევადიანი რყევებიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს არა მხოლოდ სახელმწიფოს ეკონომიკაზე, არამედ მთელ საერთაშორისო ფინანსურ სისტემაზე.

რისკი ყოველთვის ეფუძნება გაურკვეველობას, რაც გულისხმობს არახელსაყრელი შედეგის ალბათობას. ამრიგად, რისკი არის არახელსაყრელი სიტუაციის ან რაიმე ქმედების წარუმატებელი შედეგის შესაძლებლობა. თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში შესაძლებელია სხვადასხვა თვალსაზრისით წარმოჩინდეს ინოვაციებში არსებული რისკების არსი.

საკვანძო სიტყვები: რისკი, ინოვაციური რისკი, ფინანსური ბაზარი, ინვესტიცია.

### ძირითადი ტექსტი

საბანკო საქმის მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, ახალი ტიპის ფინანსური ანგარიშგების დანერგვას, რომელიც, თავის მხრივ, ბანკების საქმიანობის გამჭვირვალობასთან ერთად ითვალისწინებს რისკის მენეჯმენტსა და ბანკის კორპორაციული მმართველობის გაუმჯობესებას საბანკო საქმიანობის ყოველმხრივი ანალიტიკური, კომპლექსური შეფასების შესაძლებლობებს საბანკო სისტემის ფუნქციონირების პროცესში. ინოვაციური რისკების არსს ყველა მეცნიერი თავისებურად განსაზღვრავს. განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი (ცხრილი N1)

**ინოვაციური რისკების არსი (ცხრილი N1)**

N	მნიშვნელობა	ავტორი
1	საწარმოს საინვესტიციო წარმოების შედეგად წარმოქმნილი დანაკარგების ალბათობა ახალი საქონლისა და მომსახურების წარმოებისას, რაც შესაძლოა მოსალოდნელი ბაზრის მოთხოვნას ვერ პასუხობდეს <sup>1</sup>	ენციკლოპედიური ლექსიკონი
2	ინოვაციური ღონისძიებების განხორციელებასთან დაკავშირებული სოციალურ-ეკონომიკური ზიანის გამომწვევი მნიშვნელოვანი საფრთხე. <sup>2</sup>	Г.Б. Клейнер
3	არასასურველი სიტუაციის ალბათობა ან ინოვაციის განხორციელებისას დაგეგმილი საწყისი შედეგი (ყოველ ეტაპზე ინოვაციების განვითარება, განხორციელება და გამოყენება), რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ახალი პროდუქტის წარმოებაში ინვესტირების ან მომსახურების გაწევის შედეგად წარმოქმნილი დაუგეგმავი დანაკარგები, აღჭურვილობა და ტექნოლოგია, როდესაც მენეჯმენტი ინვესტირებს ახდენს ინოვაციების განვითარებაში, რომელსაც არ მოაქვს სასურველი ეფექტი.	А.В. Халаимова <sup>3</sup> Ю.В. Вертакова <sup>4</sup>
4	ერთის მხრივ, „მისი რესურსების ნაწილის დაკარგვა, ან ინოვაციური პროექტის დანერგვით მიღებული მოგება, ფინანსური აქტივების პორთფელის ღირებულება, დამატებითი ხარჯების გამოჩენა“ და მეორე მხრივ, „მნიშვნელოვანი შემოსავლის მოპოვების შესაძლებლობა შედარებით დაგეგმილი ინოვაციის საქმიანობის განხორციელების შედეგად გაურკვეველობის დროს“ <sup>5</sup>	Е.А. Красникова
5	საერთო ეკონომიკური, პოლიტიკური, გარემოსდაცვითი (ეკოლოგიური), მორალური და სხვა შედეგების კომპლექტი, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს მიღებული ეკონომიკური გადაწყვეტილების შედეგად. <sup>6</sup>	Е.Е. Куликова
6	<b>ფართო გაგებით</b> - „ეკონომიკური კატეგორია, რომელიც დამოკიდებულია პოლიტიკურ, სოციალურ, ეკონომიკურ, კრიმინალურ ციტუაციებზე და არის გაზომვადი რაოდენობა, რომლის რაოდენობრივი ზომა შეიძლება იყოს არახელსაყრელი შედეგის ალბათობა ახალი პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებაში, ან ახალი ტექნოლოგიის შექმნისას.“ <b>ვიწრო გაგებით</b> - „ფინანსური აქტივების პორთფელის ღირებულების მოგების ან ზარალის დაკარგვის გაზომვის შესაძლო ალბათობა, შემოსავლები ინოვაციური პროექტიდან და ა.შ.“ <sup>7</sup>	А.В. Барышева
7	ინოვაციების განხორციელებაში გაურკვეველობის დაძლევის ღონისძიებები, რომელთა პროცესში შესაძლებელი იქნება რაოდენობრივად და ხარისხობრივად შეაფასოს ინოვაციური პროექტის განხორციელება დაგეგმილი შედეგის წარუმატებლობისას და გადახრები ინოვაციური პროექტის განხორციელებისგან. <sup>8</sup>	О.И. Лаврушин

განვიხილოთ ფინანსური ინოვაციების რისკი, სხვადასხვა კლასიფიკაციის კრიტერიუმების მიხედვით

Г.Б. Шпак ინოვაციური რისკის მაჩვენებელს განსაზღვრავს, როგორც სპეციფიკურ რისკს საერთო ინოვაციურ პროექტში. ესენია: ინოვაციურ კვლევაში არასწორად შერჩეული რისკის მიმართულებები, სამეცნიერო-ტექნიკური რისკი (ტექნიკური და ეკონომიკური დინამიკის შესახებ ინფორმაციის შესაბამისობა და უზუსტობა, ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის პარამეტრები), უარყოფითი სამეცნიერო შედეგების მოპოვების რისკი, სამეცნიერო კვლევის დასრულების პერსპექტივების არასწორი შეფასება, ინოვაციური პროექტის არასწორი შერჩევა, პერსონალის დაბალი სამეცნიერო კვალიფიკაცია და სხვა.<sup>1</sup>

В.В. Глухов С.Б. Коробко и Т.В. Маринина გვთავაზობს ინოვაციური რისკების კლასიფიკაციას ინოვაციების შექმნისა და განხორციელების ეტაპზე.<sup>2</sup> (ცხრილი N2) წარმოადგენს რისკების კლასიფიკაციას ფინანსური ინოვაციების მიმართ.

ეტაპები	რისკი	რისკის ფაქტორები
ფინანსური ბაზრის ანალიზი	უარყოფითი შედეგის მიღება	კვლევების არასწორი მიმართულება, ამოცანის დასმის შეცდომა, შეცდომები გათვლებში და ა.შ.
	შედეგის არასებობა დათქმულ ვადებში	შეცდომები კვლევების ვადების დასრულების შეფასებაში. შეცდომები საჭირო რესურსების შეფასებაში
ფინანსური ინოვაციების შექმნა	უარყოფითი შედეგის მიღება	შედეგების არასწორი ინტეგრაცია და/ან ფუნდამენტური კვლევების რეალიზაციის გზის არჩევა, რომლებზეც ისინი არიან დაყრდნობილი
	შედეგის არასებობა დათქმულ ვადებში	შეცდომები დასრულების ვადების შეფასებაში, შეცდომები დასრულებისთვის საჭირო რესურსების შეფასებაში
ფინანსური ინოვაციების დანერგვა	უარყოფითი შედეგის მიღება	მიღებული კვლევების შედეგის არასწორი შეფასება, კვლევის შედეგების რეალიზაციის არასწორი გზის არჩევა, შედეგების რეალიზების შეუძლებლობა ტექნოლოგიურ დონეზე
	შედეგის არასებობა დათქმულ ვადებში	წარმოების შესაძლებლობების შეფასებისას დაშვებული შეცდომები, შეცდომები დანერგვის ვადების შეფასებაში. შეცდომები საჭირო რესურსების შეფასებაში
ახალი ფინანსური პროდუქტის, ტექნოლოგიის ბაზარზე გაყვანა	ბაზრის უარყოფა	შეუსაბამობა ტექნოლოგიურ წყობასთან, ანალოგების არარსებობა. მომხმარებლის მოთხოვნებთან შეუსაბამებლობა. შეცდომები მარკეტინგული კონცეფციის შემუშავებაში. (ფასების არასწორი დადგენა და მიზნობრივი ჯგუფების შერჩევა, კონკურენტების არასწორი შეფასება, გაუთვალისწინებელი შეცდომები დიზაინში, გასაღების ქსელის არასწორი ორგანიზება, სარეკლამო კომპანიები)
	დაბალი მოცულობის გამოწვეული არასწორი დაგეგმარებით	ინოვაციის სწრაფი დამკველბა ანალოგიების გამოჩენა შეცდომები მარკეტინგულ კონცეფციაში.

