



სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება“  
(ისტორია, თეორია, პრაქტიკა)“

*Scientific magazine*

**“AUTHORITY AND SOCIETY**

(History, Theory, Practice)“

**Научный журнал “ВЛАСТЬ И ОБЩЕСТВО**

(История, Теория, Практика)“

№ 2 (26) 2013 ტომი II

ღია დიპლომატიის ასოციაციის  
სამეცნიერო ჟურნალი

**Scientific magazine of  
The Open Diplomacy Association**

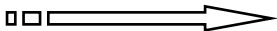
Научный журнал  
АССОЦИАЦИИ ОТКРЫТОЙ ДИПЛОМАТИИ

**EISSN 1512-4029**

ჟურნალი დაარსებულია 2005 წელს საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის სახელმწიფო მართვის კათედრის მიერ

UDC 378(479.22)(051.2)

ბ. 402



## სარედაქციო კოლეგია:

შოთა დოდონაძე

მთავარი რედაქტორი

ოთარ ქონორაძე

მთავარი რედაქტორის მოადგილე

ოთარ ბალათურია

პასუხისმგებელი მდივანი

ნანა ავალიანი, რუდიგერ ანდრესენი, მეუფე აბრაამი (გარმელია), ეგეენი ბარათაშვილი, გიორგი ბალათურია, ოთარ ბალათურია, რასა ბელოკაიტე, ანასტასია განიჩი, იური გორიცი, ვახტანგ გურული, შოთა დოდონაძე, ელუნ დრაკე, ჰარალდ ვერტცი, გენადი იაშვილი, სერჯო კამიზი, რინარდ მაასი, როინ მეტრეველი, იოშიკა მიცუი, ბადრი ნაკაშიძე, ლიზავეტა ჟახანიჩა, ბუდი ნურანი რუჩჯანა, რამონ პიეტრო-სუარესი, გერტ სურმიულენი, ქეთი ქოქრაშვილი, ოთარ ქონორაძე, რუსუდან ქუთათელაძე, მაია ჩხეიძე, ენდრიუ ლენუქს პარდინგსი



ჟურნალი ხელმძღვანელობს თავისუფალი პრესის პრინციპებით.

გამოქვეყნებული მასალების სიზუსტეზე პასუხისმგებელია ავტორი. გამოქვეყნებული მასალები გამოხატავს მხოლოდ ავტორთა პოზიციას და შესაძლოა არ ემთხვეოდეს რედაქციის შეხედულებებს.

რედაქციის მისამართი:

საქართველო, თბილისი, 0175, კოსტავას ქ. 77, VI კორპუსი,

I სართული, ტელ. 236-45-14,

77 Kostava st., 0175 Tbilisi, Georgia.

Tel. [+995 32] 2364514

e-mail: [geoandependip@yahoo.com](mailto:geoandependip@yahoo.com)

გარეკანის გაფორმება: დავით ბალათურია

ჟურნალი გამოდის კვარტალში ერთხელ, 4 ნომერი წელიწადში

ჟურნალის ელექტრონული ვერსია განთავსებულია ვებგვერდზე:

<http://www.odageorgia.ge/page=gamocemebi>

ჟურნალის რეფერირებული მასალა განთავსებულია საერთაშორისო სამეცნიერო

ელექტრონულ ბიბლიოთეკაში: <http://www.eLIBRARY.ru>

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

### თეორია

<b>ნინო კერესელიძე</b> ევროპის სამეზობლო პოლიტიკა სამხრეთ კავკასიის მიმართ (ინგლისურად) -----	5
<b>შოთა დოდონაძე</b> ხელისუფლება და ძალაუფლება თანამედროვე საქართველოში -----	17
<b>ოთარ ქოჩორაძე</b> ორგანიზაციული კულტურა -----	29
<b>თამარ მეფარიშვილი</b> ბიზნეს-მიდგომა საჯარო მმართველობაში -----	40
<b>ნათია ქოიავა</b> პრაგმატული იდეალიზმის მნიშვნელობა სოლიდარული სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებისა და თანამედროვე დემოკრატიის მშენებლობისათვის -----	48
<b>ზაზა ძოიავა</b> ყველგან “საქართველოა” -----	59

### ისტორია

<b>არსლან ოზენ</b> „ჩადღარის“ საგანმანათლებლო დაწესებულებები საქართველოში -----	68
---------------------------------------------------------------------------------------	----

### ეკონომიკა

<b>აკაკი ხარაიშვილი</b> მომხმარებლის ღირებულების მართვა (მომხმარებლის ღირებულება და მისი სასიცოცხლო ციკლი) -----	75
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## საზოგადოება

<b>გულნარა დიასამიძე</b> ენა წარმატებამდე მიგიყვანს (რუსულად) -----	82
<b>ეკატერინე მარუაშვილი</b> შედარებითი სტილისტიკა -----	79
<b>ნიკოლოზ ცერცვაძე</b> ტურიზმი – მომსახურების სფერო -----	88
<b>დავით ხადილაშვილი</b> პიარის ნიშნები ძველ დროში -----	93

## პრაქტიკა

<b>ანი აღხაზიშვილი</b> მოლაპარაკებების წარმართვის ტაქტიკა -----	106
<b>ანი აღხაზიშვილი</b> ხელსაყრელი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა მოლაპარაკების დროს -----	111

# მ ე მ რ ი ს

**Nino Kereselidze**

## **The European Neighbourhood Policy in the South Caucasus**

### **Abstract**

The European Union seeks to achieve stability in its eastern neighbouring countries of the South Caucasus through political, economic and social cooperation. These relations are facilitated with the European Neighbourhood Policy (ENP) which is a dimension to the EU's foreign and security policy. It was in the wake of the war between Georgia and the Russian Federation in August 2008 that the EU first became a mediator in the South Caucasus and its foreign policy adapted accordingly. Yet, the intensity of the EU's engagement in finding political solution to the conflicts in its strategic neighbourhood remains unclear.

Incoherent European neighbourhood policy implementation raises the question about consistency of the policy formulation. This article explores why the EU finds it difficult to sustain consistent involvement in its neighbourhood. The article ventures the claim that the differing preferences within the EU regarding its involvement impede Europe's coherent policy. The article proceeds in three steps. After an introductory section, the first section explores the neorealist and liberal intergovernmentalist theoretical framework of explanation. The next section analyzes the Treaties of the European Union and the European Security Strategy (ESS). The third section discusses empirical context of the ENP in the South Caucasus. The last section concludes. The research uses qualitative methods of data collection – academic and policy literature review, and document analysis.

### **Introduction**

The topic regarding European neighbourhood policy has been subject to debate. The research and analysis about impediments to a coherent European policy in its eastern neighbourhood as applied to the South Caucasus remains scarce. The topic gains importance as Europe faces unstable environment given the unsettled conflicts in Abkhazia, South

---

The author is grateful to Alexander Griffiths, Maia Kobalia, Ksenia Smertina, and the referee for their comments to the draft of this article.

Ossetia, and Nagorno Karabakh. The conflicts need to be addressed through the regional and international cooperation among governments and civil society. Crises in the EU's eastern and southern neighbourhood, notably in the South Caucasus in 2008, and in Northern Africa in 2011 revealed existing limitations in EU's common neighbourhood policy (MacFarlane 2008; Popescu and Wilson 2009; Hug 2009). The research is particularly relevant as the EU advances towards the new phase in its foreign policy with the implementation of the Treaty of Lisbon. This piece of work is an assessment of the EU's involvement in its neighbourhood, and contribution to the study of the EU's eastern neighbourhood policy to the South Caucasus.

### **Theoretical Framework**

The neorealist and liberal intergovernmentalist framework of explanation is a useful tool for assessing the EU neighbourhood policy in general and its eastern policy in the South Caucasus in particular. Through examination of the EU's working concept of neighbourhood, its policy appears to be complex and lacking clarity. Therefore, the very notion of neighbourhood expressed in the policy is ambiguous. To shed more clarity, this article defines the EU neighbourhood policy as the EU's long-term engagement in a particular region with a coherent strategy. The neorealist and the liberal intergovernmentalist framework helps to understand limitations in common European foreign policy.

The neorealist (Posen 2006; Hyde-Price 2006, 2007, 2008) approach starts out with the observation that the bi-polar international system of the Cold War period is replaced with the unipolar system (Posen 2006). Rather than being a post-modern form of power, by acquiring a security dimension in the form of the Common Foreign and Security Policy (CFSP), the EU enables its member states to balance the US (Hyde-Price 2006, 2007). Another issue to be taken into account is the emerging European security complex. This structure contains not only the EU as a security actor, but also Russia and Turkey. After presenting the neorealist tenets, attention can be drawn to the liberal intergovernmentalist assumptions.

Liberal intergovernmentalism (Moravcsik 1993, 1998) purports that it is not the values, but collective preferences of the EU member states that explain the outcome of the major intergovernmental negotiations regarding common position on foreign policy. According to the liberal theory of national preference formation, the EU member states have divergent

preferences and positions, but the most powerful member states shape collective preferences and common foreign policy. At large, objectives of the states are determined by constraints and opportunities imposed by the economic interdependence (Moravcsik 1993, 517). Although the EU acts with its normative basis, the preferences limit the EU's common position on lasting engagement in its neighbourhood. The observable implications suggest that under conditions of economic interdependence the member states are unlikely to adopt united stance regarding the EU's foreign policy.

Transposing the neorealist and liberal intergovernmental perspectives into the context of the EU policy in the South Caucasus, although the EU has a unified position regarding cooperation with the region, the economic interdependence between the EU member states and Russia shapes Europe's common position revealed in the EU's limited engagement in the escalated conflict in 2008 (Winrow 2008; Commission 2008b). Understanding the limitations to the EU's capacity to engage as a unitary actor in its eastern neighborhood enables the EU to conduct foreign policy in a more sustained way in other parts of its neighbourhood.

### **Treaties of the European Union and the European Security Strategy**

The European neighbourhood policy was developed in the foundational Treaties of the European Union and was elaborated in the European Security Strategy (ESS). The Treaty on European Union (TEU) (1992), also known as the Maastricht Treaty, in force since 1993, is the first to lay out EU foreign policy. Another foundational document of European foreign policy is the Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU) (1957), known as the Treaty of Rome, effective since 1958, which reaffirms the principles of external action proposed in the TEU. The Treaty of Lisbon (TL) (2007), ratified in 2009, amends existing treaties, and introduces more consistency in EU foreign policy. The Treaty places responsibility for definition and implementation of common foreign and security policy to the European Commission and the Council acting unanimously (TL 2007, Article 11(1)). To promote greater coherence within the EU, the TL created the post of High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy (HR FASP), merging the positions of EU High Representative for the Common Foreign and Security Policy (HR CFSP) and European Commissioner for External Relations and European Neighbourhood Policy, and established the European External Action Service (EEAS).

In the history of European integration, this move is regarded the most comprehensive to reform the EU foreign policy institutions. Despite stated common policy in the treaties and the strategy, as well as the entailing reform process, the inconsistent foreign policy approach in the European neighbourhood persists. As Michael Merlingen and Rasa Ostrauskaitė (2010, 282) put it, at present the EU does not have a coherent strategy in neither the South Caucasus region, nor the post-Soviet space as a whole. After collapse of the Soviet Union, new challenges emerged superseding the Soviet threat that needed to be addressed with collective action. Russia returned in the international arena and reasserted its claims to political hegemony in its neighbourhood (Dannreuther 2006). Besides challenges in the EU's immediate neighbourhood, as a result of the terrorist acts of September 11<sup>th</sup> 2001 in the US, the Iraq invasion in 2003, and the Arab Spring since 2010, the EU faced global challenges requiring decisive response.

Considering this complex and prevalent global situation, the EU started to respond more strategically to contemporary challenges reflected in the ESS (2003). According to the strategy, the EU endeavours to formulate a strong foreign, security and defence policy on the European continent with a global outlook. Five years after the adoption of the strategy, the Report on the Implementation of the European Security Strategy (2008, 5), noted that the neighbourhood policy has created a robust framework for relations with countries to the south and east, and acquired a new dimension for the Mediterranean and the Eastern Partnership (EaP). As a result of the neighbourhood being an extension of power, and the enlargements of the EU in 2004 and 2007, turning it into a more powerful international actor, the EU needs to be more engaged in its immediate neighbourhood regardless of looking outwards and internationally.

### **ENP in the South Caucasus**

Europe has sought to establish political and economic cooperation with newly independent states. By widening and deepening cooperation between the EU and its eastern neighbouring countries, it has been hoped that stability would be enhanced in the region. In this respect, the EU developed the ENP, as the new foreign policy instrument, and since 2006, to strengthen political cooperation, the EU included Georgia, Armenia and Azerbaijan in the ENP. In 2003 the EU appointed the European Union Special Representative (EUSR) for the South Caucasus to contribute to a peaceful settlement of conflicts. In 2008 the EU posted the EUSR for the



crisis in Georgia to represent the EU in the international negotiations on resolving the dispute with Russia and Georgia. Some EU scholars (Grevi 2007) maintain that while appointment of the EUSR reflected willingness from the EU to take a more visible role in the region, it has in fact received little political attention. During the years that followed, the EU sent the Rule of Law Mission EUJUST Themis to Georgia, and in 2005 the EU set up the Border Support Team. The EU next developed more refined policy of the Eastern Partnership (EaP) with six of its neighbouring countries – Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Moldova, and Ukraine. After the crisis in Georgia, the Extraordinary European Council accentuated the need for regional cooperation through the ENP, EaP, and the Black Sea Synergy (BSS) initiatives and endorsed the EaP in 2009 (Commission 2008a). By using the EaP strategy, the EU also attempted to create platform for a dialogue between Russia and the South Caucasus countries. Despite this comprehensively formulated policy it remains unclear why the EU finds it difficult to sustain consistent involvement in its neighbourhood. From the constructivist perspective, with the ENP and EaP instruments the EU has appropriated its neighbours (Kelley 2006), whereas the neorealist approach (Gänzle 2007) views these mechanisms as security tools. In fact, the differing preferences within the EU regarding its involvement have impeded its coherent policy implementation.

The EU showed little interest in addressing security challenges in the South Caucasus which emanate from the unsettled conflicts. More specifically, the EU did not engage in sustained efforts to negotiate peace during the first decade of the conflicts between Azerbaijan and Armenia over Nagorno-Karabakh (1988-1994), and in the Georgian breakaway regions of South Ossetia (1991-1992) and Abkhazia (1992-1994). At that time, the absence of the foreign policy mechanisms to mediate in neighbourhood conflicts explains the EU's restraint. Instead, the western nations mediated in the conflicts through the United Nations (UN), the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), and the Council of Europe (CoE). Although the EU gradually committed to stability in the South Caucasus, given little willingness of the conflicting parties, the Union has been unable to facilitate compromise between Armenia and Azerbaijan that leaves the Karabakh conflict as a potential source of instability (Fawn 2012, 3). Prior to 2008, despite increased involvement in Georgia, the EU's assistance marginally helped to settle conflicts in Abkhazia and South Ossetia (cf. Merlingen, Mireanu and Stavrevska 2008). Namely, the EU had neither operational role in peacekeeping forces nor was it involved in the principal multilateral negotiations of the Joint Control Commission (JCC) led by the

OSCE in South Ossetia since 1992, and in the Geneva process led by the UN in Abkhazia since 1997.