დღეისათვის არ არსებობს ერთიანი მიდგომა რისკის დასადგენად. ყველა ავტორი მას თავისეულად ხსნის, თუმცა რისკი წარმოადგენს გაურკვევლობას ან არახელსაყრელ შედეგს. პრინციპულად გამოირჩევა ფ.ხ. ნაიტის აზრი. ის თავის სადოქტორო ნაშრომში „Risk Uncertainty and Profit”-ში რისკის დასადგენად აღნიშნავს, რომ აუცილებელია განვასხვავოთ მცნება რისკი და გაურკვევლობა.<sup>3</sup>

საფინანსო ინოვაციების რისკი შეიძლება შეიცავდეს საკრედიტო, უცხოურ, საფონდო, სავალუტო, საპროცენტო განაკვეთის, ლიკვიდობის, საოპერაციო, სამართლებრივი, ბიზნესის რეპუტაციის დაკარგვას, სტრატეგიულ და სისტემურ რისკს.

1 Шпак, Г.Б. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. [Текст] / Г.Б. Шпак. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2005. - С.86.

2 Глухов, В.В., Коробко, С.Б., Маринина, Т.В. Экономика знаний [Текст] / В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2003. - С. 46.

3 Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль [Текст] /Ф.Х. Найт.- Центр эволюционной экономики, перевод на русский язык, Издательство «Дело», оформление, 2003. - С.154.

**საბანკო დაწესებულების ფინანსური ინოვაციების რისკები<sup>1</sup>**

N	რისკის სახეები	მახასიათებელი
1	საკრედიტო	ვალდებულების დაკარგვის რისკი ხელშეკრულების პირობების შესაბამისად ფინანსური ვალდებულების შეუსრულებლობის გამო.
2	უცხოური	ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და სოციალურ ცვლილებებთან დაკავშირებული ვალდებულებების უცხოელი კონტრაქტორების მიერ შეუსრულებლობის შედეგად დანაკარგების რისკი.
3	საფონდო	რისკი, საფონდო ღირებულებების ბაზრის ფასებში უარყოფითი ცვლილების გამო (ფასიანი ქაღალდები, მენეჯმენტში მონაწილეობის უფლების ჩათვლით), სავაჭრო პორთფელი და წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტები, რომლებიც დაკავშირებულია საფონდო ღირებულებებისა და წარმოებული ფინანსური ინსტრუმენტების ემიტენტთან, ასევე ფინანსური ინსტრუმენტების საბაზრო ფასების ზოგადი რყევა.
4	სავალუტო	უცხოური ვალუტის კურსის არასასურველი ცვლილებებისა და/ან გადაადგილების შედეგად დანაკარგების რისკი.
5	საპროცენტო განაკვეთი	ფინანსური დანაკარგების რისკი (ზარალი) საკრედიტო დაწესებულების აქტივების, ვალდებულებების და სალარო აპარატების საპროცენტო განაკვეთების უარყოფითი ცვლილების გამო.
6	ლიკვიდურობის რისკი	საკრედიტო ინსტიტუტის უუნარობის გამო დანაკარგის რისკი, რათა უზრუნველყოს მისი ვალდებულებების შესრულება სრულად.
7	ოპერაციული	დანაკარგების რისკი შიდა პროცედურების არაადეკვატურობისა და ოპერაციების ჩატარების შედეგად, მათი დარღვევები თანამშრომლებისა და სხვა პირების მიერ, საინფორმაციო ფუნქციის არარსებობა, ტექნოლოგიური და სხვა სისტემები, ასევე გარე მოვლენების გავლენა
8	იურიდიული	კანონის დარღვევით გამოწვეული რისკი, იურიდიული შეცდომები, კონტრაგენტის მიერ შეუსრულებელი კონტრაქტის პირობები
9	რეპუტაციული რისკი	საკრედიტო ინსტიტუტის ფინანსური სტაბილურობის ნეგატიური აღქმა, მისი მომსახურების ხარისხის ან მთლიანად საქმიანობის ფორმირების შედეგად წარმოშობილი დანაკარგების რისკი
10	სტრატეგიული	გადაწყვეტილების მიღებისას დაშვებული შეცდომების (ხარვეზები) გამო საკრედიტო ორგანიზაციების დანაკარგების რისკი.
11	სისტემური	ვაქტორები და პირობები, რომლის მიხედვითაც ერთი (რამდენიმე) საკრედიტო ორგანიზაციაში იურიდიული, საოპერაციო, საკრედიტო და ლიკვიდურობის რისკების რეალიზაციის შედეგები ვრცელდება ყველა საკრედიტო დაწესებულებაში და გამოიწვევს მათი ანგარიშსწორების ვალდებულებების შესრულების უუნარობას.

რისკების მართვა სარგებელობას მოუტანს როგორც საბანკო სისტემას, ისე საბანკო ზედამხედველობის განმახორციელებელ პირებს. რისკების ეფექტიანად მართვით კომერციული ბანკის (შემდეგში ბანკის) მენეჯმენტს შეუძლია გააუმჯობესოს აქტივების ღირებულება, მიიღოს ინფორმაცია მომავალში ბანკის შესაძლო ზარალის შესახებ, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის საფუძველზე გააუმჯობესოს სისტემური გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდები და პროცესები, გამოიყენოს როგორც ბანკის მუშაობის შეფასების უფრო ზუსტი ბაზა, ისე შეაფასოს ბანკის შედარებით კომპლექსური ინსტრუმენტებისა თუ ბიზნეს საქმიანობისათვის დამახასიათებელი რისკები და შექმნას რისკების მართვის ისეთი ჯანსაღი ინფრასტრუქტურა, რომელიც ბანკის კონკურენტუნარიანობას გააძლიერებს.<sup>2</sup>

აგრეთვე აუცილებელია რისკების ეფექტურად მართვა

ეფექტური რისკის მართვა, განსაკუთრებით მსხვილი ბანკებში ან / და ბანკებში, რომლებიც მოქმედებს დერეგულირებულ და კონკურენტულ ბაზრებზე, საჭიროებს ფორმალურ პროცესს. განვითარებად ეკონომიკებში, განსაკუთრებით ისეთებში, რომლებიც განიცდიან გარდამავალ პერიოდს, ეკონომიკის არასტაბილურობასა და შეზღუდულ ბაზარზე მნიშვნელოვნად გაზრდის

<sup>1</sup> ცხრილი შედგენილია რუსეთის ბანკის წერილების საფუძველზე „ტიპური საბანკო რისკების შესახებ“, რომელიც დათარიღებულია 2004 წლის 23 ივნისი N70-T და „ანგარიშსწორების სისტემის რისკის შესახებ“ 2011 წლის 3 მაისი

<sup>2</sup> დებულება „კომერციულ ბანკებში რისკების მართვის თაობაზე“ საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება N48/04 2014 წლის 17 ივნისი

ბანკის პოტენციური ფინანსური რისკების დიაპაზონს და მასშტაბს. ამგვარი პირობები კიდევ უფრო გაართულებს რისკის მენეჯმენტს და ეფექტურად მართვის უფრო აუცილებელ საჭიროებას.<sup>1</sup>

### დასკვნა

ამრიგად, ფინანსური ინოვაციების შემოღებისას კომერციული ბანკები ექვემდებარებიან რისკებს, რომლებიც შეიძლება კლასიფიცირებულ იქნეს სხვადასხვა მიზნებით: საქმიანობათა მიმართულებით და ოპერაციების ტიპებით, რადგან აიცილო ინოვაციური რისკი. ფინანსური ინოვაციების რისკების მართვა საშუალებას მოგცემთ გქონდეთ რისკის მოლოდინი და, თუ ეს შესაძლებელია, შეამცირონ უარყოფითი გავლენის ხარისხი.