Apart from political relations, geopolitical location and energy resources of the South Caucasus elevated its economic importance for the European markets that resulted in trade and cooperation agreements (Croissant 1999). Ten Partnership and Cooperation Agreements (PCA) were concluded between the EU with countries of Eastern Europe, the South Caucasus, Central Asia, and Russia. Furthermore, oil and gas resources of the Caspian region attracted European energy projects. In 1993 the EU developed the Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia (TRACECA) programme for the Eastern European, the South Caucasus and Central Asian countries. To diversify their dependence on the Russian energy, the Western governments helped to construct and accessed resources through the Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) oil pipeline, and the Baku-Tbilisi-Erzurum (BTE) gas pipeline. Although currently the EU accounts to 70% of the foreign trade, it remains not a major player in the region (Fawn 2012).

Since its creation in 1992, the EU has been united around common political and economic foreign policy, yet the EU 27 member states have found it difficult to conduct consistent foreign policy in their neighbourhood. Different stances regarding the EU's involvement in the crisis between Russia and Georgia is illustrative to this difficulty (Fischer 2008). As a principle mediator, the EU facilitated the peace accords and reached an essential outcome in the negotiations during the conflict (Protocole d'accord 2008). In the long run, the EU has fallen short to be influential in conflict settlement given dissenting voices on substantial aspects of engagement. Namely, by June 2013 the EU did not take decisive position over 23 rounds of Geneva discussions envisaged in the international agreements. Since enactment of the Lisbon Treaty in 2009, the EU had increased its engagement in terms of diplomatic efforts, technical assistance and capacity-building efforts (cf. Merlingen, Mireanu, and Stavrevska 2008). However, the EU remains a reluctant conflict manager and has not taken determined approach to facilitate political resolution to the conflicts. By directly affecting the course of negotiations in the South Caucasus conflicts, the EU can have a part to play in creating a more stable environment, the EU should, therefore, exercise neighborhood policy in a more engaged manner.

## Conclusion

This article has placed the approach of the EU to the South Caucasus in the context of EU foreign policy in relation to its neighbourhood. The EU has a firm interest in stability, good governance and economic development at its eastern borders. The findings of the article point to the ways the EU, as a global power, can address potential crises arising in its neighbourhood with a united stance. The findings can be given prominence for formulation of effective policies to address security challenges confronting Europe's broader neighborhood. Understanding the limitations in Europe's eastern neighbourhood provides global implications for Europe's coherent policy in other parts of its neighbourhood and more broadly in international arena.

## Bibliography

- Commission of the European Communities. "Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. Eastern Partnership." COM 823. 2008a. Brussels. Accessed 29-11-12. At: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0823:FIN:EN:PDF>.
- Commission of the European Communities. "EU – Russia Summit. EU27 Trade in Goods with Russia up by a Quarter in the First Half of 2008." STAT/08/156. 2008b. Brussels. Accessed 15-12-11. At: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/08/156&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.
- Council of the European Union. "A Secure Europe in a Better World: European Security Strategy." 2003. Brussels. Accessed 7-01-13. At: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/78367.pdf>.
- Council of the European Union. "Report on the Implementation of the European Security Strategy – Providing Security in a Changing World." S407/08. 2008. Brussels. Accessed 7-01-13. At: [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressdata/EN/reports/104630.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/EN/reports/104630.pdf).
- Croissant, Michael. "Georgia: Bridge or Barrier for Caspian Oil?" In *Oil and Geopolitics in the Caspian Sea Region*, edited by Michael Croissant, and Bulent Aras, 275-291. United States of America: Praeger, 1999.
- Dannreuther, Roland. "Developing the Alternative to Enlargement: The European Neighbourhood Policy." *European Foreign Affairs Review* 11 (2006): 183-201.

- Fawn, Rick. "Security in the South Caucasus. Conference Report." WP1171. Wilton Park. 2012. Accessed 22-09-12. At: <http://www.wiltonpark.org.uk/resources/en/pdf/22290903/2012/wp1171-report-1>.
- Fischer, Sabine. "European Policy towards the South Caucasus after the Georgia Crisis." *Caucasus Analytical Digest* 1 (2008): 2-6.
- Gänzle, Stefan. "The European Neighbourhood Policy: A Strategy for Security in Europe?" In *The Changing Politics of European Security*, edited by Stefan Gänzle, and Allen Sens, 110-135. New York: Palgrave MacMillan, 2007.
- Grevi, Giovanni. "Pioneering Foreign Policy: The EU Special Representatives." *Chaillot Paper* No 106. Paris: Institute for Security Studies, 2007.
- Hug, Adam. "Georgia in Flux." In *Spotlight on Georgia*, edited by Adam Hug, 11-19. London: The Foreign Policy Centre, 2009.
- Hyde-Price, Adrian. "'Normative' Power Europe: A Realist Critique." *Journal of European Public Policy* 13 (2006): 217-234.
- Hyde-Price, Adrian. *European Security in the Twenty-First Century: The Challenge of Multipolarity*. England: Routledge, 2007.
- Hyde-Price, Adrian. "A 'Tragic Actor'? A Realist Perspective on 'Ethical Power Europe'." *International Affairs* 84 (2008): 29-44.
- Kelley, Judith. "New Wine in Old Wineskins: Promoting Political Reforms through the New European Neighbourhood Policy." *Journal of Common Market Studies* 44 (2006): 29-55.
- MacFarlane, Neil. "The Crisis in Georgia." Strategic Datalink. Toronto Ontario: Canadian International Council 3 (2008): 1-4. Accessed 27-03-10. At: <http://www.canadianinternationalcouncil.org/resourcece/archives/strategicid~2>.
- Merlingen, Michael, Mireanu, Manuel, and Elena Stavrevska. "The Current State of European Security." In *Institute for Peace Research and Security Policy at the University of Hamburg, OSCE-Yearbook 2008: Yearbook on the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE)*, edited, 91-117. Baden-Baden: Nomos, 2008.
- Merlingen, Michael, and Rasa Ostrauskaitė. "EU Peacebuilding in Georgia: Limits and Achievements." In *The European Union and Peacebuilding: Policy and Legal Aspects*, edited by Steven Blockmans, Jan Wouters, and Tom Ruys, 269-291. The Hague: Asser Press, 2010.

- Moravcsik, Andrew. "Preferences and Power in the European Community: A Liberal Intergovernmentalist Approach." *Journal of Common Market Studies* 34 (1993): 473-524.
- Moravcsik, Andrew. *The Choice for Europe: Social Purpose and State Power from Messina to Maastricht*. Ithaca: Cornell University Press, 1998.
- Popescu, Nicu, and Andrew Wilson. *The Limits of Enlargement-Lite: European and Russian Power in the Troubled Neighborhood*. London: European Council on Foreign Relations, 2009.
- Posen, Barry. "European Union Security and Defense Policy: Response to Unipolarity?" *Security Studies* 15 (2006): 149-186.
- Protocole d'accord. Le President De la Republique. Pour l'Union européenne, la Présidence française Nicolas Sarkozy; Pour la République de Géorgie, la Présidence géorgienne Mikheil Saakashvili. 2008. Accessed 20-11-09. At: [http://www.smr.gov.ge/uploads/file/cf\\_text\\_w\\_\\_sig.pdf](http://www.smr.gov.ge/uploads/file/cf_text_w__sig.pdf).
- Treaty on the Functioning of the European Union. 1957. Rome. Consolidated Version, OJ83 (2010): 47-199. Accessed 15-12-11. At: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:EN:PDF>.
- Treaty on European Union. 1992. Maastricht. Consolidated Version. OJ83 (2010): 13-45. Accessed 15-12-11. At: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0013:0046:en:PDF>.
- Treaty of Lisbon. Amending the Treaty on European Union and the Treaty Establishing the European Community. 2007. Brussels. OJ 306 (2007): 1-271. Accessed 15-12-11. At: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:306:FULL:EN:PDF>.
- Winrow, Gareth. "Turkey and EU Energy Security." In *Turkey in Europe*, edited by Adam Hug, 57-66. London: The Foreign Policy Centre, 2008.

## ნინო კერესელიძე ევროპის სამეზობლო პოლიტიკა სამხრეთ კავკასიის მიმართ

### რეზიუმე

ევროკავშირი დაინტერესებული არის სამეზობლო რეგიონში სტაბილურობის არსებობით. ის აღმოსავლეთ სამეზობლო ქვეყნებში მშვიდობიანი ვითარების შექმნას პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სოციალურ სფეროებში თანამშრომლობით ცდილობს. ეს ურთიერთობები წარმოებს ევროკავშირის მიერ შემუშავებული ერთგვარი ხერხის, ევროპის სამეზობლო პოლიტიკის, მეშვეობით. ამ დამოკიდებულების მიუხედავად, ევროკავშირის როლი ჯერჯერობით არ არის გამოკვეთილი სამხრეთ კავკასიის სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე რეგიონში მიმდინარე კონფლიქტების პოლიტიკური კუთხით დასარეგულირებლად.

არათანმიმდევრულად შემუშავებული პოლიტიკა კი ბადებს კითხვას: რატომ არის რთული ევროკავშირისთვის ხანგრძლივად განახორციელოს თანმიმდევრული ევროპული სამეზობლო პოლიტიკა? სტატიაში დასაბუთებულია, რომ ევროკავშირის მხრიდან შეზღუდული ჩართულობა გამოწვეული არის მის წევრ ქვეყნებში განსხვავებული პრიორიტეტების არსებობით.

ემპირიულ მაგალითზე დაფუძნებული სამეზობლო პოლიტიკის ანალიზის გაკეთების მიზნით, სტატიაში ჯერ განხილულია ნეორეალიზმისა და ლიბერალური მთავრობათაშორისი თეორიული საფუძველი. სტატიის მომდევნო ნაწილში გამოკვლეულია ევროკავშირის დამფუძნებელი ხელშეკრულებები (1957, 1992, 2007) და ევროპის უსაფრთხოების სტრატეგია (2003). კვლევის დროს გამოყენებულია სოციალური მეცნიერებების თვისობრივი კვლევის მეთოდები, კერძოდ, სამეცნიერო და პოლიტიკური ლიტერატურის მოძიება და დოკუმენტის შინაარსობრივი ანალიზი.

ნაშრომმა გარკვეული სამეცნიერო წვლილი შეიტანა ევროპის აღმოსავლეთ სამეზობლო პოლიტიკის უშუალოდ სამხრეთ კავკასიის შესახებ მწირი კვლევებისა და შესწავლის საკითხებში. სამეზობლო პოლიტიკის თემა საყურადღებოა ამ რეგიონში არსებული აფხაზეთის, სამხრეთ ოსეთისა და მთიანი ყარაბაღის მოუგვარებელი კონფლიქტების გათვალისწინებით. ამ თემას მეტ მნიშვნელობას სძენს ევროკავშირში მიმდინარე

ლისაბონის ხელშეკრულებით გათვალისწინებული საგარეო პოლიტიკასთან დაკავშირებული დებულებების განხორციელების პროცესი. აღმოსავლეთ სამეზობლო ერთსულოვანი პოლიტიკის თანმიმდევრული გააზრება აქტუალურია ევროპის მიერ ანალოგიური პოლიტიკის საწარმოებლად მის სამეზობლო არეალში, სხვა რეგიონებსა და მსოფლიოში.

**საკვანძო სიტყვები:** ევროპის სამეზობლო პოლიტიკა, სამხრეთ კავკასია, ნეორეალიზმისა და ლიბერალური მთავრობათაშორისი თეორიული საფუძველი, ევროკავშირის ხელშეკრულებები, ევროპული უსაფრთხოების სტრატეგია, ეკონომიკური თანამშრომლობა

**რეცენზენტი:** პროფესორი ოთარ ქოჩორაძე, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**Нино Кереселидзе**

**Европейская политика соседства на Южном Кавказе**

### Резюме

Европейский Союз с помощью политического, экономического и социального сотрудничества стремится к стабильности в своих соседствующих регионах. Одним из основных инструментов для осуществления этой цели является Европейская политика соседства (ЕПС).

Политика соседства проводится уже не первый год, ее основы были заложены в учредительных договорах Европейского Союза (1957, 1992, 2007) и Европейской стратегии безопасности (2003). Однако, несмотря на такой основательный нормативный подход, степень участия ЕС в политическом урегулировании конфликтов в одном из основных регионов Восточного партнерства – Южном Кавказе, остается неясной. Противоречивый характер ЕПС, в свою очередь, заставляет задуматься о последовательности ее разработки. Поэтому в статье ставится вопрос: почему ЕС не может сохранить последовательность при проведении единодушной ЕПС. Утверждается, что именно различия приоритетов в странах ЕС препятствуют формулированию прочной Европейской политики.

В начале, в качестве теоретического обоснования проблемы, исследуются неореализм и либеральная межправительственная теория.

Это позволяет добиться более глубокого анализа учредительных договоров ЕС и Европейской стратегии безопасности, которые подробно рассматриваются во втором разделе статьи. В третьей части обсуждается эмпирический контекст ЕПС на Южном Кавказе. В исследовании применялись качественные методы сбора данных, а именно, обзор научной и политической литературы и анализ документов.

Данная работа вносит определенный вклад в изучение Европейской восточной политики соседства в отношении Южного Кавказа. Тема приобретает особое звучание, поскольку здесь Европа сталкивается с нестабильной средой, где много неурегулированных конфликтов – в Абхазии, Южной Осетии и Нагорном Карабахе. Исследование особенно актуально, так как ЕС подписав Лиссабонский договор, вошел в новую фазу осуществления своей общей внешней политики. Установление общих знаний и выявление проблем, связанных с осуществлением последовательной политики восточного соседства, поможет улучшить политику ЕС в других частях его соседств, а в более широком плане – в мировой политике.

**Ключевые слова:** Европейская политика соседства, Южный Кавказ, теоретические основы неореализма и либеральной межправительственной теории, договоры Европейского Союза, Европейская стратегия безопасности, экономическое сотрудничество.