ორგანიზაციაში რისკების გაქრობა შეუძლებელია, მათი წარმოშობის ხარისხი კავშირშია ორგანიზაციის აქტივობებზე, განსაკუთრებით იმ გარემოში, რომელშიც მას ნაკლები ორგანიზაციული გამოცდილება აქვს. ციფრულ სამყაროში კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს პროცესების და გარემოში წარმოშობილი სიგნალების მაქსიმალურად საფუძვლიანად შესწავლა, იდენტიფიცირებული საფრთხეების მინიმინაცია (ან შესაძლებლობების მოხდენის ალბათობის გაზრდა), ახალი საფრთხეების წარმოშობის პრევენცია და გარდაუვალი საფრთხეებისთვის მზადყოფნა.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Управление организацией: Энциклопедический словарь [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2001. - С. 235
2. Словарь основных понятий стратегического планирования [Текст] / под ред. Г.Б. Клейнера. - М.:КОНСЭКО, 2002. – 458 с.
3. Фищенко, О.Н., Халаимова, А.В. Особенности оценки инновационных рисков [Текст] / О.Н. Фищенко, А.В. Халаимова // Маркетинг I менеджмент інновацій. - 2011 (2). - № 4. - С. 52.
4. Управление инновациями: теория и практика [Текст] /Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. - М.:Экс-мо, 2008. - С. 157.
5. Все о банках [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://youcapital.ru/bank>.
6. Куликова, Е. Управление рисками. Инновационный аспект [Текст] / Е. Куликова. - М.: Бера-тор-Пабблишинг, 2008. - С. 245
7. Барышева, А.В. и др. Инновации [Текст] / А.В. Барышева. - М.: Дашков и К, 2007. - С. 37.
8. Лаврушин О.И., Валенцева Н.И. Банковские риски [Текст] / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева. - М.: КНОРУС, 2007. – С. 8-9.
9. Шпак, Г.Б. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. [Текст] / Г.Б. Шпак. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2005. - С.86.
10. Глухов, В.В., Коробко, С.Б., Маринина, Т.В. Экономика знаний [Текст] / В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2003. - С. 46. .
11. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль [Текст] /Ф.Х. Найт.- Центр эволюционной экономики, перевод на русский язык, Издательство «Дело», оформление, 2003. - С.154
12. დებულება „კომერციულ ბანკებში რისკების მართვის თაობაზე“ საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება N48/04 2014 წლის 17 ივნისი
13. <http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/305499-1291044797591/Bank-risk.pdf> Анализ банковских рисков С. 75-76

<sup>1</sup> <http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/305499-1291044797591/Bank-risk.pdf>  
Анализ банковских рисков С. 75-76 უკანასკნელად გადამოწმებულია 29.03.2019



## **Risks of financial innovation**

*Mariam Khaburzania, PhD Student  
Georgian Technical University*

### **Summary**

Innovation is the most important component of economic development today. The financial sector is particularly innovative because short-term fluctuations in financial markets have a significant impact not only on the economy of the state but also for the whole international financial system.

The risk is always based on uncertainty which implies the unfavorable results probability. Therefore, the risk is the possibility of an unpleasant situation or an unsuccessful outcome of any action. It is possible to differentiate the essence of risks in innovations in modern economic literature

Worldwide experience in banking practice reveals that adoption of new types of financial reporting, which, in turn, along with the transparency of banking activities considers the development of risk management and corporate governance of banks, comprehensive analytical and complex assessment of the opportunities, should be taken into account in the process of the functioning of the banking system in Georgia

# საერთაშორისო ეკონომიური ურთიერთობების განვითარების ინსტიტუციონალური მექანიზმის პრიორიტეტული მიმართულებები

ჯდარკავა ბაქარი  
სახუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

## აბსტრაქტი

სტატიაში გამოკვლეულია საერთაშორისო ეკონომიური ურთიერთობების ზეგავლენა და მნიშვნელობა სავალუტო ბირჟაზე, სავალუტო ურთიერთობების მართვის მიმართულებები. სავალუტო სისტემების სწორად გამოყენების პირობებში ქვეყნების შიდა სავალუტო მდგრადობის უზრუნველყოფის ინსტიტუციონალური მექანიზმები. ინფლაციის რისკი, მისი ტემპები და ფაქტორები.

საკვანძო სიტყვები: სავალუტო ბაზარი; სავალუტო სისტემები; საერთაშორისო სავალუტო ინსტიტუტები; საერთაშორისო ვაჭრობა; ვალუტის მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტი; ინფლაციის ტემპები; ინფლაციის ფაქტორები;

## ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ეკონომიკის ჰიპერაქტიური გლობალიზაციის პირობებში საერთაშორისო სავალუტო ურთიერთობების განვითარებას კრიტიკული მნიშვნელობა ენიჭება, რაც გამოწვეულია საერთაშორისო ვაჭრობის ზრდით და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის სურვილით. შესაბამისად, ფინანსური მენეჯმენტის სიტემაში მუდმივად საჭიროა ანტიინფლაციური პოლიტიკის, სავალუტო სისტემისა და ბაზრების, უცხოური ვალუტის, ინფლაციის გამომწვევი ფაქტორებისთვის ანგარიშის გაწევა და ძირითადი მეთოდური მიდგომების სისტემატიზაცია ფინანსური მართვის პროცესში.

მსოფლიო სავალუტო ბაზარი მოიცავს სხვადასხვა ქვეყნის ბანკების საკორესპონდენტო კავშირებს და წარმოადგენს საერთაშორისო ფულადი ანგარიშსწორების განხორციელების მექანიზმს. განასხვავებენ თავისუფალ სავალუტო ბაზარს, სადაც სავალუტო შეზღუდვები არ არსებობს და შეზღუდულ სავალუტო ბაზარს, სადაც დომინირებს სავალუტო შეზღუდვები. არსებობს აგრეთვე არალეგალური სავალუტო ბაზარიც. სავალუტო ბაზარი არის უცხოური ვალუტისა და მისი საგადასახადო დოკუმენტების ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციების ეკონომიკურ და ორგანიზაციულ ურთიერთობათა მყარი სისტემა, რომელიც მოიცავს განსაზღვრულ რეგიონებსა და საერთაშორისო ვაჭრობისა და საერთაშორისო ვაჭრობისა და სავალუტო-საფინანსო კავშირებში ლოკალიზებული მნიშვნელოვანი რაოდენობის ცალკეულ კონკრეტულ ბაზრებს და მასთან ორგანულად დაკავშირებულ ინფრასტრუქტურას, სადაც ხორციელდება საგარეო-ეკონომიკურ ანგარიშსწორებათა, ტურიზმის, კაპიტალის დასამუშაო ძალის მიგრაციის და სხვა მიმდინარე ოპერაციათა ფართო სპექტრი, რომლებშიც გათვალისწინებულია მყიდველების, გამყიდველების, შუამავლების, საბანკო დაწესებულებებისა და ფირმების მიერ უცხოურ ვალუტათა გამოყენება. სავალუტო ბაზარი მოიცავს აგრეთვე დაზღვევას, მასში სავალუტო რისკის, სავალუტო რეზერვების ლიკვიდაციისა და სავალუტო ჩარევათა სხვადასხვა ღონისძიებებს. მისი განსაკუთრებული როლი დაკავშირებულია სავალუტო კურსის გაძლიერებულ მოძრაობასთან და ეროვნულ ფულადი ერთეულების მსყიდველობით უნარიანობის ცვლილებებთან.