**Рецензент:** Профессор Отар Кочорадзе, Грузинский технический университет



**შოთა დოღონაძე**  
**ხელისუფლება და ძალაუფლება თანამედროვე**  
**საქართველოში**

*„... ეს ხალხიდან მოსული მთავრობა, ხალხის მიერ შექმნილი და ხალხისათვის შექმნილი მთავრობა არ დაიღუპება ამ მიწაზე“*  
*აბრაამ ლინკოლნი*  
*19 ნოემბერი 1863 წელი*  
*გეტისბურგი*

ამ სიტყვებიდან 150 წელი გავიდა, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ამერიკის მაშინდელ მთავრობას ეხებოდა, იმედი უნდა ვიქონიოთ, რომ არანაკლებ მორგებულია ჩვენს დღევანდელობაზე. 2012 წლის 1 ოქტომბრის არჩევნებმა ქვეყნის სადავეები ახალ პოლიტიკურ ძალას ჩააბარა, რომელსაც ენდო და რომელიც სახალხო ხელისუფლებად მიიჩნია. ნიშანდობლივია, რომ საქართველოს ამომრჩევლებმა ხმა მისცეს არა მხოლოდ ერთ პარტიას, ერთ გაერთიანებას, არამედ ხმების გარკვეული ნაწილი, და არც ისე მცირე, ძველი ხელისუფლების წილად დატოვეს. ამდენად დაასრულეს (იმედია სამუდამოდ) ერთპარტიული პარლამენტი და მართველობა. რა გამოვა აქედან, როგორ განვითარდება მოვლენები, ეს ბევრად დადამოკიდებული, როგორც უმრავლესობაზე, ასევე სხვა პოლიტიკურ ძალებზე, რომელიც პარლამენტსა თუ მის გარეთ არიან.

„კინკლაობით აშენებული სახლი მყარი ვერ იქნება. მე დარწმუნებული ვარ რომ ახლანდელი მთავრობა ვერ იქნება მყარი“ ეს სიტყვები ეკუთვნის ამერიკის შეერთებული შტატების მე-16 პრეზიდენტს, რომელიც ქვეყანას წარმატებით უძღვებოდა უმძიმეს პერიოდში, სამოქალაქო ომის დროს. მან მოახერხა ერთიანობის შენარჩუნება და ამერიკის პროგრესული განვითარების გზაზე გაყვანა.

სამწუხაროდ, თანადროულად უღერს თვალსაჩინო ამერიკელი მოღვაწის ეს სიტყვები ქართულ რეალობაში. დღეს, როდესაც საქართველოს მოსახლეობამ არჩევანი გააკეთა პერსპექტივასა და უპერსპექტივობას შორის, როდესაც მეორე პლანზე გადაისროლა ის პოლიტიკური ძალა, რომელმაც თავისსავე იდეალებს უდალატა და ქვეყანა სულიერად დააკნინა, თითქმის ათი წელი სიცრუისა და ყალბი ღირებულებების ბურუსში აცხოვრა, გონს მაინც ვერ მოგვბია

და კინკლაობით, ჩასაფრებითა და კვლავ არა ერთი სიყაღბით ცდილობს პოლიტიკური მორევის ზედაპირზე შეინარჩუნოს თავი.

დღეს, როგორც არასდროს, აქტუალურია ხელისუფლებისა და ძალაუფლების საკითხი, ხელისუფლების ლეგიტიმურობის პრობლემა, რომელიც ამ ძალაუფლებას უზრუნველყოფს.

საქართველოში არსებული სიტუაცია არაორდინალურია და ცოტა თუ მოქმედნება ანალოგი მსოფლიოში. 2012 წლის 1 ოქტომბრის არჩევნების დასრულებისთანავე სახელმწიფოს მეთაურმა, რომელიც საყოველთაო არჩევნების გზით არჩეულად თვლის თავს საქვეყნოდ განაცხადა, რომ იმ პოლიტიკურ ძალასთან ერთად, რომელიც დამარცხდა საპარლამენტო არჩევნებში – ოპოზიციაში გადადის. სიტუაცია მართლაც პარადოქსალურია. ხელისუფლების ერთერთი უმნიშვნელოვანესი შტოს ხელმძღვანელი (ყოველ შემთხვევაში მოქმედი კონსტიტუციით ეს ასეა) საპარლამენტო ხელისუფლებას, რომელშიაც მანდატების უმრავლესობას გამარჯვებული პოლიტიკური ძალა ფლობს და მისივე წარდგენილ ახალ მთავრობას ოპოზიციაში უდგება. მაშინ, როდესაც მას, როგორც სახელმწიფოს პირველ პირს ოპოზიციონერება არფერში ჭირდება იმისათვის, რომ მოქმედ ხელისუფლებისა და მის შეხედულებებს შორის წინააღმდეგობები დიალოგის, ან კონსტიტუციური უფლებამოსილების ფარგლებში დაძლიოს. მაგრამ ვითარება არის ისეთი, როგორიც არის და სწორედ აქ ყველაზე რელიეფურად ჩანს, რომ ხელისუფლებასა და ძალაუფლებას შორის ტოლობის ნიშნის დასმა ყოველთვის არ არის შესაძლებელი, და რომ ძალაუფლება მხოლოდ ხელისუფლების ფორმალური ფლობა არ არის.

ხელისუფლება ცენტრალური პრობლემაა პოლიტიკური აზროვნების ისტორიასა და თანამედროვე პოლიტიკურ თეორიაში. ცნობილია, რომ ხელისუფლება მუდამ ისწრაფვის თვითგაფართოებისა და თავისი არსებობის გაძლიერებისაკენ. ამისათვის სათანადო არგუმენტის მოპოვება მას არასდროს არ უჭირს. ჯერ კიდევ ანტიკური ხანის მოაზროვნეებს აწუხებდათ კითხვები: როგორ შეიძლება თავიდან აცილებულ იქნეს ხელისუფლების უზურპაცია და მისთვის დამახასიათებელი მოვლენები: განუკითხაობა, რეპრესიები, ანგარიშსწორება? რა საშუალებით არის შესაძლებელი დაცულ იქნეს კაცობრიობა სახელმწიფოს ძლიერი დამთრგუნველი მანქანისაგან?

ამ საუკუნოვანი პრობლემის გადაწყვეტის ერთ-ერთი საშუალება არის სახელმწიფო ხელისუფლების მექანიზმების ისეთი აწყობა, რომელიც წინ აღუდგება მის უზურპაციასა და გამოყენებას ადამიანის საწინააღმდეგოდ. სწორედ ასეთ მექანიზმს გვთავაზობს ხელისუფლების დანაწილების (დაყოფის) თეორია. საქმე ისაა, რომ ხელისუფლება უნდა დაიყოს რამდენიმე ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელ, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ შტოებად, რომლებიც ითანამშრომლებენ ერთმანეთთან და გააკონტროლებენ ერთმანეთს. ხელისუფლების დანაწილების დანიშნულებაა გამოირიცხოს ხელისუფლების სრული კონცენტრაცია მხოლოდ ერთი პირის ან ორგანოს ხელში, რომელიც გადაიქცევა შეუზღუდავ მმართველად, კანონშემოქმედად, მის მიერ მიღებული კანონების აღმსრულებლად და მსაჯულად. ამთავითვე აღვნიშნავთ, რომ ხელისუფლების უზურპაციას არაფერი აქვს საერთო ხელისუფლების სიძლიერესთან, ასევე – ხელისუფლების დანაწილება მისი სიძლიერის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

ხელისუფლების დანაწილება კონსტიტუციონალიზმის ერთ-ერთი ფუძემდებლური პრინციპია, რომლის თანახმად ერთიანი სახელმწიფო ხელისუფლება განაწილებულია ერთმანეთისგან დამოუკიდებელ საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო ხელისუფლებებს შორის, რომელიც სამართლის უზენაესობითა და ადამიანის თავისუფალი განვითარების უზრუნველყოფის წინაპირობას წარმოადგენს.

თავისუფლების უზრუნველსაყოფად, არსებული თეორიების თანახმად, საკმარისი არ არის მხოლოდ რამდენიმე ორგანოს შორის ხელისუფლებათა განაწილება. ამის გარდა, აუცილებელია, რომ არც ერთმა მათგანმა არ მიიღოს გაბატონებული მდგომარეობა მეორეზე, რომ თითოეულ მათგანს გარანტირებული ჰქონდეს თავისი დამოუკიდებლობა და ხელშეუხებლობა. შესაბამისად, ხელისუფლების დანაწილება ხორციელდება წონასწორობის დაცვისა და ურთიერთკავშირის საფუძველზე.

ამასთან დაკავშირებით იბადება კითხვა: როგორი ფორმაა უფრო მისაღები ხელისუფლებებს შორის ამგვარი წონასწორობის შესანარჩუნებლად?

1) ურთიერთდამცავი მექანიზმების ამოქმედება, რომელიც მდგავენდება უშუალოდ მათ ურთიერთობებში (მაგ. პრეზიდენტის მიერ პარლამენტის დათხოვნა, იმპიჩმენტი, ვეტოს

უფლება და სხვ.) თუ 2) ერთი ხელისუფლების შესუსტება და მეორის გაძლიერება?

აქ პასუხი ცალსახაა, ხელისუფლების დანაწილებისას ის კი არ არის მთავარი, რომ ხელისუფლება განაწილებულია ან ის, რომ ხელისუფლებებს ახორციელებენ სხვადასხვა ორგანოებში, არამედ ის, რომ ისინი თანასწორნი იყვნენ თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, არც ერთს არ აქვს უფლება პირდაპირ ჩაერიოს ერთმანეთის საქმიანობაში. ეი მოქმედებენ სრულიად დამოუკიდებლად და ერთმანეთის მიმართ ანგარიშგაღებულნი არ არიან, არ ექვემდებარებიან ერთმანეთს, თუმცა მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფებიან. არც ერთ მათგანს არ შეუძლია მეორის გარეშე გააკეთოს რამე, შესაძლებელია ერთმანეთში უთანხმოების შემთხვევაში შეჩერდეს სახელმწიფო საქმიანობა, მაგრამ რამდენადაც მას შეჩერება არ შეუძლია, ამიტომ, ფრანგი მწერალის, ადვოკატისა და ფილოსოფოსის შარლ ლუი დე მონტესკიეს (1689-1755 წწ.) აზრით: „ხელისუფლებები იძულებულნი იქნებიან იმოქმედონ შეთანხმებულად“. ამის საფუძველს წარმოადგენს სწორედ მათი ურთიერთკავშირებისა და წონასწორობის დაცვის მექანიზმის ამოქმედება, რომელიც უზუნველყოფს თავისუფლებასა და სახელმწიფოს მართვის ე.წ. „პოლიტიკური“ იდეის ცხოვრებაში გატარებას.

მე-20 საუკუნეში დასავლეთის პოლიტიკურ აზროვნებაში ხელისუფლების დანაწილების იდეა უმნიშვნელოვანეს ადგილს იკავებს. ხელისუფლების დანაწილება განისაზღვრება, როგორც „კონსტიტუციური“, „სამართლებრივი“ სახელმწიფოს ან „ლიბერალური დემოკრატიის“ ატრიბუტი, რომლებშიაც პატივდებულია ადამიანის ღირსება და უზრუნველყოფილია მისი თავისუფლება. ამერიკელი პოლიტოლოგი ა. ვანდერბილტი ხელისუფლებათა მმართველობას თავისუფალი მმართველობის უმნიშვნელოვანეს პრინციპად თვლის. იგი ამტკიცებს, რომ პიროვნების თავისუფლება და ცივილიზაციის პროგრესი მიღწევადია იმ პირობებში, როდესაც თითოეული სამი ხელისუფლებიდან მოქმედებს ამ პრინციპებზე დაყრდნობით. შვეიცარელი იურისტი კ. აიხენბერგერი კი ხელისუფლების ეფექტიანად დანაწილების პრობლემას მიიჩნევს „პლურალისტური დემოკრატიის“ შენარჩუნების მსურველი თანამედროვე სახელმწიფოს უმთავრეს პრობლემად.

საქართველოში ხელისუფლების დანაწილების პრინციპი აღიარებულია 1995 წლის კონსტიტუციის მიერ, როგორც ერთ-

ერთი ძირითადი პრინციპი (მე-5 მუხლის მე-4 პუნქტი) – მასში მითითებულია, რომ საქართველოში „სახელმწიფო ხელისუფლება ხორციელდება ხელისუფლების დანაწილების პრინციპზე დაყრდნობით“, რაც იმას ნიშნავს რომ სახელმწიფო ხელისუფლება იყოფა საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო ხელისუფლებად, და ისინი თავიანთ უფლება-მოსილებებს დამოუკიდებლად ასრულებენ.

ხელისუფლების დანაწილების აუცილებელ ატრიბუტს წარმოადგენს „შეკავებისა და გაწონასწორების“ სისტემა, რომელიც მიმართულია იმისაკენ, რომ მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი შესაძლო შეცდომები მმართველობაში, უზრუნველყოს სახელმწიფოს, მისი ყველა სტრუქტურის რაციონალურობა და ოპტიმალურობა და ამის საფუძველზე – სახელმწიფო საქმეების მართვის მთელი მექანიზმის ეფექტიანობის ამაღლება.

საზგასმით უნდა აღინიშნოს ის გარემოებაც, რომ სამართლიანი, ეფექტიანი და ავტორიტეტული ხელისუფლება ძლიერი ხელისუფლებაა. სახელმწიფოს განვითარებისათვის გადამწყვეტია ეფექტიანი ხელისუფლების არსებობა. მან უნდა შექმნას მოსახლეობისათვის საზოგადოებრივ სამსახურთა და სოციალური დაცვის სასიცოცხლო უზრუნველყოფა, ამოქმედოს ურთიერთობის წესები და ინსტიტუტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საბაზრო ეკონომიკისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებას, ააგოს მოქალაქეთა ჯანმრთელი ცხოვრების პირობები.

თანამედროვე მსოფლიოში ხელისუფლების სიძლიერე უმთავრესად მის ლეგიტიმურობაშია, რაც სახელმწიფო მართვის სისტემის მიმართ ძირითადი მოთხოვნაა. ხელისუფლება ლეგიტიმურია, თუ იგი შეესაბამება ხალხის წარმოდგენას საკუთარი ხელისუფლების შესახებ, რომელსაც მოსახლეობის უდიდესი უმრავლესობა მხარს უჭერს, ცნობს მის უფლებას მართოს ხალხი, თანახმა არის დაემორჩილოს მას და ითანამშრომლოს მასთან. ხელისუფლების ლეგიტიმურობა, როგორც საზოგადოების ზნეობრივ-პოლიტიკური კულტურის მდგომარეობის ნიშანი, აუცილებელი პირობა არის სახელმწიფოს ნორმალური განვითარებისათვის, იმისათვის, რომ ნებისმიერი განსაცდელის წინაშე ხელისუფლება და ხალხი ერთად დადგენ.

ქვეყნის უშიშროების დაცვას ეფექტიანი და ძლიერი ხელისუფლება სჭირდება. ხელისუფლების სიძლიერე მის

ლეგიტიმურობასთან ერთად, ნიშნავს მის უნარს, გადაწყვიტოს ქვეყნის განვითარების პროცესში წარმოქმნილი მართვითი ამოცანები და უზრუნველყოს საკუთარ გადაწყვეტილებათა შესრულება.