სავალუტო ბაზრების მთავარსუბიექტებს წარმოადგენენ ტრანსნაციონალური ბანკები, რომლებიც ფლობენ ფილიალთა ფართო ქსელს და რომლებიც მაქსიმალურად იყენებენ კავშირგაბმულობისა და კომპიუტერული ტექნიკის თანამედროვე საშუალებებს. სავალუტო ბაზრებზე ამა თუ იმ ქვეყნის ვალუტის როლი განისაზღვრება მსოფლიო მეურნეობის სისტემაში მისი ადგილით. ნებისმიერი ქვეყნის ეროვნულ ვალუტას გააჩნია სხვა ქვეყნის ფულად ერთეულში გამოხატული ფასი. ამდენად ეროვნული ფულადი ერთეული ვალუტის სახით იძენს საერთაშორისო ფასს, რაც სხვა არაფერია, თუ არა ვალუტის კურსი. სავალუტო კურსის დონე ისაზღვრება მეორე ქვეყნის ვალუტის კურსის დონით. სავალუტო კურსის ჩამოყალიბების მნიშვნელოვანი ფაქტორია ეროვნული ვალუტის მსყიდველობით უნარიანობა და ინფლაციის ტემპები. ეს კი თავის მხრივ დამოკიდებულია ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპებზე.

სავალუტო სისტემა, წარმოადგენს ფულადი ნაკადების ურთიერთქმედების ნაერთს, რომელიც გვევლინება როგორც დამაბალანსებელი მექანიზმი საერთაშორისო კორპორაციების საანგარიშსწორებო ურთიერთობების პირობებში.

სავალუტო სისტემა წარმოადგენს მსოფლიო ვაჭრობის განუყოფელ ნაწილს და თავის მხრივ, თვისობრივი განვითარების პირობებში გააჩნია ეკონომიკური და ინსტიტუციონალური მექანიზმები. ეკონომიკური მექანიზმი გულისხმობს საგადასახდლო ბალანსს, მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტისა და სავალუტო კურის არსებობას. რაც შეეხება ინსტიტუციონალურ მექანიზმს - იგი მოიცავს სავალუტო ინსტიტუტების ერთობლიობას, რომლებიც ემსახურებიან საგადასახადო და საანგარიშსწორებო ოპერაციებს, ესენია: სავალუტო ბაზრები, ოქროს ბირჟები, საბანკო-საკრედიტო ბაზრები, სავალუტო ფონდები.

წინამდებარე სამეცნიერო ნაშრომში გამოკვლეულია აღნიშნული ინსტიტუტების მიერ საერთაშორისო ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობი ფინანსური ორგანიზაციები, კერძოდ:

**1. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი.** საერთაშორისო სავალუტო ფონდი შეიქმნა 1944 წელს აშშ ინიციატივით და ცნობილია `ბრეტონ-ვუდის` სისტემის სახით. ამ შეთანხმების არსი თავდაპირველად განისაზღვრა საერთაშორისო-საფინანსო კონცეფციაზე სავალუტო კურსის მერყეობის შერბილებით და სტაბილიზაციის ამოცანებით. ამჟამად საერთაშორისო სავალუტო ფონდის წევრია 177 ქვეყანა. პრაქტიკულად საერთაშორისო სავალუტო ფონდი სავალუტო-საკრედიტო ორგანიზაციაა, რომელიც არეგულირებს სახელმწიფოს შორის სავალუტო ურთიერთობას, მათ საგადასახდლო ბალანსს, მოკლევადიან სესხებს სავაჭრო ანგარიშსწორების მოსაგვარებლად და სხვა. საერთაშორისო სავალუტო ფონდში გაწევრიანება შეუძლია ყველა ქვეყანას, რომელიც უზრუნველყოფს ამ ფონდის წესდების შესრულებას.

**2. რეკონსტრუქციისა და განვითარების საერთაშორისო ბანკი.** რეკონსტრუქციის განვითარების საერთაშორისო ბანკი შეიქმნა 1945 წელს, საერთაშორისო სავალუტო ფონდის წევრი ქვეყნების გაერთიანების საფუძველზე, ამ ბანკის მთავარი ამოცანაა, ხელი შეუწყოს წევრი ქვეყნების და განსაკუთრებით განვითარებადი ქვეყნების განვითარების ეკონომიკურ სტიმულირებას, საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებას და საგადასახადო ბალანსის გაწონასწორებას. ბანკი ძირითადად გასცემს გრძელვადიან სესხებს კერძო კომერციულ საწყისებზე. სესხის მიღება შეუძლია, როგორც სახელმწიფოს, ასევე ფირმებსა და კორპორაციებს საკუთარი მთავრობის გარანტიით.

**3. რეკონსტრუქციისა და განვითარების საერთაშორისო ასოციაცია და საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია.** ეს ფაქტობრივად ბანკების ჯგუფია, რომლებიც ანაწილებენ ცენტრალური ბანკიდან მიღებულ სესხებს რეგიონების მიხედვით. განვითარების საერთაშორისო ორგანიზაცია შეიქმნა 1960 წელს რეკონსტრუქციისა და განვითარების საერთაშორისო ბანკის გადაწყვეტილებით, ჩამორჩენილ და განვითარებად ქვეყნებისათვის შეღავათიანი კრედიტების გაცემის მიზნით სესხი მიეცემა, როგორც წესი, მხოლოდ წევრ ქვეყანას, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია შეიქმნა 1956 წელს, საფინანსო რესურსები იქმნება კერძოდ კაპიტალზე დაყრდნობით, კრედიტის მისაღებად სამთავრობო გარანტია სავალდებულო არ არის.

უკანასკნელ დროს მსოფლიოში შეიმჩნევა ევროპული ბაზრების დაახლოვების დინამიკური პროცესები. ინტენსიურად ფართოვდება საფინანსო-საკრედიტო სისტემების ურთიერთკავშირები, კონვერტირებადი ეროვნული ვალუტის მიმოქცევის მასშტაბები და სხვა. საქართველოს ზემოთ ჩამოთვლილ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და დაწესებულებებთან დღენიადაგ აფართოებს კონტაქტებს და აქტიურად თანამშრომლობს მათთან.

ამრიგად, მსოფლიო ეკონომიკაში საგადასახდლო და საანგარიშსწორებო ოპერაციები სავალუტო სისტემის მეშვეობით ხორციელდება, ამიტომ საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობებში მას მეტად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. საერთაშორისო სავალუტო სისტემა წარმოადგენს სავალუტო ურთიერთობათა ორგანიზაციის ფორმების ერთობლიობას, რომლის კომპონენტებია: ეროვნული ვალუტები, ეროვნული და კოლექტიური სავალუტო ფონდები, სავალუტო პარიტეტები და კურსები, საერთაშორისო ლიკვიდური აქტივები, საერთაშორისო ანგარიშსწორება და სავალუტო შეზღუდვები,

სავალუტო ბაზრები, ოქროს მსოფლიო ბაზარი და ა. შ.

როგორც უკვე აღინიშნა, ფინანსურ მენეჯმენტში მუდმივად საჭიროა ინფლაციის ფაქტორისათვის ანგარიშის გაწევა, რომელიც დროის მსვლელობაში აუფასურებს მიმოქცევის პროცესში არსებულ ფულად სახსრებს. ინფლაციის გავლენა მრავალი ასპექტით აისახება კორპორაციის ფინანსურ საქმიანობაზე.

ინფლაცია არის ობიექტური, მუდმივად მოქმედი ფაქტორი, რომელიც დამახასიათებელია პრაქტიკულად მსოფლიო თანამეგობრობის ყველა ქვეყნისათვის. ისეთ ქვეყნებშიც კი, რომელთათვის დამახასიათებელია განვითარებული და შედარებით მდგრადი ეკონომიკა - აშშ, იაპონია, გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი და სხვ. ინფლაციური პროცესები გამუდმებით არსებობს, თუმცა მათი ინტენსივობა შედარებით დაბალია.

ინფლაციური პროცესების ინტენსივობის შეფასებისათვის გამოიყენება ორი ძირითადი მაჩვენებელი: ინფლაციის ტემპი და ინდექსი.

ინფლაციის ტემპი ახასიათებს მაჩვენებელს, რომელიც აღნიშნავს ფულის გაუფასურების სიდიდეს (მსყიდველობითი უნარის შემცირებას) განსაზღვრულ პერიოდში, რომელიც გამოიხატება ფასების საშუალო დონის ზრდით %-ში პერიოდის დასაწყისში მის ნომინალთან შედარებით.

ინფლაციის ინდექსი ახასიათებს მაჩვენებელს, რომელიც ასახავს ფასების დონის საერთო ზრდას განსახილველ პერიოდში, რომელიც განსაზღვრება მათი საბაზო დონეების პერიოდის დასაწყისში (მიღებული ერთეულად) და ინფლაციის ტემპის შეჯამებით ამავე პერიოდში (გამოხატული ათწილადით). გათვლების დროს, რაც დაკავშირებულია ფულის ღირებულების კორექტირებასთან ინფლაციის ფაქტორის გათვალისწინებით, გამოიყენება ორი ცნება - ფულადი სახსრების ნომინალური და რეალური სიდიდე. ფულადი სახსრების ნომინალური სიდიდე ასახავს ფულადი აქტივების სიდიდის შეფასებას შესაბამის ფულად ერთეულებში ფულის მსყიდველობითი ღირებულების ცვლილების გათვალისწინების გარეშე განსახილველ პერიოდში. ფულადი სახსრების რეალური სიდიდე ასახავს ფულადი აქტივების სიდიდის შეფასებას ფულის მსყიდველობით ღირებულებას დონის ცვლილების გათვალისწინებით განსახილველ პერიოდში, რაც გამოწვეულია ინფლაციით.

ფულადი სახსრების ამ სიდიდეების გათვლისათვის ფულის ღირებულების ზრდის ან დისკონტირების პროცესში დროის ფაქტორის გათვალისწინებით შესაბამისად გამოიყენება ნომინალური და რეალური საპროცენტო განაკვეთი. 232

ნომინალური საპროცენტო განაკვეთი ახასიათებს პროცენტის განაკვეთს, რომელიც დადგენილია ფულის მსყიდველობითი უნარის ცვლილების გათვალისწინების გარეშე ინფლაციასთან დაკავშირებით.

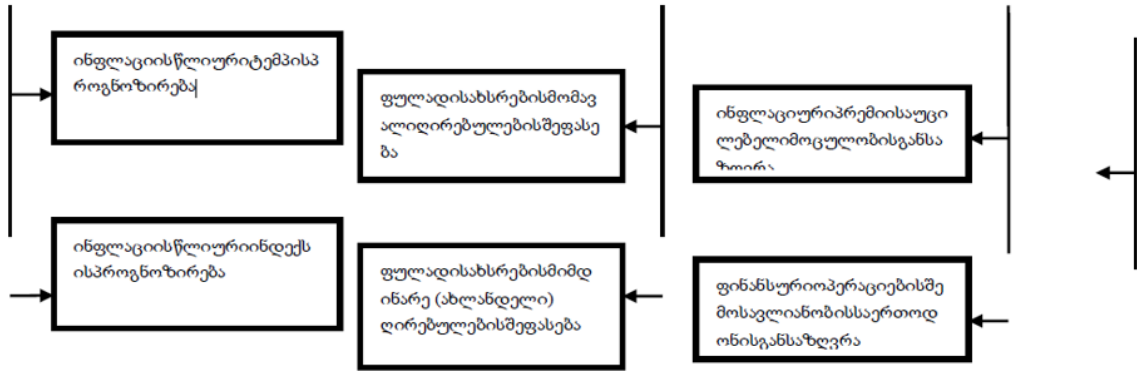
რეალური საპროცენტო განაკვეთი ახასიათებს საპროცენტო განაკვეთს, რომელიც დადგენილია ფულის ღირებულების მსყიდველობითი უნარის ცვლილების გათვალისწინებით განსახილველ პერიოდში ინფლაციასთან დაკავშირებით.

განხილული საბაზო ცნებების გათვალისწინებით ყალიბდება კონკრეტული მეთოდური ინსტრუმენტი, რომელიც შესაძლებელს ხდის გათვალისწინებული იქნას ინფლაციის ფაქტორი საწარმოს ფინანსური საქმიანობის მართვის პროცესში.

ეს მეთოდური ინსტრუმენტარიუმი დიფერენცირდება შემდეგი ძირითადი გათვლების ჭრილში (ნახ. 1.0).

1. ინფლაციის წლიური ტემპისა და ინდექსის პროგნოზირების მეთოდური ინსტრუმენტები ეფუძნება მის მოსალოდნელ საშუალო თვიური ზრდის ტემპებს.  $PIY = (1 + PYM)^{12} - 1$ , სადაც  $PIY$  არის პროგნოზული ტემპი, ხოლო  $PYM$  ინფლაციის მოსალოდნელი საშუალოთვიური ტემპი.

2. რეალური საპროცენტო განაკვეთის ფორმირების მეთოდური ინსტრუმენტარიუმი ინფლაციის ფაქტორის გათვალისწინებით ემყარება მის პროგნოზულ ნომინალურ დონეს ფინანსურ ბაზარზე და ინფლაციის წლიური ტემპების პროგნოზების შედეგებში. რეალური საპროცენტო განაკვეთის გათვლის საფუძველი ინფლაციის ფაქტორის გათვალისწინებით არის ფიშერის მოდელი.



3. ფულადი საშუალებების ღირებულების შეფასების მეთოდური ინსტრუმენტარიუმი ინფლაციის ფაქტორის გათვალისწინებით, შესაძლებელს ხდის განხორციელდეს როგორც სამომავლო, ისე ახლანდელი ღირებულების გათვლები ინფლაციის დონის გათვალისწინებით.

4. ფინანსური ოპერაციის შემოსავლიანობის საჭირო დონის ფორმირების მეთოდების ინსტრუმენტარიუმი ინფლაციის ფაქტორის გათვალისწინებით, ერთი მხრივ მოწოდებულია უზრუნველყოს ინფლაციური პრემიისა და სიდიდის განსაზღვრა, ხოლო მეორე მხრივ-ნომინალური შემოსავლის საერთო დონის გათვალისწინება, რომელიც უზრუნველყოფს ინფლაციურ დანაკარგის ანაზღაურებას და რეალური მოგების აუცილებელი დონის მიღებას.

შეგვიძლია დავასკვნათ რომ, ქვეყნის შიდა სავალუტო სიმყარისათვის საჭიროა, როგორც ეკონომიკის მდგრადი ზრდა, რაც გამოიხატება პირველ რიგში წარმოების ზრდით, პირდაპირი და პორტფელური ინვესტიციების მოზიდვით, სავაჭრო დისბალანსის აღმოფხვრით, აგრეთვე საერთაშორისო ბაზარზე მყარი პოზიციის შექმნითა და მისი განვითარებით.