ხელისუფლების სიძლიერისათვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია მისი გადანაწილება ცენტრსა და ადგილებს შორის. რეალური ადგილობრივი თვითმმართველობა, რომელიც უზრუნველყოფს კონსტიტუციური მოთხოვნის – ადგილობრივი საქმეების ადგილობრივი თვითმმართველობის საშუალებით გაწესრიგების შესახებ, მსოფლიოში მრავალი საინტერესო პრაქტიკაა ამ მიმართულებით, რომელთა შორის განსაკუთრებულია ამერიკის შეერთებული შტატების პრაქტიკა, სადაც უზრუნველყოფილია ადგილებზე ხელისუფლების რეალურად განხორციელება. თვით ევროპისათვისაც კი, რომლისათვისაც რეგიონალური განვითარების პრობლემატიკა უცხო არ არის, ატლანტიკური რეგიონალიზმი სამაგალითოა.

უნდა ითქვას რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ადგილობრივი ხელისუფლება ორიენტირებულია ადამიანზე და ის იმდენად ეფექტიანია, რამდენადაც მის განხორციელებაში ადამიანების უმრავლესობა იღებს მონაწილეობას. საზოგადოებრივი კონტროლი, თავისუფალი არჩევნები, დემოკრატია იმის საწინდარია, რომ ადგილებზე ძლიერი ხელისუფლება მოქმედებს.

ცენტრსა და რეგიონებს შორის ხელისუფლების სწორმა ბალანსმა უნდა უზრუნველყოს არა დაქსაქსულობა, არამედ მონოლითურობა და ურთიერთმხარდაჭერა, ერთიანი სახელმწიფოს შეგნება და ამ პრობლემატიკის გათავისება თითოეული მოქალაქის მიერ.

სახელმწიფო ვალდებულია და პოლიტიკურ ნებაც უნდა გამოავლინოს ადგილობრივი თვითმმართველობითობის რეალურად განხორციელებისათვის. პრაქტიკაში ეს ნიშნავს, რომ პრობლემათა უმრავლესობა, თუ ყველა არა, უნდა იქნეს გადაწყვეტილი იმ ადამიანების მიერ ვისაც ეს პრობლემა აქვს. ადგილობრივი ამოცანების ასეთი გადაწყვეტაა მხოლოდ ეფექტიანი.

ადგილობრივი მმართველობის განხორციელებისათვის არსებული პოლიტიკური ნება განმტკიცებული უნდა იყოს მკაცრი საკანონმდებლო ბაზით. კანონმა უნდა განსაზღვროს ადგილობრივი მმართველობის უმაღლესი ხარისხი, მისა-

ხლეობის დემოკრატიული მონაწილეობა გადაწყვეტი-ლებების მიღების საკითხებში და მყარი ფინანსური საფუძველი.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში ადგილობრივი მმართველობის მრავალფეროვნებაა, ქვეყანაში 79 ათასზე მეტი ადმინისტრაციულ-ტერიტორიალური ერთეულია. ქალაქის რიგით მცხოვრებს ადმინისტრაციის სამ ან ოთხ დონესთან ერთდროულად უხდება ურთიერთობა: საგრაფო, ქალაქი, და შესაძლებელია რაიონი ან სხვა ასეთი, ეს ბუნებრივია ადგილობრივი საქმეების უკეთ წარმართვისათვისაა შექმნილი. ჩვენი აზრით ეს მრავალფეროვნებაა მისასაღებელი და წასახალისებელი, რამდენადაც ხელს უწყობს თითოეული რგოლის სპეციფიკის სრულად გათვალისწინებას და არ მოდის წინააღმდეგობაში კონსტიტუციურად აღიარებულ ნორმებთან და პოსტულატებთან. ვფიქრობთ ასეთი მრავალფეროვნება იმის საფუძველსაც იძლევა რომ ნაკლებად გამოჩნდეს სეპარატისტული მიდრეკილებები, რაც ასე მწვავე პრობლემად დგას ახალი და განვითარებული დემოკრატიის ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოშიც. შედარებისათვის უნდა ითქვას, რომ საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობის 69 ერთეული ფუნქციონირებს (2005 წლის კანონის ძალაში შესვლამდე ეს ციფრი 979-ს შეადგენდა).

მე-20 საუკუნის დასაწყისში ცნობილი მეცნიერი და ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტი ვუდრო ვილსონი აღნიშნავდა „თავისუფლების განხორციელება უფრო მეტადაა დამოკიდებული ადმინისტრაციულ პროცესებზე, ვიდრე საკონსტიტუციო გარანტიებზე; თუმცა თავისთავად კონსტიტუციური გარანტიები თავისუფლების აღსრულების საფუძველია. მაგრამ, მეორე მხრივ, შეიძლება ეს არც იყოს სწორი. რამდენად ნიშნავს თავისუფლება ფუნქციური მოქმედებების სიმარტივეს? იმდენადვე, რამდენადაც კუნთების მოძრაობა ადამიანის სხეულში მის ინტელექტს შეიძლება ნიშნავდეს. პრინციპები, რომლებიც ადამიანთა შორის არის დამკვიდრებული, ანუ კონსტიტუცია, თავისუფლების წყაროა. მაგრამ ადმინისტრაციული დამოკიდებულება და სუბორდინაცია ხორციელდება არა ბორკილების ან იძულების, არამედ შეგნების, სახელისუფლო მმართველობის მეშვეობით. შეუძლებელია თავისუფლება განვიხილოთ კონსტიტუციური პრინციპებისგან განყენებულად; ვერანაირი ადმინისტრაცია, რაც უნდა დახვეწილი და სრულყოფილი იყოს, ვერ

მოგვანიტებს სრულფასოვან თავისუფლებას, თუ ის ხელისუფლების არალიბერალურ პრინციპებზეა დამყარებული”.

ნებისმიერი დოკუმენტი თუ პოსტულატი ცხოვრებაში სწორად უნდა იყოს რეალიზებული. კონსტიტუციაც, საქართველოს კონსტიტუციაც მათ შორის, ფარატინა ქაღალდად იტყვევა თუ მას სწორი ადმინისტრირება და პრაქტიკაში ინპლემენტაცია არ ექნა.

ის კი არ არის მთავარი რა წერია კონსტიტუციაში პრეზიდენტის უფლებამოსილების თაობაზე, არამედ ის თუ როგორ სრულდება ეს ნორმები, რამდენად არის ისინი შესრულებადი და ეფექტიანი. დღეს პარადოქსალური სიტუაციაა საქართველოში, პრეზიდენტი, რომელსაც მოქმედი კონსტიტუციით უდიდესი ძალაუფლება გააჩნია, ვერ იყენებს ამ ძალაუფლებას და თავის დროს იმაში ხარჯავს ყველა კუთხე-კუნჭულში, ქვეყნის შიგნით თუ ქვეყნის გარეთ, მსუბქად თუ ვიტყვით, გააკრიტიკოს მოქმედი მთავრობა; მასთან თანამშრომლობის ნაცვლად, ჩვეული ოსტატობით, შეცდომაში შეიყვანოს საზოგადოება, მას ან ავიწყდება ან არ უნდა რომ ახსოვდეს, ის ხალხის მიერ არის არჩეული, იგივე ხალხის ვინც ნდობის მანდატი მისი კადენციის პერიოდში სხვა პოლიტიკურ ძალას ჩააბარა და ამდენად ის ამ ხელისუფლების ნაწილია. მას ეკისრება პასუხისმგებლობა იმ შეცდომებზეც, რომელსაც დღეს მოქმედი ხელისუფლება დაუშვებს, მისი პრეზიდენტობის პერიოდში.

კოჰაბიტაცია ფრანგებმა შემოიტანეს პოლიტიკურ ლექსიკონში და სწორედ ფრანგებმა პრეზიდენტ ფრანსუა მიტერანის (1916-1996 წწ.) დროს აჩვენეს კოჰაბიტაციის მაგალითი. პრეზიდენტ მიტერანს (საფრანგეთის რესპუბლიკის პრეზიდენტი 1981-1995 წლებში) არასდროს არ უთქვამს მე ოპოზიციაში გადავდივარ და ოპოზიციონერი პრეზიდენტი ვიქნებიო. მან იცოდა, რომ ვიდრე ის პრეზიდენტი იქნებოდა, იქნებოდა ხელისუფლების ნაწილი თუმცა პოლიტიკური ძალა, რომელსაც იგი წარმოადგენდა ამ ხელისუფლებისათვის ოპოზიცია იქნებოდა. მიიმედ, მაგრამ კოჰაბიტაცია შედგა. იყო, პრობლემები, იყო გაუგებრობები, პრეზიდენტი მიტერანი იძულებული გახდა უარი ეთქვა ზოგიერთ შემოთავაზებულ კანონსა თუ რეფორმაზე (მაგალითად ფრანსუა მიტერანმა უარი განაცხადა ხელი მოეწერა ე.წ. მთავრობის აქტზე; პრემიერმა ჟაკ შირაკმა განახორციელა მიტერანის ზოგიერთი რეფორმის სახეცვლილება და სხვა.), მაგრამ ამით



საფრანგეთის წინსვლა არ შეჩერებულა. დასკვნები ფრანგმა ამომრჩეველმა სხვა დროს გააკეთა. მიტერანის პრეზიდენტობის დროს არსებული სიტუაცია და შემდგომ გამეორებული ვითარება იმის საფუძვლად იქცა, რომ საფრანგეთის სახელმწიფო მოწყობის საქმეში მნიშვნელოვანი ცვლილებები იქნა შეტანილი, მაგრამ, ეს ცალკე განხილვის თემაა და აქ არ ჩაუღრმავდებით. ჩვენს შემთხვევაში კი კოჰაბიტაცია საქილიკო ტერმინად გადაიქცა და მას უფრო თავისი „ნატურალური“ მნიშვნელობა მიეცა. ქვეყნის განვითარებისათვის კი აუცილებელია მმართველი ძალისა და ოპოზიციის, საზოგადოების თანმიმდევრული და გონივრული საქმიანობა არა პოლიტიკური ამბიციების დასაკმაყოფილებლად, არამედ ქვეყნის საკეთილდღეოდ.

აქ კიდევ ერთხელ გვინდა გავიხსენოთ პრეზიდენტ ვუდრო ვილსონის შეგონება, რომელსაც აქტუალობა არ დაუკარგია: „რადგანაც მმართველობის უპირველეს პრინციპს საზოგადოებრივი აზრის გათვალისწინება წარმოადგენს, პრაქტიკული რეფორმები თანდათანობით უნდა განხორციელდეს და ყოველ ეტაპზე საზოგადოებისათვის მისაღები უნდა იყოს... ნებისმიერმა რეფორმატორმა, რომელსაც თანამედროვე კონსტიტუციურ მმართველობაში ცვლილებების შეტანა სურს, პირველ რიგში ამ ცვლილებების აუცილებლობაში თანამოქალაქეები უნდა დაარწმუნოს. ამის შემდეგ მან უნდა დაარწმუნოს ისინი იმ კონკრეტული ღონისძიებების მართებულობაში, რომელთა გატარებაც სურს. უპირველესად მან საზოგადოებრივი აზრი თავისი შეხედულების მოსასმენად უნდა განაწყოს და შემდეგ აუხსნას, რომ მისი შეხედულებები სწორია. მან ხალხი გადაწყვეტილების ძიებაში უნდა ჩართოს და შემდეგ სწორი გადაწყვეტილების გზაზე დააყენოს.“

პირველ ეტაპზე კოალიცია „ქართულ ოცნებას“ ეს გამოუვიდა და საზოგადოება მის მხარეზე დადგა. ამიტომაც ყავლგასული ოპოზიციონერი პრეზიდენტიცა და მისი გუნდიც. ახლა საჭიროა ეს ნდობა შენარჩუნდეს და ის ხელისუფლების ლეგიტიმურობის საფუძველი გახდეს.

კვლავ აბრაჰამ ლინკოლნის სიტყვებს მოვიშველიებდით, რომელიც აღნიშნავდა: „შეიძლება, ხალხის ნაწილი გააბრიყვო სამუდამოდ, შეიძლება გააბრიყვო მთელი ხალხი გარკვეული ხნით, მაგრამ შეუძლებელია მთელი ხალხის გაბრიყვება სამუდამოდ.“ ეს სიტყვები უგულვებელყო წინა ხელისუფლებამ, იმედია მათ შეცდომება „ქართული ოცნება“ არ გაიმეორებს.

## ლიტერატურა

### References:

1. saqarTvelos konstitucia, gamomcemloba „raizi“, Tb., 2012. gv. 3 – 17.
2. saqarTvelos kanoni sajaro samsaxuris Sesaxeb Tb., 2007 <http://www.parliament.ge>
3. baRaTuria g., baRaTuria o., strategiuli dagegmva saxelmwifo marTvasa da biznesis amocanebSi, gamomc. ”ocdameerTe” Tb., 2009, 271 gv.
4. robert b. denharti, jenet v. denharti sajaro marTva, Tb., ilias saxelmwifo universiteti, 2012.
5. zarnaZe n., narmania d., sazogadoebrivi administrirebis safuZvlebi da sazogadoebrivi administrireba saqarTveloSi (damxmare saxelmZRvanelo) gamomc. „Tsu“, Tb. 2009, 238 gv.
6. Jvania z., Cveni Taobis privilegia, zurab Jvanias saxelobis saqarTvelos sazogadoebriv saqmeTa instituti, „kirbi“, Tb., 2006., 288gv.
7. Wilson W., The Study of Administration, (Source: Political Science Quarterly 2, June 1887), published in Classics of Public Administration, 5th ed., edited by Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde, Sandra J. Parkes, Belmont: Thomson Learning Academic Resource Center, 2004, p.580.
8. David H. Rosenbloom/Robert S. Kravchuk. Public Administration, Fifth edition, New York, 2002, p. 594.
9. Марк Голзен, Эффективность Государственного управления, (общ. ред. Батчикова С., Глазьева С.) М., 1998, 842 ст.
10. Мухаев З. Т., Система государственного и муниципального управления, М., ЮНИТИ, 2008, 575 ст.

## Shota Dogonadze

### The authority and the power in modern Georgia

#### Summary

„A house divided against itself cannot stand. I believe this government cannot endure“. These words belong to the 16<sup>th</sup> President of the United States of America, who led the country successfully through its hardest times – during the American civil war – preserving the Union and taking America on the way of progressive development.

Unfortunately, these words of the prominent statesman come closer to the present reality in Georgia. Today, when population of Georgia has made its choice between prospect and non-prospect, putting in the middle distance the political force which had betrayed its own ideals and spiritually decayed

the country, making it live in the mist of lie and false values for nearly ten years, and which can not still come to its senses trying to keep itself on the surface of political whirlpool by squabbling, ambushing, and making more than one false actions all over again.