როგორც გამოცდილებამ გვიჩვენა- საერთაშორისო ასპარეზზე აქტიური მოღვაწეობისთვის აუცილებელია ინსტიტუციონალური მექანიზმის პრიორიტეტული მიმართულებებისათვის ფეხის აწყობა, რაც გულისხმობს საერთაშორისო ინსტიტუტებთან მჭიდრო თანამშრომლობას, მათი რეკომენდაციებისა და დირექტივების მუდმივ დანერგვასა და მონიტორინგს. აგრეთვე ექსპორტის დაკრედიტების როლის ზრდა მთლიან საბანკო პორტფელში იქნება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი, აღნიშნულის ხელშეწყობა შესაძლებელი ეროვნული ბანკის მხრიდან კონკრეტულად ამ მიმართულების კვოტირებით და აგრეთვე, ექსპორტის დაკრედიტებისთვის გამოყოფილი სესხების საპროცენტო განაკვეთების წახალისებით. აღსანიშნავია ქვეყნის შიდა სავალუტო ბირჟის და ფასიანი ქაღალდების ბაზრის, როგორც ინსტიტუციონალური მექანიზმების, როლის და აქტიურობის ზრდა, რაც თავის მხრივ ხელს შეუწყობს ჯანსაღი ფულად-საკრედიტო ეკოსისტემის განვითარებას და ნაწილობრივ გაზრდის მდგრადობას საერთაშორისო და რეგიონალური შოკების მიმართ.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ლიპარტია ზ., ფინანსური მენეჯმენტის ფილოსოფია, მონოგრაფია - გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი- 2017 წ.
2. ლიპარტია ზ., ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური აუდიტის ადმინისტრირება საქართველოში. მონოგრაფია. სტუ. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, 2017 წ.
3. ცაავა გ., გავაშელი შ., მონეტარული პოლიტიკა და მსოფლიო სავალუტო სისტემა. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი- 2009 წ.
4. მესხია ი., საერთაშორისო ვაჭრობა. სახელმძღვანელო.- თბილისი 2011
5. Kozak Y., Shengelia T., International Economic Relations. Publishing house “Universal”, Tbilisi, 2014.
6. Harrington B. Capital Without Borders- Harvard University Press, 2016

### Primary institutional mechanism directions of International economic relations development

*Bakar Jgarkava, PhD Student  
Sokhumi State University*

#### Summary

In terms of rapid globalization of world economy developing of international monetary institutions has a crucial importance. Monetary system has economic and institutional mechanism to regulate and balance in world trading and empower intensive engagement in its institutions, like: IMF, EBRD, Currency stock markets and etc.

As the research shows for stability of domestic currency is necessary sustainable economic growth, increase of international investments, keeping positive trading balance and stable operations on international markets.

Guarantee of successful international relations to keep pace with worldwide monetary institutions, with implementation of relevant policies and adoption on direct recommendations.

Locally, central bank should increase quotas for to increase business credits for exporters, using interest rate discounts and loosening respective ratios. This will serve as stabilizer for inflation rate and can guarantee resistance for external shocks.

## სავალდებულო აუდიტის რეფორმა საქართველოში

ფიცხელაური მარიამი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

ლიპარტია ზურაბი  
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

### აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომში გამოკვლეულია: საქართველოს კერძო სექტორში არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის, ფინანსური ანგარიშგებისა და აუდიტის მარეგულირებელი საკანონმდებლო ბაზა; საქართველოში ამ სფეროში საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნებისა და გამოყენების პრაქტიკის ანალიზი, არსებული მდგომარეობის შესაფასებლად; შემოთავაზებულია ქვეყანაში ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად რეგულირების გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები, ევროდირექტივების მოთხოვნების საკანონმდებლო - ნორმატიული ჩარჩოს შესაბამისად საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის დასამკვიდრებლად.

საკვანძო სიტყვები: ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (ფასს), საკანონმდებლო ნორმატიული ჩარჩო - „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“, ანგარიში სტანდარტებისა და კოდექსების შესრულების შესახებ ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სფეროში.

### ძირითადი ტექსტი

2014 წელს ევროკავშირთან ხელმოწერილი ასოცირების ხელშეკრულების მიხედვით, საქართველომ აიღო ვალდებულება ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სფერო ეტაპობრივად დაუახლოვოს ევროკავშირის ნორმებს და სტანდარტებს. თუმცა ამ მიმართულებით მუშაობა გაცილებით ადრე დაიწყო. 2007 წელს მსოფლიო ბანკმა გამოაქვეყნა ანგარიში საქართველოში სტანდარტებისა და კოდექსის შესრულების (ROSC) შესახებ, სადაც საუბარი იყო აუდიტის სფეროში განსახორციელებელი რეფორმის აუცილებლობაზე, ამასთანავე ჩამოწერილი იყო რეკომენდაციები და რჩევები, რომელიც უნდა გაეთვალისწინებინა საქართველოს მთავრობას. იმისთვის რომ მოხდეს „შესაბამისი საერთაშორისო სტანდარტების იმპლემენტაცია და ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სფეროში ევროკავშირის წესებთან ეტაპობრივი დაახლოება“ საჭიროა მთელი რიგი საკანონმდებლო ცვლილებების განხორციელება - ნათქვამია 2007 წლის მსოფლიო ბანკის ანგარიშში. შედეგად 2012 წელს მიღებულ იქნა კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვის და ფინანსური ანგარიშგების შესახებ“, სადაც მსოფლიო ბანკის 2015 წლის ანგარიშის მიხედვით, ნაწილობრივ იქნა გათვალისწინებული 2007 წლის ანგარიშის რეკომენდაციები. „მნიშვნელოვანი საკანონმდებლო ცვლილებები იქნა შემოღებული ბუღალტრული აღრიცხვის და აუდიტის ახალი კანონით, რამაც აჩვენა საქართველოს მთავრობის ერთგულება საქართველოში მტკიცე კორპორაციული ფინანსური ანგარიშგების ჩარჩოს მშენებლობის მიმართ“. თუმცა ეს არ აღმოჩნდა საკმარისი ასოცირების ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებების დროულად შესრულებისთვის. „რეფორმები ფინანსური ანგარიშგების და აუდიტის სფეროში კომპლექსურია და მოითხოვს მნიშვნელოვან ძალისხმევას და რესურსებს ქვეყანაში მათ განსახორციელებლად“ - ნათქვამია ანგარიშში. შედეგად, 2016 წელს მიღებულ იქნა ახალი კანონი - „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“.

ევროკავშირის ქვეყნებში, ფინანსური ანგარიშგება ხორციელდება ერთიანი სტანდარტების მიხედვით, რაც ნიშნავს იმას რომ ყველა იურიდიული თუ ფიზიკური პირი, რომელიც ახორციელებს ეკონომიკურ (რიგ შემთხვევებში არაეკონომიკურ) საქმიანობას, ბუღალტრულ თუ ფინანსურ აღრიცხვას აწარმოებს ერთი სისტემის მიხედვით (ევროპის ყველა ქვეყანაში შემოსავლებისა და ხარჯების აღრიცხვა/ანალიზი ხდება ერთნაირად). გარდა ამისა, ევროკავშირის კანონმდებლობის მიხედვით, არსებობს კონკრეტული ჯგუფი კომპანიებისა, რომლებიც ვალდებული არიან ყოველწლიურად გამოაქვეყნონ თავიანთი კომპანიების აუდიტის დასკვნები. ესენია მაღალი შემოსავლის (ასევე

აქტივების ღირებულება და დასაქმებულთა რაოდენობა) და საზოგადოების მაღალი ინტერესის მქონე კომპანიები. მაგალითისთვის, როგორც საზოგადოების ინტერესის მქონე კომპანია, შესაძლებელია დავასახელოთ ბანკები. კომერციული ბანკები, საკუთარი ფინანსური ინფორმაციის საჯაროობით, იცავენ მომხმარებლების ინტერესებს. ინფორმაციის გამჭვირვალობა ეხმარება მომხმარებელს ბანკის სტაბილურობის განსაზღვრაში და სამომავლო ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღებაში. მაღალი შემოსავლის მქონე კომპანიად შეიძლება დავასახელოთ “ნესტლე”, რომელიც აწარმოებს საკვებ პროდუქტებს, მაგრამ ევროკავშირის კანონმდებლობის მიხედვით მისი შემოსავლების, აქტივების და დასაქმებულთა რაოდენობის გათვალისწინებით, მას აქვს ვალდებულება მის მომხმარებელს ჰქონდეს შესაძლებლობა გაეცნოს ყოველწიურად ფინანსურ ანგარიშგებებს. აუდიტორული დასკვნის გამოქვეყნების მიზანი მდგომარეობს შემდეგში: ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს (ინვესტორი, მომხმარებელი, კლიენტი და ა.შ) უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა გაეცნოს აღნიშნული კომპანიების ფინანსურ მდგომარეობას.