Today, more than ever, authority and power, as well as a problem of legitimacy of the authority providing this power are the most topical issues.

Situation in Georgia is not ordinary and analogy to this could hardly be found in the world history. Upon completion of elections of October 1, 2013, the Head of the State, who considers himself as elected President by general elections, publicly declared that he joins opposition along with the Party which had been defeated in the parliamentary elections. The situation is really paradoxical. The Head of one of the most important branches of the government (anyway, according to the Constitution in force) declares himself as the opposition to the parliament, in which majority of mandates is owned by the winning political force, and a new government presented by the latter. Whereas he, as a first person, has no need of declaring himself as an oppositionist in order to somehow overcome nonconformity between his and the present government's attitudes by way of dialogue or within the framework of constitutional power. But the situation is precisely like this and this shows most clearly that authority does not always equal power and that formal possession of authority does not always give one the power.

The work to be presented to the international conference is dedicated to scientific analysis of these very issues. According to the examples of the United States of America and some western countries, it will be shown how the political forces of different opinions can cooperate with each other within the framework of democracy, for welfare of the country, within and out of the framework of government bodies. Apart from this, opinions and attitudes will be expressed about most important sources and strength of power as the most significant attribute of effective government.

**Keywords:** authority, society, power, cohabitation, Georgian Dream, United National Movement, elections, people's power, democracy, Woodrow Wilson, Abraham Lincoln, constitution, division of authority, local self-government.

## Шота догондзе

### Власть и осуществление власти в современной Грузии

#### Резюме

«Дом построенный перепалками прочным не будет, я уверен, что прочным не будет нынешнее правительство». К сожалению, в духе

времени звучат слова выдающегося политического деятеля, шестнадцатого Президента США Авраама Линкольна, сказанные им полтора века тому назад. Сегодня, когда население Грузии сделало выбор между перспективой и бесперспективностью, и на второй план отодвинуло ту политическую силу, которая предала свои же идеалы и привела страну к духовной черствости; почти десять лет в обмане и в буране заставила жить свой народ и по сей день не сделало выводы и ложью, несущественной перепалкой и фальсификациями старается удержаться на плаву. Общественности следует быть бдительным и внимательным к происходящим в стране процессам.

Сегодня как никогда, актуален вопрос власти и его осуществлением, легитимности власти, легитимности, которая обеспечивает беспрепятственное осуществление властных полномочий.

Ситуация в Грузии неординарная, мало найдется тому аналога. Сразу по объявлении итогов парламентских выборов 1 октября 2012 года, глава Государства Михаил Саакашвили во всеуслышание заявил, что уходит в оппозицию вместе с проигравшейся выборы единым национальным движением. Парадоксальность ситуации заключается в том, что Президент, который действующей Конституцией наделен исключительной Властью, становится в оппозиции Правительству, которую сам же назначает, более того, общается с ней через социальную сеть ?!

Именно такая ситуация и подтверждает подход автора к Власти, в статье раскрыты механизмы осуществления властных полномочий в современной Грузии и подчеркивается принцип обязательности легитимности власти и невозможности ставить знак равенства между Властью и властвовать.

Автор выражает уверенность, что нынешнее руководство Грузии (действующая Власть) сделает выводы из недавнего прошлого и на основе прозрачности, максимального участия общественности в управлении государством не потеряет легитимность и взятый темп на существенные преобразования в пользу демократии и общественного прогресса.

**Ключевые слова:** Власть, общество, властвовать, Президент, правительство, легитимность, оппозиция, демократия, Грузия, единое национальное движение, Конституция.

## ოთარ ქორცაძე ორგანიზაციული კულტურა

ტერმინი “ორგანიზაციული კულტურა” სამეცნიერო ხმარებაში შემოდის გასული საუკუნის 70-იანი წლების ბოლოს. ამავე პერიოდიდან იწყება მისი დეტალური დამუშავება. საზოგადოდ მიღებულია, რომ ამოსავალი წერტილი გახდა დასავლეთის შეჯახება ეგრეთ წოდებულ “იაპონურ აფეთქებასთან”. მთელი რიგი ამერიკელი მეკლევარებისათვის ნათელი გახდა, რომ რაციონალურ-ნორმატიული მმართველობითი თეორიები და მათზე დაფუძნებული შრომითი ქცევის რეგულაცია და მოტივაციის სტიმულირება აღარ ამართლებდა. აღმოჩნდა, რომ ერთიპიანი მმართველობითი ზემოქმედება განსხვავებულ ორგანიზაციულ გარემოში იწვევს განსხვავებულ (ზოგჯერ საპირისპირო) ქცევით რეაქციას, ხოლო თავად მართვის ხერხები და მეთოდები, ხშირ შემთხვევაში, განპირობებული არის ტრადიციებითა და კულტურული თავისებურებებით.

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების წყაროებისა და არისის გაგების მრავალფეროვნებამ განაპირობა ცნების განმარტების მრავალფეროვნება: ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული შეფასებისა და წარმოდგენების სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა წარმოდგენა ვიქონიოთ სიტუაციაზე; გაზიარებული ფასეულობების, ქცევის ნიმუშების, განმსაზღვრელი სიმბოლოების, განწყობისა და მიზნის მიღწევის ხერხების კრებული, რითაც მოცემული ორგანიზაცია განსხვავდება სხვისაგან; ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერ გაზიარებული ის განწყობა, ღირებულება, წარმოდგენა, რომელიც წარმართავს მოცემული ორგანიზაციის წევრების ქცევას; ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ფილოსოფია, იდეოლოგია, ღირებულებები, ნორმები, რომლებიც ადვლანებენ ორგანიზაციას; ინტეგრირებული სისტემა, რომელიც არსებობს იმისათვის, რომ აზრი მისცეს, როგორც შედგეს, ასევე მოღვაწეობის პროცესს, ურთიერთქმედებისა და მისი გახორციელების ფორმების შექმნას, რომელიც მუდმივად იქმნება და კვლავ იწარმოება ამ ურთიერთქმედებით; წარმოდგენების, შეხედულებებისა და შიდა წესების საბაზო კრებული, რომლებიც მუდმივად წარმართავენ ქცევას საშუალო ადგილზე; ღირებულებები და წარმოდგენები, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციისა და გარემოს ურთიერთობის შინაარსს.

ორგანიზაციული კულტურის კონცეფციები ზოგადად შეიძლება ორ დიდ ჯგუფად დაიყოს: 1. ორგანიზაციული კულტურა განიხილება, როგორც ორგანიზაციის ატრიბუტი (გულისხმობს მის ფორმირებაზე ზგავლენას). მას პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ “რაციონალურ-პრაგმატული”. 2. ორგანიზაციული კულტურა, როგორც ორგანიზაციის არსის გამოხატულება (ეს არის არა ის თვისება, რომელსაც ფლობს ორგანიზაცია, არამედ მისი არსი). იგი ასოცირდება ორგანიზაციის ფენომენოლოგიურ მოდელთან. მსგავსი კონცეფციები, როგორც წესი, უარყოფენ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე მიზანმიმართულ პირდაპირ ზემოქმედებას.



*ედგარ შაინი (Edgar H. Schein) (1928) შეეიცარული წარმოშობის ამერიკელი ფსიქოლოგი, მენეჯმენტის თეორეტიკოსი და პრაქტიკოსი, “ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის” მიმართულების დამაარსებელი.*

ამერიკელი ფსიქოლოგის, მენეჯმენტის თეორეტიკოსისა და პრაქტიკოსის ედგარ შაინის მიხედვით ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა იწყება პირველი, “ზედაპირული”, ანუ “სიმბოლური” დონიდან, რომელიც შეიცავს ისეთ გარეგნულ გამოვლინებებს, როგორცაა გამოყენებული ტექნოლოგია და არქიტექტურა, დროისა და სივრცის გამოყენება, ენა, ლოზუნგები, ქცევის დაფიქსირებული ნიმუშები, კერბალური და არავერბალური კომუნიკაციის საშუალებები, ნაგებობების დაგეგმარება და გაფორმება. ეს არის ორგანიზაციული კულტურის “ხილვადი” ნაწილი. მაგრამ ამ გარეგნული გამოვლინებების აზრი გაუგებარი იქნება, თუ არ არის ცნობილი ის საბაზო წარმოდგენები, რომლებიც დგანან ამ გარეგნული გამოვლინებების უკან. ამ დონეზე საგნები და მოვლენები ადვილი მისაგნებია, მაგრამ ძნელია მათი ინტერპრეტაცია ორგანიზაციული კულტურის ტერმინებში, თუ არ იცით მათი სხვა დონეები.

მეორე დონეს წარმოადგენენ ფასეულობები და რწმენა, გაზიარებული ორგანიზაციის წევრების მიერ, იმისდა

შესაბამისად, თუ რამდენად აისახებიან ეს ფასეულობები სიმბოლოებსა და ენაში. როგორც წესი მათ ფორმირებას ახდენს კომპანიის ხელმძღვანელობა და დაჰყავს თავის თანამშრომლებამდე. ფასეულობებისა და რწმენის აღქმა ატარებს შეგნებულ ხასიათს და დამოკიდებული არის ადამიანთა ნებაზე. შაინმა მას უწოდა “ორგანიზაციული იდეოლოგია”, რომელიც ბევრ კომპანიაში უშუალოდ არის ფორმირებული ორგანიზაციის პროგრამულ დოკუმენტებში და წარმოადგენენ მათი საქმიანობის ძირითად ორიენტირს. მოცემული ფასეულობები, ხილული და ფარული, თავის მხრივ განსაღვრავენ იმ სოციალურ ნორმებს, რომლებიც არეგულირებენ ორგანიზაციის წევრების ქცევას. ზოგ შემთხვევაში დეკლარირებული ფასეულობები არ შეესაბამებიან ორგანიზაციის ჭეშმარიტ ფასეულობებს.

ედგარ შაინის აზრით, ორგანიზაციული კულტურის საფუძველში ჩადებული არის ზოგიერთი საბაზო წარმოდგენები გარესამყაროს ხასიათზე, რეალობაზე, დროზე, სივრცეზე, ადამიანის ბუნებაზე, ადამიანურ აქტივობაზე, ადამიანურ ურთიერთობებზე. ეს წარმოდგენები (დაფარული და რწმენის დონეზე მიღებული) წარმართავენ ადამიანების ქცევას, ეხმარებიან მათ აღიქვან ორგანიზაციული კულტურის დამახასიათებელი ატრიბუტები. ისინი იმყოფებიან არაცნობიერის სფეროში, და, შესაბამისად, არასათანადოდ არიან გაცნობიერებული თვით მათი მატარებლების – ორგანიზაციის წევრების მიერ. ისინი იხსნებიან მხოლოდ სოციალური ანაღიზის პროცესში და, ძირითადად, ატარებენ მხოლოდ ჰიპოთეტურ ხასიათს.

დღეისათვის არსებობს ორგანიზაციულ კულტურათა მრავალფეროვანი ტიპოლოგია. მათ შორის ყველაზე ცნობილი არის ჩარლზ ჰენდის, გერტ ჰოფსტედეს, ჯორჯ მოუტონის, ტ. დილის, ა. კენედის, რ. ბლეიკის, კ. კამერონის, რ. კუინის და სხვათა ტიპოლოგიები. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი.

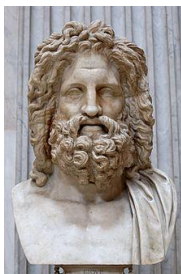
ჩარლზ ჰენდი კრიტერიუმად იყენებს ორგანიზაციის ელემენტების შემდეგ შეფარდებას: ძალაუფლება, როლებისა და ფუნქციების განაწილება, ამოცანა, მუშაკის პიროვნება.



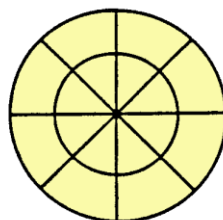
ჩარლზ ჰენდი (ინგ. Charles Handy) (1932)

ირლანდიელი ფილოსოფოსი, მწერალი, მენეჯმენტის თეორეტიკოსი. შევიდა „Thinkers 50“-ის სიაში, 2002 წელს დააჯილდოვეს ბრიტანეთის იმპერიის ორდენით (Commander of the Order of the British Empire).

ჩარლზ ჰენდომ გამოყო ორგანიზაციული კულტურის ოთხი ტიპი, რომლებიც განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ძალაუფლების განაწილების საშუალებით, მუშაკის პიროვნების ღირებულებითი ორიენტაციით, პიროვნებასა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობის ხასიათით, ორგანიზაციის სტრუქტურითა და მისი მოღვაწეობის ხასიათით თავისი ევოლუციის სხვადასხვა ეტაპებზე. თითოეულ ამ ტიპს ჰენდომ მიანიჭა სახელი-მეტაფორები, რომლებიც შეესაბამება ძველ ბერძნული მითოლოგიის ოთხ ღმერთს: ზევსს, აპოლონს, ათენასა და დიონისეს. მათი შესაბამისი კულტურის ტიპები განისაზღვრებიან, როგორც „ძალაუფლების კულტურა“, „როლის კულტურა“, „ამოცანის კულტურა“ და „პიროვნების კულტურა“.



Power culture (the web)



ძალაუფლების კულტურის, ანუ ზევსის (ზევსი – ღმერთებისა და ადამიანების მამა, ზეცისა და დედამიწის მბრძანებელი, წესრიგისა და ოჯახის დამცველი) კულტურისათვის დამახასიათებელი არის ხელმძღვანელის პირადი ძალაუფლების პრიორიტეტი. ურთიერთობა პირველ პირთან უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე ფორმალური სტატუსი. აქ



მართვა, ნდობისა და ემპათიის, როგორც კომუნიკაციის საშუალების, გამოყენების წყალობით, ნაკლებად ფასეული სხვა კულტურულ გარემოში მართვასთან შედარებით, კონტროლის პროცედურების ეკონომიის ხარჯზე. ძალაუფლების წყაროს წარმოადგენს ხელმძღვანელის განკარგულებაში მყოფი რესურსები. ამ კულტურაში აფსებენ პირად ღირსებებს, ადამიანებს აძლევენ მათთვის საჭირო თავისუფლებას და უნაზღაურებენ ძალისხმევას.

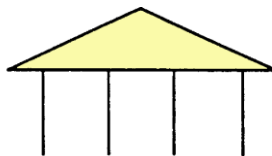
ორგანიზაციული კულტურის ეს ტიპი ეფექტიანია სიტუაციებში, როდესაც გადაწყვეტილების მიღებისა და განხორციელების სისწრაფე უფრო მნიშვნელოვანია დეტალების დახვეწაზე. მოცემულ კულტურაში ეფექტიანად ფუნქციონირებისათვის საჭიროა ძალაუფლებაზე ორიენტირება და მისი პოლიტიკით დაინტერესება.

ძალაუფლების კულტურის განმასხვავებელი ნიშნები არის: ნდობა; ფორმალური უფლებამოსილების არქონა; ემპათია; პირადი ქარიზმა; დოკუმენტაციის მინიმალური რაოდენობა; ბიუროკრატის დაბალი ხარისხი; რესურსების ცენტრალიზებული კონტროლი; რესურსების ძალა; ფული; კავშირები; პირადი წარმატება; ინტუიციური და ჰოლისტური აზროვნება; ადამიანები; ორგანიზაციის მიერ პიროვნების შთანთქმა; გადაწყვეტილების სწრაფი მიღება; თანამშრომლების პერსონალური შერჩევა; მემკვიდრეობითობა.

ძალაუფლების კულტურა გამოკვეთილად ახასიათებს პატარა, კერძო საწარმოებს, რომლებშიც მთელი უფლებამოსილება კონცენტრირდება მფლობელისა და მმართველის ხელში და ძალიან ჰგავს ქსელს (the web).



Role culture  
(Greek temple)



როლის კულტურა, ანუ აპოლონის (აპოლონი – ღმერთი, რომელიც განასახიერებს რაციონალურ საწყისისა და წესრიგს) კულტურა შეესაბამება ბიუროკრატის, როგორც ეს

ესმოდა მაქს ვებერს. როლი აქ უფრო გაგებულნი არის, როგორც ხისტად დამკვიდრებული ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი ორგანიზმის, ფუნქციონირებას.

როლის კულტურა იქმნება ადამიანის არსის რაციონალურობის დაშვებიდან, რომელიც საშუალებას აძლევს მას ანალიზსა და ლოგიკაზე დაყრდნობით იმოქმედოს ეფექტიანად. ამდაგვარ საწყისზე აგებული ორგანიზაცია მსგავსია აპოლონის ტაძრის ტანწერწეტა აქტიურობისა, რომლის ზედა პირამიდული ნაწილი ეყრდნობა (ხისტად რეგლამენტირებული პროცედურების მეშვეობით) სიმეტრიულად განლაგებულ კოლონებს, რომლებიც წარმოადგენენ (ცხოვრებაში) ორგანიზაციის ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს.

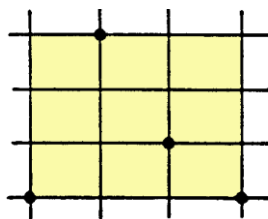
მსგავსი ტიპის მქონე ორგანიზაცია, როგორც წესი, წარმატებით ფუნქციონირებს სტაბილურ გარემოში (უცვლადი, ადვილად გათვლადი და კონტროლირებადი ბაზრით), მაგრამ ისინი ნაკლებად არიან შეგუებული ცვლადი გარემოს პირობებში მუშაობას.

როლის კულტურის განმასხვავებელი ნიშნები არის: ძლიერი ხელისუფლება; გარკვეული როლის სავალდებულო შესრულება ორგანიზაციაში; სტაბილური გარემო; ძლიერი ადმინისტრირება; ტრადიციული მმართველობითი განვითარების ატრიბუტების არსებობა; პროდუქციის სტაბილურობა; მუშაობისადმი შეუგუებადობა ცვლად გარემოში; პერსონალის პირად ცხოვრებაზე ზრუნვა; გარკვეული წესებისა და პროცედურების არსებობა; თანმიმდევრულობა; ნელი რეაქცია გარემოს ცვლილებებზე; ანალიტიკურობა; მაღალი ტექნიკური კომპენტენტურობა; ძლიერი კონკურენცია სტატუსის სიმბოლოებისათვის; პერსონალის დაცულობა; ძალაუფლების ღირებულება; მუშაობის, შეფასებისა და კონტროლის კარგად დამკვიდრებული მეთოდები; კარიერის დაგეგმვა; ღრმა სპეციალიზაცია; რიტუალურობა; ვალდებულება.

როლის კულტურა (აპოლონის კულტურა) ბიუროკრატიული ორგანიზაციული კულტურის სახეობა არის, რომელიც ხასიათდება როლების მკაცრად ფუნქციური განაწილებით. მოქმედება კოორდინირდება უმაღლესი მმართველი ჯგუფიდან. ასეთი კულტურა გამოკვეთილად ახასიათებს საჯარო ორგანიზაციებს.



Task culture  
(lattice)



ამოცანის შესრულების კულტურა ანუ ათენას კულტურა (ათენა – სამხედრო სტრატეგიის, ორგანიზებული ომის, სიბრძნის, ხელოვნებისა და განვითარების ქალღმერთი).

„ათენას კულტურა“ არის ისეთი ორგანიზაციების კულტურის მახასიათებელი, რომლებიც მაქსიმალურად არიან ორიენტირებული არაორდინალური ამოცანების გადასაწყვეტად და ურთულეს სიტუაციებში სამოქმედოდ.

ამოცანის შესრულების კულტურა წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული ქვედანაყოფების-გუნდების ქსელს, რომელთაგან თითოეული, ფლობს რა მნიშვნელოვან ავტონომიას, ამავდროულად ატარებს პასუხისმგებლობის საკუთარ აუცილებელ წილს, გამომდინარე ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიიდან. ძალაუფლება აქ განაწილებული არის გუნდებში და არ ხდება მისი ზემოდან კონცენტრაცია, როგორც როლის კულტურის ორგანიზაციაში, ან ცენტრში, როგორც ძალაუფლების კულტურის ორგანიზაციაში.

რესურსების კონცენტრაცია, მოზიდული სხვადასხვა ნაწილებიდან, ემორჩილება გარკვეულ საკვანძო პრობლემებს.

ათენას კულტურა ძალაუფლების საფუძვლის მახასიათებლად ცნობს მარტო ამოცანების შესრულების გამოცდილებას. მნიშვნელობა არა აქვს ასაკს, კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობას, ხელმძღვანელობასთან სიახლოვეს. საკუთარი გუნდის საქმიანობაში წვლილის შესატანად თანამშრომლისათვის აუცილებელია ტალანტი, შემოქმედებითი აზროვნება, ახალი ხედვა და ინტუიცია.

ამოცანის შესრულების კულტურის ორგანიზაცია უმაღლეს ეფექტიანობას აღწევს, როდესაც კვალიფიციური თანამშრომლებისაგან შემდგარ გუნდებს აძლევს აუცილებელ რესურსებს და სხვა შესაძლებლობებს კარგი მუშაობისათვის.

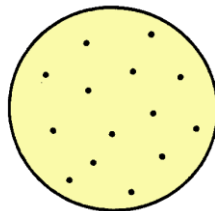
ამოცანის შესრულების კულტურის განმასხვავებელი ნიშნები არის: ექსტრემალურ პირობებში მუშაობისადმი

შეგუებადობა; პრობლემების გადაწყვეტის დროს ავტონომიურობის მაღალი ხარისხი; გამოცდილების ძალა; ასაკისა და შრომითი სტაჟის ნაკლები მნიშვნელობა; კარგი სამუშაო ურთიერთობები ჯგუფებში; ძირითადი კონტროლი უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან; შემოქმედებითი აზროვნება, ახალგაზრდობა და ენერჯია, ახალი ხედვა; უმნიშვნელო კონტროლი ყოველდღიურ სამუშაოთა შესრულებაზე; ორგანიზაციის მიზნების გათავისება; რესურსების ხელმისაწვდომობა და გუნდების ავტონომიურობა; უნმიშვნელო განსხვავებები სტატუსში; სტატუსსა და ინდივიდუალურ მიზნებს შორის უმნიშვნელო განსხვავებები; სწავლება პროექტებში მონაწილეობის მეშვეობით; გადაწყვეტილების გუნდური მიღება; ძალაუფლებისა და მდგომარეობის, მათ შორის თანამდებობრივ იერარქიაში, მცირე მნიშვნელობა; მაღალი ადაპტაცია, სწრაფი რეაქცია ცვლილებებზე; მართვის მოქნილობა; ადამიანი განიხილება არა როგორც ადამიანური რესურსი, არამედ როგორც ინდივიდუმი; მუშაობის ორგანიზაცია საპროექტო გუნდების შექმნის გზით; წახალისებულია თვითგანვითარება და მიესალმებიან თანამშრომლების ინიციატივას; ურთიერთ პატივისცემა, დაფუძნებული უნარებზე და არა ასაკზე და სტატუსზე; მერყეობა კრიზისულ სიტუაციებში; ცვლილებები ხორციელდება პრობლემების შეფუთვის მეთოდით; კორპორატიული ჯგუფური ეფექტის დომინანტური მნიშვნელობა; ძალაუფლების განაწილების ძირითადი საშუალება არის პროფესიონალიზმი და რესურსების ფლობა; გუნდის მუშაობის შედეგის პრიორიტეტი.

ამოცანის შესრულების კულტურა (ათენას კულტურა) არის ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც უპირველესად ორიენტირებულია ამოცანის/პროექტების შესრულებაზე. გულისხმობს ექსპერტთა ცალკე/საგანგებო ჯგუფების ფორმირებას, რომელნიც ამოცანის შესრულების შემდეგ შეიძლება გარდაიქმნას სხვა ამოცანის შესასრულებლად. მსგავსი ორგანიზაციული კულტურა მახასიათებელია შემოქმედებით ორგანიზაციებში, ან იქ სადაც მიზნობრივია ცალკეული ინდივიდის ინიციატივის წახალისება. ხშირად ახასიათებს მატრიცული სტრუქტურის ორგანიზაციებს (მაგ. პროგრამული უზრუნველყოფის წარმოება, საკონსტრუქტორო ბიურო).



Person culture  
(cluster)



პიროვნების კულტურა, ანუ დიონისეს კულტურა (დიონისე – შთაგონებისა და რელიგიური ექსტაზის ღმერთი, რომელიც განასახიერებს სპონტანურ, გძრძნობად (სენსუალურ) საწყისს, მევენახეობისა და მეღვინეობის მფარველი). ორგანიზაციული კულტურის ამ ტიპისათვის პერსონალურ საწყისს შეადგენს შემოქმედებითი პიროვნებები.

მსგავსი კულტურის ორგანიზაციები არსებობენ იმისათვის, რათა დაეხმარონ თნამშრომლებს პირადი მიზნების მიღწევაში. ამ კულტურას უპიტარესობას ანიჭებენ პროფესიონალები, ვინაიდან იგი აძლევს მათ საშუალებას შეინარჩუნონ საკუთარი დამოუკიდებლობა (რასაც ისინი ყველაზე მეტად აფასებენ), პირადი თავისუფლება, და ამავედროულად იყვნენ ორგანიზაციის ნაწილი.

მსგავსი კულტურის მქონე ორგანიზაცია წარმოადგენს საკმაოდ რთულ სამართავ ობიექტს იმ მენეჯერებისათვის, რომლებიც ისრებიან ადმინისტრირებისაკენ და პირველ ადგილზე აყენებენ მკაფიო დაგეგვას, წესრიგსა და კონტროლს. ამდაგვარ ორგანიზაციებში მენეჯერს ფაქტიურად არა აქვს საშუალება დამოიყენოს სტანდარტული სანქციები (როგორც ნეგატიური, ისე პოზიტიური) – საყვედური, განთავისუფლება, წახალისება.

პიროვნების კულტურის განმასხვავებელი ნიშნები არის: იმპულსური, ემოციური საწყისი; პიროვნების კრეატიულობა; ადამიანების პატივისცემა ტალანტისა და პიროვნული თვისებების გამო; ორგანიზაცია არსებობს პერსონალისათვის დასახმარებლად; ორგანიზაციის ძალაუფლების არ აღიარება; პირადი თავისუფლება და გაუთვლადობა; ცალკეული პიროვნების ტალანტისა და უნარის პრიორიტეტი; მართვა ინდივიდუალური მიდგომის საფუძველზე; მაღალი პროფესიონალიზმი; ადამიანებსა და რესურსებზე ძალაუფლების სწრაფვის არ ქონა; პრობლემის გადაწყვეტაში პირადი წვლილის დიდი მნიშვნელობა; ხელმძღვანელის მიერ

ხელკეითებისადმი რაიმე სანქციის გამოყენების სირთულე; ნებისმიერი სახის რეკლამისაგან თვის არიდება; გადაწყვეტილების მიღება პროფესიონალთა ჯგუფის მიერ; დამოუკიდებლობა და თავდაჯერებულება; მუშაობის შედეგების საჯაროდ აღიარებისადმი სწრაფვის არქონა; სწავლება ახალ ცდაში ჩართვის საშუალებით; საკუთარი დროს თავისუფალი განკარგვა; შესაძლებლობების არჩევის უფლების არსებობა; ორგანიზაციისადმი სავალდებულო დამოკიდებულება; პერსონალზე ზეწოლისა და გაყენების მინიმალური შესაძლებლობა; სავალდებულო კონსულტირება პროფესიონალებთან; ცალკეულ საკითხებზე პირადი ვეტოს დადების უფლება.

ინდივიდუალური კულტურა (დიონისეს კულტურა) არის ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც მასში მონაწილე ინდივიდს აძლევს შედარებით სრულ თავისუფლებას იმ მოქმედებებში, რომლებიც წარმოაჩენენ მის ინდივიდუალობას (მაგ. თეატრი, უნივერსიტეტი და სხვა).

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციულ კულტურათა განხილული ტიპები თავისი განვითარების პერიოდში გადაიან ოთხ ძირითად ეტაპს: ჩასახვა, ზრდა, განვითარება და ვარდნა. სხვადასხვა ორგანიზაციის მოქმედი ერთეულები განსხვავებულ სტრუქტურას მოითხოვენ. ზოგიერთი მათგანი სტაბილურად ფუნქციონირებს და დიდი ცვლილებები არ მოეღის, ხოლო სხვები დიდი ცვლილებებისა და გამოცდების წინაშე აღმონდებიან. ამიტომ საჭიროა თითოეულ მათგანს ინდივიდუალურად მივუდგეთ და შესაბამისი „ორგანიზაციული კულტურის მოდელი“ მივუსადაგოთ.

## ლიტერატურა

### References:

1. Charles Handy. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford University Press (1978)

<http://books.google.ge/books?id=cG6f>

[mxkJo0C&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false](http://books.google.ge/books?id=cG6fmxkJo0C&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false)

(05.28.2013)

2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. -336 с.

3. Классики менеджмента/Под ред. М. Уорнера.- СПб.: Питер, 2001. - 1168 с.

4. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб., 2002.