2016 წელს მიღებული „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის“ კანონის მიხედვით, საზოგადოებრივი დაინტერესების პირი (შემდგომში სდპ) განიშარტა შემდეგნაირად: „ეს არის იურიდიული პირი, რომელიც შეიძლება იყოს (i) ფასიანი ქაღალდების საფონდო ბირჟაზე სავაჭროდ დაშვებული ანგარიშვალდებული საწარმოები, (ii) კომერციული ბანკი, მიკროსაფინანსო ორგანიზაციები, (iii) მზღვეველი, საინვესტიციო ფონდი და (iv) საქართველოს მთავრობის მიერ სდპ-ად განსაზღვრული პირი (მუხლი 2, პუნქტი ყ);“

შემდეგი ნაწილი ეხებოდა საწარმოთა კატეგორიებს. იმისთვის რომ ევრო რეგულაციებით ზუსტად განისაზღვროს რომელმა კომპანიამ რომელი საერთაშორისო სტანდარტის მიხედვით აწარმოოს ბუღალტრული აღრიცხვა თუ ფინანსური ანგარიშგება, საჭიროა მოხდეს საწარმოთა დაყოფა კრიტერიუმების მიხედვით. საქართველოში მოქმედი კანონის მიხედვით, არსებობს 4 კატეგორიის საწარმო: პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე. კატეგორიის მინიჭება ხორციელდება სამი კრიტერიუმის მიხედვით, ესენია: პერიოდის ბოლო საწარმოს საკუთრებაში არსებული აქტივების ღირებულება, წლიური შემოსავალი და საანგარიშო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა.

საწარმოს კატეგორია	აქტივების ღირებულება (ლარი)	შემოსავალი	დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა
პირველი	> 50 მილიონი	> 100 მილიონი	>250
მეორე	< 50 მილიონი	<100 მილიონი	<250
მესამე	< 20 მილიონი	<10 მილიონი	<50
მეოთხე	< 10 მილიონი	<2 მილიონი	<10

შემდგომი ეტაპი წარმოადგენდა, საწარმოთა ვალდებულებების განსაზღვრას კატეგორიების მიხედვით, კერძოდ, სდპ და პირველი კატეგორიის საწარმოები ვალდებული არიან ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგებები აწარმოონ ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების - IFRS ის მიხედვით. აღნიშნული სტანდარტი შექმნილია ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს (IASB) მიერ და შეიცავს ფინანსურ ანგარიშგებას და ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებს.

მეორე და მესამე კატეგორიების საწარმოები ფინანსურ ანგარიშგებას განახორციელებენ მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების (IFRS for SMEs) მიხედვით. თუმცა მათ აქვთ უფლება გამოიყენონ ფინანსურის ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRS). მსოფლიო ბანკის ანგარიშის მიხედვით, „მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის განკუთვნილი ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების და აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების მიღება წარმოადგენს მნიშვნელოვან წინსვლას ფინანსური ანგარიშგების უკეთესი სისტემის შექმნის მიმართულებით“.

ამასთანავე, სდპ-მა და პირველი და მეორე კატეგორიის საწარმოებმა უნდა მოამზადონ და



ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურს (სახელმწიფო ორგანო, რომელიც არეგულირებს ამ სფეროს) უნდა წარუდგინონ მმართველობითი ანგარიშგება (საქმიანობის მიმოხილვა, კორპორაციული მართვის ანგარიშგება და არაფინანსური ანგარიშგება) საანგარიშგებო პერიოდის მომდევნო წლის 1 ოქტომბრამდე. სამსახური თავის მხრივ, წარმოდგენილ ანგარიშგებებს გამოაქვეყნებს ვებ გვერდზე 1 თვის ვადაში.

რაც შეეხება, მეოთხე კატეგორიის საწარმოებისა და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებისათვის ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტებს, მეოთხე კატეგორიის საწარმოებისათვის შექმნილია საქართველოს პარლამენტთან არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების კომისიის 2005 წლის 5 აპრილის დადგენილება N9, ხოლო არასამეწარმეო არაკომერციული იურიდიული პირებისათვის - იმავე კომისიის 2005 წლის 5 აპრილის N10 დადგენილება. თუმცა, თითოეულ ობიექტს სურვილის შემთხვევაში აქვთ უფლება გამოიყენონ ან IFRS ან IFRS for SMEs.

მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ ყველა საწარმო ვალდებულია სულ მცირე წელიწადში ერთხელ მოამზადოს ფინანსური ანგარიშგება.

შემდგომი ეტაპი არის - სავალდებულო აუდიტი. 2016 წლიდან მოქმედი კანონის მიხედვით, სდპ, პირველი და მეორე კატეგორიების საწარმოები ვალდებული არიან ყოველ საანგარიშო პერიოდისთვის უზრუნველყონ საკუთარი ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი. ამასთანავე აუდიტის ჩატარების ვალდებულება აქვს მხოლოდ იმ პირებს, რომლებიც კანონის მიხედვით აკმაყოფილებენ კონკრეტულ მოთხოვნებს (უნდა იყოს სერტიფიცირებული ბუღალტერი და ჰქონდეს უფლებამოსილი განახორციელოს აუდიტი) და ამავდროულად, რეგისტრირებულნი არიან სამსახურის ვებგვერდზე. აუდიტის განხორციელების პროცესში, აუდიტი/აუდიტორული ფირმა ვალდებულია იხელმძღვანელოს აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებით (ISA) და დაიცვას ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ დადგენილი პროფესიონალ ბუღალტერთა ეთიკის კოდექსი (IESBA Code). მსოფლიო ბანკის 2015 წლის ანგარიშის მიხედვით, „სავალდებულო აუდიტის განმახორციელებელი აუდიტორების დანიშვნასთან და აუდიტის ჩატარებასთან დაკავშირებული ინსტიტუციური მექანიზმები მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა და შეესაბამება სანიმუშო საერთაშორისო პრაქტიკას, ასევე, აუდიტის შესახებ ევროკავშირის დირექტივის მოთხოვნებს“.