5. Оксинайд К.Э. Национальная культура и организационное поведение: типология Чарльза Хэнди.  
[http://www.elitarium.ru/2013/01/25/organizacionnoe\\_povedenie\\_tipologija\\_charles\\_handy.html](http://www.elitarium.ru/2013/01/25/organizacionnoe_povedenie_tipologija_charles_handy.html) (05.28.2013)
6. <http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm> (05.28.2013)
7. <http://www.thestairway.co.uk/publications/understanding-organisational-culture.html> (05.28.2013)
8. [http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide\\_managing\\_change/html\\_overview/05\\_culture\\_handy.htm](http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm) (05.28.2013)
9. <http://www.hrmguides.net/search-results.htm?cx=partner-pub-0229267486682530%3A15v98y-49rf&cof=FORID%3A10&ie=ISO-8859-1&q=organizational+culture&sa=Search> (05.28.2013)

**Otar Kochoradze**  
**Organizational culture**

**Summary**

In the article are reviewed questions the origin, formation and development of organizational culture, specific varieties of the concept of "organizational culture" and the typology of organizational cultures.

**Keywords:** organizational culture, the concept of organizational culture, typology of organizational cultures.

**Reviewer:** Professor Shota Dogonadze, Georgian Technical University

**Отар Кочорадзе**  
**Организационная культура**

**Резюме**

В данной статье рассмотрены вопросы зарождения, становления и развития организационной культуры; специфика многообразия понятия «организационная культура» и типология организационных культур.

**Ключевые слова:** организационная культура, концепции организационной культуры, типология организационных культур.

**Рецензент:** Профессор Шота Догонадзе, Грузинский технический университет.

## თამარ მფაროშვილი ბიზნეს-მიდგომა საჯარო მმართველობაში

### შესავალი

როდესაც საჯარო მმართველობაში ბიზნეს-მიდგომების გამოყენებაზე ღვება საკითხი, უპირველეს ყოვლისა, ისმის კითხვა: რატომ არის საჭირო (და, შესაძლოა, აუცილებელიც კი) საჯარო მმართველობაში ბიზნეს პროცესების გამოყენება და, საერთოდ, არის კი ამის საჭიროება?

მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარება, 21-ე საუკუნის სულ უფრო გართულებული პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესები, განსაკუთრებულ მოთხოვნებს უყენებს საჯარო მმართველობის სფეროს. შეიძლება ითქვას, რომ საჯარო მმართველობის ეფექტიანობის ამაღლება გადაუდებელ აუცილებლობას წარმოადგენს. ისმის კითხვა: როგორ უნდა ამაღლდეს საჯარო მმართველობის ეფექტიანობა, როდესაც საჯარო მმართველობის სფეროში თეორიული თვალსაზრისით, ფაქტობრივად, თითქმის ყველაფერი უკვე ცნობილია? სტატიის ავტორთა აზრით, საჯარო მმართველობის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, შესაძლებელია გამოვიყენოთ ბიზნესის მართვის სფეროში არსებული მიდგომები, ის პრაქტიკული გამოცდილება, რომელმაც დიდი წარმატება მოუტანა სხვადასხვა, დიდ თუ მცირე ბიზნეს კორპორაციებსა და კომპანიებს.

დღეს დასაქმების სფეროს სამი ძირითადი ტიპი არსებობს: საჯარო სტრუქტურა, კერძო ბიზნესი და არასამთავრობო/-საერთაშორისო ორგანიზაციები. ამ სამი სფეროდან ყველაზე დიდი პოპულარობით კერძო ბიზნესი სარგებლობს, ცხადია, ამას აქვს თავისი ობიექტური მიზეზები, რომელთაგან ერთი მიზეზი არის თავად ბიზნეს-სისტემის ოპერატიულობა, მისი ეფექტიანობა, ამის დასტურია ისიც, რომ დღეს საჯარო სტრუქტურა თანდათან, თუმცა კი ნელი ტემპით, მაგრამ მაინც ითვისებს ბიზნესისთვის დამახასიათებელ მიდგომებს, მეთოდებს და ცდილობს მოარგოს საკუთარ სტრუქტურას. ბიზნეს-სისტემის პოპულარობის კიდევ ერთი დასტურია ბიზნესის მართვის სპეციალობებზე სტუდენტების რაოდენობის მკვეთრი უპირატესობა საჯარო მმართველობასთან შედარებით, ასევე ხშირია შემთხვევები, როდესაც საჯარო სტრუქტურებში სამუშაოდ იწვევენ ბიზნესში გამოცდილების მქონდე პირებს, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ბიზნესიდან საჯარო



სექტორში მოსული ადამიანები დიდ წინააღმდეგობებს წააწყდებიან, თუკი თავის საქმიანობას საჯარო მმართველობის სფეროში მიუდგებიან, როგორც მხოლოდ ბიზნეს საქმიანობას და უგულვებელყოფენ საჯარო მართვის თავისებურებებს.

ბიზნესის ძირითადი საქმიანობა არის პროდუქტის/-სერვისის შექმნა (წარმოება) და მისი ეფექტიანი რეალიზება. ბიზნესი მთელ თავის ძალებსა და რესურსებს სწორედ ამ საკითხების მოგვარებისაკენ მიმართავს. კომპანიები ხარჯავენ კოლოსალურ თანხებს, რომ შეიმუშაონ მომსახურების მოქნილი და კონკურენტებისაგან განსხვავებული მეთოდი, რაც მათს პოზიციონირებას გაუსვამს ხაზს და, შესაბამისად, გაზრდის კლიენტთა კმაყოფილებას და, რაოდენობას.

რამდენადაც, ბიზნესს უკვე აქვს შესაბამისი სისტემა და დიდი გამოცდილება მომსახურების სფეროს გაუმჯობესების მხრივ, საჯარო მმართველობისთვის ბიზნეს პროცესების მოდელირება საკმაოდ ეფექტიანი გადაწყვეტილებაა, თუმცა, ეს არ არის ერთადერთი მიზეზი, რის გამოც ღირს საჯარო მმართველობაში ბიზნეს-მიდგომების გამოყენება.

### საჯარო მმართველობის არსი

სახელმწიფო მართვის საერთაშორისო პრაქტიკაში უკვე არსებობს ბიზნეს-მიდგომების მრავალფეროვანი ელემენტები. მაგალითად, ახალ ზელანდიაში, აღმასრულებელი ორგანოები დებენ შეთანხმებას ურთიერთმომგებიანი მომსახურების გაწევის შესახებ, ხოლო პოლიტიკური მმართველობის სისტემა მენეჯმენტისაგან განყენებულია, ანუ მინისტრი – პოლიტიკური მმართველია, ხოლო ოპერატიულ საქმეებს სამინისტროს მთავარი მენეჯერი უძღვება.

სახელმწიფო მართვა – ესაა სახელმწიფოს მიზანმიმართული ზემოქმედება საზოგადოებრივ პროცესებსა და მოვლენებზე, ადამიანების ურთიერთობასა და საქმიანობაზე. ის თავის თავში მოიცავს სოციალური მმართველობის ნაირსახეობას, სოციალური საქმიანობის განსაკუთრებულ ტიპს, რომელიც ხორციელდება სახელმწიფო მართვის ორგანოების პროფესიონალი წარმომადგენლების მიერ.

სახელმწიფო მმართველობის ბუნებასა და სპეციფიკას განაპირობებს შემდეგი:

- სახელმწიფო, როგორც განმასხვრციელებელი და მარეგულირებელი – სუბიექტი, არისმართვის სათავე, საიდანაც

გამოდის სახელმწიფო მართვასთან დაკავშირებული ყველა ბრძანება.

- სახელმწიფო მმართველობა თავისთავად გვევლინება სახელმწიფოებრივი ძალაუფლების ლეგიტიმურ გამტარებლად. სწორედ სახელმწიფო არეულობებს ყველა ტიპის კანონს, მიღებულ გადაწყვეტილებას, წესებსა და ნორმებს და თავადვე არის ამ წესების შესრულების თავდებიც და დამსჯელი ორგანოც.

- სახელმწიფო მართვის ერთერთი უპირველესი ამოცანაა იზრუნოს ყველა მოქალაქეზე, როგორც ცალკეულ ინდივიდზე, მათს ინტერესებსა და შეთანხმებულ მოქმედებებზე. არ შეიძლება ერთი რომელიმე სოციალური ჯგუფის ან კონკრეტული მოქალაქეების ინტერესების დასაცავად სხვა, თუნდაც მცირე ჯგუფის უფლებები იყოს შელახული ან ინტერესები – უგულვებელყოფილი.

- სახელმწიფო, როგორც მმართველი ორგანო, არის ერთადერთი, ვისაც აქვს ძალადობაზე ლეგიტიმური უფლება, ვინაიდან მას აქვს არამხოლოდ შესაბამისი უფლებამოსილება, არამედ ზოგ შემთხვევაში, ვალდებულებაც კი, რომ გარდა დადგენილი კანონების, წესებისა და ნორმების ნებაყოფლობით შესრულებას შეუწყოს ხელი, არამედ საჭიროების შემთხვევაში ძალადობრივი მეთოდებითაც განახორციელოს სახელმწიფო ნება.

### **სახელმწიფო, როგორც ბიზნესი**

რამდენად სწორია სახელმწიფოს აღქმა ბიზნესად? თუკი სახელმწიფოს დიდ კორპორაციად წარმოვიდგინოთ, დავინახავთ პროდუქტსა და მომსახურებას, რომელსაც ის უალტერნატივოდ სთავაზობს მოსახლეობას (მაგალითად, ელექტროენერჯია, გაზი, წყალმომარაგება, სხვადასხვა ტიპის სავალდებულო – პირველადი საყოფაცხოვრებო მოთხოვნის პროდუქტები) და ამით ღებულობს გარანტირებულ და რეგულარულ შემოსავალს. თუკი საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებს წარმოვიდგინოთ, როგორც სხვადასხვა კომპანიებს შორის ურთიერთობებს, შევამჩნევთ, რომ მეზობელ ქვეყნებთან საქართველოსაც აქვს ეკონომიკური ურთიერთობები (ექსპორტი-იმპორტი), ასევე ბარტერული შეთანხმებები. ეს მარტივი არგუმენტები გვაძლევს უფლებას, სახელმწიფო წარმოვიდგინოთ, როგორც ბიზნესი, თუმცა აქ ცხადია, ვაწყდებით სერიოზულ წინააღმდეგობებს:

- საჯარო მმართველობა კანონით არის რეგლამენტირებული და, აქედან გამომდინარე, ესანელებსსამუშაო პროცესს.
- სახელმწიფო მართვის სისტემა მკაცრად არის ნორმირებული პროცედურულად და ეს წინააღმდეგობაში მოდის ბიზნეს-მიდგომასთან, კანონმდებლობითი შეზღუდვა ბიზნესში მნიშვნელოვნად ნაკლებია, აქ სიტუაციით და ქმედებებით მანიპულირება გაცილებით უფრო მოქნილ ხასიათს ატარებს.
- ბიზნესში ტოპ მენეჯერს გაცილებით მეტი უფლება-მოსილება გააჩნია და მეტი ლავირების საშუალება აქვს, ხოლო სახელმწიფო მოხელე ვალდებულია დაემორჩილოს დადგენილ წესებს, ნორმებს, კანონებს, მთელი რიგი გადაწყვეტილების აღსრულების საშუალება არ ეძლევა დაუყოვნებლივ, რასაც გააჩნია რთული თანმიმდევრულობა და აქედან გამომდინარე, მართვის პროცესი ნელდება.
- ერთერთი მნიშვნელოვანი არგუმენტი, რის გამოც ბიზნესი გაცილებით უფრო მიმზიდველია, ვიდრე საჯარო სტრუქტურა სამუშაოდ არის პერსონალთან ურთიერთობის თავისებურება, რაც საჯარო სტრუქტურაში საკმაოდ განსხვავებულია, აქ მწირია პერსონალის წახალისებისა და მუშაობის სტიმულირების ინსტრუმენტები.
- რთულია მართვის პროცესების შედარება, ვინაიდან თუკი ბიზნესის ეფექტიანობა ფინანსური შედეგებით ფასდება, სახელმწიფოს ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები ასეთი მკაფიოობით არ ხასიათდება.
- სიტუაციას ართულებს თავად მასშტაბი, კორპორაცია, რაც უნდა დიდი იყოს იგი, მაინც ჩამოუვარდება სახელმწიფო მასშტაბებს, მითუმეტეს, თუ ამას დაემატებთ კანონმდებლობით, წესებითა და ნორმებით განსაზღვრულ შეზღუდვებსა და რეგლამენტებს.

### **ბიზნეს-მიდგომის ეფექტიანობა საჯარო მმართველობაში**

უპირველეს ყოველისა, ბიზნესის ენაზე კორპორაციის პრობლემების აღქმა უფრო ადვილია. ბიზნესისთვის დამახასიათებელია მომსახურების გაწვევის მუდმივი ტრაფიკი, ბიზნესმა კარგად იცის, რას ნიშნავს უკმაყოფილო პერსონალი, სამუშაოთა უკმაყოფილება, აქედან გამომდინარე, უკვე დიდი ხანია ამ მიმართულებით მისი მუშაობა მუდმივ სრულყოფას განიცდის.

ეფექტიანი ბიზნეს-მიდგომებიდან გამოვყოფდი რამდენიმეს:

• **განსახდერულიმისია, მიზნები და ამოცანები.** პროფესიონალებისგან და კომპლექტულ კომპანიაში თითოეულმა თანამშრომელმა იცის, თუ რა არის კომპანიის მისია, მიზნები, ხედავს საკუთარ თავს ამ მისიისა და მიზნების ნაწილად, აქედან გამომდინარე, მას აქვს კონკრეტული მიმართულება – ამ ყველაფერს უზრუნველყოფს თავად კომპანიის მმართველი გუნდი. ასევე გარემოში პერსონალი თავს მნიშვნელოვნად და ღირებულად თვლის და, უფრო მეტადაც იხარჯება, რადგან იცის – მისმუშაობას აქვს კონკრეტული დანიშნულება და ფასეულობა. კარგი იქნება, თუკი საჯარო სექტორში მომუშავე სეგმენტი ანალოგიური მუხტით იქნება განმსჭვალული, ეს არ არის მიუღწეველი, რადგან საჯარო მოხელე პირდაპირი გაგებით ემსახურება საკუთარ ქვეყანას, რაც მასში, ლოგიკურად, პატრიოტულ განცდებს უნდა აღძრავდეს, თუმცა მოტივაციის ეს ფაქტორი, ჯერჯერობით გამორჩენილია.

• **მომსახურებისხარისხი და სისწრაფე** – ეს ის სფეროა, რომელშიც ბიზნესს საკმაო გამოცდილება აქვს და მისი მოდელირება ძალიან სასარგებლო იქნებოდა საჯარო სექტორისთვის, უკვე არსებული მეთოდიკა და კვალიფიკაცია მომსახურების სისტემის შექმნისა და ოპტიმიზების კმაყოფილი მოსახლეობის (ე.წ. “სახელმწიფოსკლიენტის”) რაოდენობას ნამდვილად გაზრდიდა.