აუდიტის განხორციელების შემდეგ, აუდიტორის/აუდიტორული ფირმის მიერ დგება აუდიტორული დასკვნა, რომელიც წარედგინება სამსახურს საანგარიშო პერიოდის მომდევნო წლის 1 ოქტომბრამდე. შედეგად, 2016 წლიდან მოქმედი კანონის მიხედვით:

1. სავალდებულო აუდიტის განხორციელების უფლებამოსილი აუდიტორები, აუდიტის განხორციელების სურვილის შემთხვევაში ვალდებული არიან დარეგისტრირდნენ სამსახურის ვებგვერდზე. კანონის მიხედვით, რეესტრი საჯაროა და მასზე განთავსებული ინფორმაცია (აუდიტორის, ან აუდიტორული ფირმის შესახებ) ხელმისაწვდომია ნებისმიერი მსურველისთვის. „სარეესტრაციო მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდნენ აუდიტორები განსაზღვრულია კანონით და რეესტრაციის პროცესის შესახებ დამატებითი ინფორმაციის მიწოდება ხდება ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის (შემდგომში სამსახური) მიერ.
2. მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით, აუდიტორული მომსახურების განხორციელებისას აუდიტორმა უნდა მიიღოს ყველა საჭირო ზომა დამოუკიდებლობის უზრუნველსაყოფად. საჭიროების შემთხვევაში წერილობით/ელექტრონულად ასახოს ინფორმაცია რისკების შესახებ და მათი გამოყენების მეთოდების თაობაზე. ამასთანავე, კანონის (მუხლი 5, პუნქტი 6) მიხედვით სდპ-ები და პირველი კატეგორიის საწარმოები ვალდებული არიან წარადგინონ ინფორმაცია აუდიტორული და არააუდიტორული მომსახურების შესახებ. მერსი ტემპონის განცხადებით „აღნიშნული მოთხოვნები მნიშვნელოვანია საჯარო დაინტერესების პირთა (სდპ) აუდიტორების დამოუკიდებლობის გასაძლიერებლად და განსაზღვრულია ევროკავშირის რეგულაციებით სდპ-ების აუდიტორებთან დაკავშირებით. ჩვენი აზრით, ამ ეტაპზე საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობა საკმარისია აუდიტის ხარისხის კონტროლის მონიტორინგის გასაუმჯობესებლად“.

3. 2016 წლიდან მოქმედი კანონის მიხედვით, აუდიტორებისა და აუდიტორული ფირმების პასუხისმგებლობის საკითხი დეტალურად არის გაწერილი 23-ე მუხლში. შესაძლო რისკის სერიოზულობიდან გამომდინარე, ეს შეიძლება იყოს წერილობითი სანქციები, საჯარო გაფრთხილება, ფულადი ჯარიმა, რეგისტრაციის გაუქმება, აუდიტორული საქმიანობის 3 წლით აკრძალვა

4. ახალი კანონის მიხედვით, ხარისხის კონტროლის მონიტორინგს ახორციელებს ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური ხარისხის კონტროლის საერთაშორისო სტანდარტების (ISQC) მიხედვით, თუმცა აღნიშნული ცვლილებით, რამდენად შესაძლებელია „პროფესიის სრული რეგულირების“ თავიდან არიდება, ამ ეტაპისთვის ბუნდოვანია.

აქვე თავს იჩენს დამატებითი საკითხი, მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური (შემდგომში სამსახური) არის საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სისტემაში შემავალი სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულება და პასუხისმგებელია საქართველოს მთავრობისა და საქართველოს ფინანსთა მინისტრის წინაშე. ამასთანავე, სამსახურის უფროსს ფინანსთა მინისტრის წარდგინებით ნიშნავს პრემიერ-მინისტრი, სამსახურის მართვის შიდა მექანიზმი, რომელიც წარმოდგენილია საბჭოს სახით, დაკომპლექტებულია ფინანსთა მინისტრის მიერ შერჩეული წევრებისგან. საბჭოს თავჯდომარე არის ფინანსთა მინისტრის მოადგილე. „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგების და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის დაქვემდებარება ფინანსთა სამინისტროსთვის მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, რადგან ამ შეთხვევაში მოხდა პოლიტიკური მხარდაჭერის და აუცილებელი რესურსების უზრუნველყოფა ამ სამსახურის შექმნის და ფუნქციონირების ადრეულ ეტაპზე“ - განაცხადა მსოფლიო ბანკის რეგიონალურმა დირექტორმა, მერსი ტენზონმა. თუმცა განსხვავებული მოსაზრება აქვს აუდიტორული ფირმის, ბიდიოს ხელმძღვანელს, ზურაბ ლალაზაშვილს: „მე ვისურვებდი ეს ყოფილიყო **ცალკე მდგომი დამოუკიდებელი ორგანო**, რომელიც იმუშავებდა ბორდის (საბჭოს) ფორმატით, თუმცა ბორდი ეხლაც არსებობს, მაგრამ სასურველია ჰქონდეს უფრო მაღალი უფლებამოსილება, ვიდრე დღეს, რათა უფრო განმტკიცდეს სამსახურის დამოუკიდებლობა და თავისუფლება სახელმწიფოს მხრიდან“.

გარდა, არსებული საკითხისა, მსოფლიო ბანკის 2015 წლის ანგარიშში არის რიგი საკითხები, რომელზედაც აუცილებელია სამსახურმა გააგრძელოს მუშაობა, რათა მოხდეს კანონმდებლობის სრულფასოვნად ამოქმედება. ესენია: „(i) აუდიტორული კვალიფიკაციის აღიარების წესი (ii) აუდიტორების გათავისუფლებისთვის საჭირო საფუძვლები, (iii) აუდიტორის გადადგომის ან გათავისუფლების კომუნიკაციის მოთხოვნა, და (iv) აუდიტორის გათავისუფლების მიზეზების შეტყობინება მარეგულირებელი ან მაკონტროლებელი ორგანოსთვის, რომლის წინაშეც ანგარიშვალდებულია მეწარმე სუბიექტი“. მერსი ტენზონის განცხადებით „ეს შესაძლო პრობლემური საკითხები, მოგვარებული იქნება სამსახურის მიერ გამოცემული წესების მეშვეობით. მოთხოვნა სამსახურის მიერ ასეთი წესების გამოცემასთან დაკავშირებით გათვალისწინებულია კანონით. ყველა ის სფერო, რომელზეც სამსახური მუშაობს, მნიშვნელოვანია და ხელს უწყობს საქართველოში მაღალი ხარისხის ფინანსური ანგარიშგების და აუდიტის არსებობას“.

### დასკვნა

საქართველოს კანონში „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ (2016 წლის 8 ივნისი) შეტანილი ცვლილებები უზრუნველყოფს სრულყოფილ, მოწესრიგებულ გააზრებას, წარმოდგენილი რეკომენდაციების პრაქტიკაში დამკვიდრებასა და შესაბამისი საკანონმდებლო - ნორმატიული ჩარჩოს ევროდირექტივების მოთხოვნების შესაბამისობის დაცვას, ფინანსური მართვისა და კონტროლის ხარისხის ოპტიმიზაციას. თუმცა, ის თუ როგორ განახორციელებს საქართველოს მთავრობა საერთაშორისო სტანდარტებითა და ახლა უკვე ქართული კანონმდებლობით დაკისრებულ ვალდებულებებს, ამას უკვე დრო გვიჩვენებს.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ლიპარტია ზ. „ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური აუდიტის ადმინისტრირება საქართველოში, თბილისი - 2017 წელი, მონოგრაფია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი;
2. ანგარიში სტანდარტებისა და კოდექსების შესრულების შესახებ ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სფეროში - მსოფლიო ბანკი - 2015 წელი;
3. საქართველოს კანონი “ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ”;
4. საქართველოს კანონი მეწარმეობის შესახებ;
5. <https://saras.gov.ge>.

### **Mandatory Audit Reform in Georgia**

*Mariam Pitskhelauri, PhD Student  
Georgian Technical University*

*Zurab Lipartia, Professor  
Sokhumi State University*

### **Summary**

On June 8, 2016 the Law on Accounting, Reporting and Audit was enacted. According to the new law, private companies are obliged to conduct an IFRS quality audit and publish it. The government has created new Agency named: Service for Accounting, Reporting and Auditing Supervision, and on its basis, an electronic portal will be created where Audit Reports will be published. The agency works in several main directions, such as regulation of quality of audit companies, registration of auditors, Implementation of modern standards in the field of audit, which implies the implementation of IFRS and other standards and of the company's financial statements publishing supervision.

However, the way the Georgian government will implement the obligations imposed by international and now already Georgian legislation standards, time will show us.