• **პერსონალის მოტივაცია და წახალისება** – ბიზნესი ითვალისწინებს რა პერსონალის ინტერესებს, ქმნის ლოიალურ მარკეტინგულ სისტემას, რომლის ფარგლებშიც პერსონალს ეძლევა შანსი, შეძლებისდაგვარად, სწრაფად წაიწიოს კარიერულ კიბეზე წინ და შეძლოს საკუთარი შემოსავლების გაზრდა. მოტივაციისა და წახალისების აუცილებლობა ბიზნესში არსებობს, რადგან თანამშრომელი, რომელსაც მოსწონს სამუშაო, იცის, რომ აქ აქვს რეალური პერსპექტივა და ყველაფერი თავად მის პროფესიონალიზმზე არის დამოკიდებული, მოქმედებს შემოქმედებითად, მეტი ხალისით აკეთებს მასზე დაკისრებულ ფუნქცია-მოვალეობებს. ესარის თანამედროვე მენეჯმენტის მიდგომა, რომელიც მათრახისა და იძულებით მუშაობის ნაცვლად პერსონალის მიმართ ჰარმონიული ორმხრივმოგებიანი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას უზრუნველყოფს.

• **გუნდურობა**, ვფიქრობ, კომპანიის წარმატების ერთერთი განმსახდერელი კრიტერიუმი. გუნდმა იცის, რომ ემსახურება

ერთ მისიას, ერთ მიზანს და თავად მმართველი გუნდის შეკრულობა დანარჩენ კოლექტივზეც აისახება, ისინი თავს გრძნობენ ერთი დიდი მიზნის ნაწილად და როგორც ერთიანი ბირთვი, ისე მოქმედებენ. თუ კომპანიის მმართველი გუნდი და ცალკეული სტრუქტურები არ არის გუნდური და შეთამაშებული, კომპანიის არსებობას დიდი დრო არ უწერია. სამწუხაროდ, საჯარო სექტორში ეს პრობლემა დგას, აქ საქმეში ერთვება პოლიტიკა, საქართველოში ხშირია შემთხვევები, როდესაც სხვადასხვა, საპირისპირო მიდგომებისა და მოსაზრებების ადამიანები ნებისთ თუ უნებლიედ, ხელს უშლიან საქმიანობის ეფექტიანად შესრულებას, კერძო ინტერესებს ეწირება ის, რაც არის ყველაზე მთავარი. თუმცა, აქვე მინდა აღვნიშნო, რომ არსებობდა ისეთი კომპანიებიც, რომლებიც პირადი ინტერესების დაპირისპირებების გამო დაიხურა, ახლა არსებულ ასეთი ტიპის კომპანიებსაც იგივე ელოდება, თუკი მიდგომას არ შეცვლიან.

• **ტექნოლოგიური მიდგომა** – ბიზნესი სისტემური მოდელირების მიმართულებით უფრო დახვეწილია, აქედან გამომდინარე შესაბამისი ტექნოლოგიური (მაგალითად, პროგრამული, ელექტრონული მმართველობა და ა.შ.) მიდგომის გადმოტანაც სასარგებლო იქნებოდა საჯარო სექტორისათვის.

სახელმწიფო – რთული სოციალ-ეკონომიკური კომპლექსია, რომლის წარმოდგენაც აუცილებელია სისტემურად. არ არის სავალდებულო ყველა ბიზნეს-მიდგომის გადმოტანა, მით უფრო, უცვლელად, ყველა მეთოდს სჭირდება მორგება სახელმწიფო სტილზე, რომ განზოგადებული საკითხები უფრო მკაფიოდ გამოჩნდეს, ხოლო უკვე არსებული სისტემებისათვის განხორციელდეს ოპტიმიზაცია. თუმცა, არსებობს მიდგომა NPM (New Public Management), რომელიც ცდილობს მოახდინოს სახელმწიფოს მინიმიზაცია ეკონომიკურ საქმიანობაში და ის მაქსიმალურად მიამსგავსოს ბიზნეს მოდელს, იქამდე, რა ზღვრამდეც ეს არის შესაძლებელი. თუმცა ისიც ცხადია, რთული სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მოდელირება სრულად ვერ მოხდება და არამოდელირებადი ნაწილის შესრულება თავად ადამიანის მიერ იქნება დაშვებული, მისი გამოცდილებისა და პროფესიონალიზმის შესაბამისად.

## ლიტერატურა

### References:

1. baRaTuria g., baRaTuria o. strategiuli dagegmva saxelmwifo marTvisa da biznesis amocanebSi. gamocemloba `ocdameerTe~, 2009.
2. baRaTuria g., cincaZe a., baRaTuria o. saxelmwifo marTvisk ibernetikuli modeli – aSS-is gamocdileba.. VI saerTaSoriso konferencia `amerikis Seswavlis sakiTxebi~. 2004., Tsu, 2005.
3. eraZe g. sajaro samsaxuris da personalis marTvis ganviTarebis aspeqtobi saqarTveloSi. “xelisufleba da sazogadoeba” #2 (18) 2011, gv. 4-12.
4. Григорьев Л., Скрипка Ф. Применение бизнес-инжиниринга к задачам государственного управления.  
<http://bigc.ru/publications/bigspb/metodology/besm.php>
5. Кузнецова И.А. Государственное и муниципальное управление. Эксмо, 2008.

## Tamar Meparishvili

### Business-Approach In Public Policy

#### Summary

For a long time there are various elements of business approach in the international practice of public administration. Business has already have a great experience in improving of service sector and, therefore, despite significant difference between business and public administration, the successful business-approaches still can be efficiently implemented in the public sector. The state is compound socio-economic complex, which must be submitted in a system way. To use every business-approach is not required, especially, without unchanged; every method needs to adjust to the public administration style for the purpose of accurate generalization of results and optimization of existing systems.

**Keywords:** Public administration, business-approach, business-methods, motivation, personel promotion, business.

**Reviewer:** Professor Georgi Bagaturia, Georgian Technical University

**Тамара Мепаришвили**  
**Бизнес-подход в государственном управлнении**

**Резюме**

В международной практике госуправления уже давно существуют самые разнообразные элементы бизнес-подхода. У бизнеса есть соответственная система и большой опыт по совершенствованию сфера услуг, и, следовательно, несмотря на значительные различия между бизнесом и государственным управлением, успешный бизнес-подход может быть эффективно использовано в государственном секторе. Государство - это сложный социально-экономический комплекс, которого следует представить системно. Не обязательно применение всех методов битзнеса, тем более, неизменно, так как каждый подход должен быть приспособлен к стилю государственного управления, с целью четкого обобщения результатов и оптимизации существующих систем.

**Ключевые слова:** Бизнес-подход, бизнес-моделирование, госуправление, мотивация персонала, бизнес, бизнес-методы.

**Рецензент:** Профессор Гиორгий Багатуриа, Грузинский технический университет.

**ნათია ქოიავა**  
**პრაგმატული იდეალიზმის მნიშვნელობა სოლიდარული**  
**სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებისა და**  
**თანამედროვე დემოკრატიის მშენებლობისათვის**

*საქართველოს მოქალაქეთა “ურყევი ნებაა, დაამკვიდრონ დემოკრატიული საზოგადოებრივი წესწყობილება, ეკონომიკური თავისუფლება, სოციალური და სამართლებრივი სახელმწიფო, უზრუნველყონ ადამიანის საყოველთაოდ აღიარებული უფლებანი და თავისუფლებანი, განამტკიცონ სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობა და სხვა ხალხებთან მშვიდობიანი ურთიერთობა...”*

საქართველოს კონსტიტუციის პრეამბულა

80-იან წლებში, ქართული საზოგადოება უკიდურესი პრაგმატიზმის ტყვეობაში იმყოფებოდა. კარიერისტული და მატერიალური კეთილდღეობის მოტივებით, ადამიანები მზად იყვნენ, უარი ეთქვათ ყოველგვარ სულიერ ფასეულობებზე. საქართველოს დამოუკიდებლობის პირველ წლებში მომხდარი დრამატული მოვლენების შედეგად, დასრულდა არაჯანსაღი და არარაციონალური ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური სისტემით გამოწვეული ღირებულებების დევალვაცია. მოხდა იდეალების მსხვერვეა და დეზორიენტირებულ ქართულ საზოგადოებაში დაისადგურა ღირებულებითმა სკეპტიციზმმა, ცინიზმმა, და რეალიზმად თუ პრაგმატიზმად და რაციონალიზმად მონათლულმა რელატივიზმმა. ასეთ ვიტარებაში, კორუფცია და საზოგადოებრივი ინტერესების ეგრეთ წოდებული პირადი ინტერესების სამსხვერპლოზე მიტანა სრულიად ბუნებრივ სტიქიურ მოვლენად იქცა. ეგრეთ წოდებული იმიტომ, რომ, როგორც წარმატებული ქვეყნების მაგალითები გვაჩვენებს, ამგვარი მიდგომა პირადი ინტერესებისთვისაც უკიდურესად საზიანოა. ასეთი ქვეყნების პოლიტიკური მეთოდოლოგია, ძირითადად, პრაგმატიზმისა და იდეალიზმის სწორი ნაზავია. სინამდვილეში, ძალზე ძნელია იდეალიზმსა და პრაგმატიზმს შორის მკვეთრი ზღვრის გავლება, რადგან ის, რაც გამართლებულია ზნეობრვად, პრაგმატული თვალსაზრისითაც მომგებიანია. პრაგმატული იდეალიზმი ცხოვრების სტილია, როდესაც ცდილობ, მოახდინო ამ ორი სრულიად განსხვავებული კონცეფციის ელემენტების ჰარმონიული კომბინირება, რაც საშუალებას მოგცემს, გადარჩე თანამედროვე, მაღალ კონკურენტულ, ცვლილებებით და



გამოწვევებით სავსე სამყაროში, და გადარჩე ისე, რომ სინდისიც სუფთა გქონდეს და არც იდეალებზე უარის თქმა მოგიხდეს. ადამიანებმა უნდა მოძებნონ გზა, რათა გახდნენ პრაგმატულები, იდეალისტური ემოციებითა და მისწრაფებებით და იდეალისტები, პრაგმატული აზროვნებითა და ქმედებებით. სხვანაირად რომ ვთქვათ, როდესაც ოცნებობ უკეთეს მსოფლიოზე, უსამართლობის, შიმშილის, სიღარიბის, ჩაგვრისა თუ ომის გარეშე, ისიც კარგად იცი, რომ ამ ოცნების ასასრულებლად, პირველ რიგში, უნდა გამოფხიზლდე და თავდაუზოგავად იმოქმედო. პრაგმატული იდეალისტები არიან ადამიანები, რომელთაც სჯერათ, რომ ეს შესაძლებელია, ახერხებენ მის განხორციელებას ცხოვრებაში და ეწევიან პრაგმატული იდეალიზმის კონცეფციის, მისი უპირატესობების პოპულარიზაციას საზოგადოებაში; რომელთაც სურთ, შეცვალონ საკუთარი თავი, გარშემო მყოფი ადამიანები, თავიანთი ქვეყანა, და გავიდნენ უფრო გლობალურ მასშტაბებზეც; რომელთაც საკმაოდ ოპტიმისტური განწყობა აქვთ თავიანთი ქვეყნისა და მთლიანად სამყაროს პოზიტიური ტრანსფორმაციისა და უკეთესი მომავლის მიმართ და, ამავდროულად, საკმაოდ მყარად დგანან მიწაზე, კარგად აქვთ გააზრებული არსებული რეალობა და ისიც, თუ რისი გაკეთებაა შესაძლებელი ამ თვალსაზრისით. იდეალიზმი გამოყენებულ უნდა იქნას პრაგმატული მოსაზრებებით. შესაბამისად, ოქროს შუალედი იდეალიზმსა და პრაგმატიზმს შორის კი არ მდებარეობს, არამედ, მათ სწორ და პროპორციულ კომბინაციას გულისხმობს.

მაგალითად, რთულია გაიმიჯნოს, თუ რამდენად პრაგმატული ან იდეალისტური მიზანია ჩვენი ქვეყნის ეროვნული ინტერესების, გატარება, როგორცაა: სუვერენიტეტისა და ტერიტორიული მთლიანობის უზრუნველყოფა; სახელმწიფო ინსტიტუტების განვითარება და დემოკრატიის განმტკიცება; ეროვნული უსაფრთხოების ეფექტიანი სისტემის განვითარება; ეროვნული ერთიანობისა და სამოქალაქო თანხმობის განმტკიცება; ევროპული და ევროატლანტიკური ინტეგრაცია; ეკონომიკის სტაბილური გრძელვადიანი ზრდის უზრუნველყოფა; ენერგეტიკული უსაფრთხოების უზრუნველყოფა; რეგიონული სტაბილურობის უზრუნველყოფა; საქართველოს სატრანზიტო ფუნქციის გაძლიერება; საქართველოს და რეგიონის ეკოლოგიური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა; სამოქალაქო ინტეგრაციისა და ეროვნული და

კულტურული თვითმყოფობის უზრუნველყოფა; კიბერუსაფრთხოების განმტკიცება; დემოგრაფიული უსაფრთხოების უზრუნველყოფა; დიასპორებთან ურთიერთობა.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი, ჩემი აზრით, უდავოდ მიღწევადი იდეალისტური მიზნებია და ამდენად, მთავრობის შესაბამისი ინსტიტუტების ქმედებები ამ მიმართულებით, სრულიად პრაგმატულია.

არ შეიძლება, ჩამოთვლილთაგან, რომელიმეს მიენიჭოს კვალიფიკაცია „უფრო მეტად ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი“, საბოლოოდ, საქართველოს კონსტიტუციის პრეამბულით გათვალისწინებული შედეგის მისაღწევად, აუცილებელია მათი კომბინირებულად განვითარება და შესაბამისი ინსტიტუტების სინერგიული მუშაობა; თუმცადა, სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებისა და თანამედროვე დემოკრატიის მშენებლობისათვის განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგი ეროვნული ღირებულებებისა თუ ინტერესების დაცვასა და გატარებას: დემოკრატია და კანონის უზენაესობა; სახელმწიფო ინსტიტუტების განვითარება და დემოკრატიის განმტკიცება; ეროვნული ერთიანობისა და სამოქალაქო თანხმობის განმტკიცება; განათლების პოლიტიკა. ის, რასაც ქვემოთ მიმოვიხილავთ, სწორედ იდეალისტური მიზნებისთვის გადადგმულ პრაგმატულ ნაბიჯებს წარმოადგენს.

საქართველო და ქართველი ხალხი უნდა დარჩეს დემოკრატიული ღირებულებებისა და პრინციპების ერთგული და მათ საფუძველზე დაამკვიდროს მმართველობის დემოკრატიული სისტემა, რომელშიც ძალაუფლება კანონით არის შეზღუდული და განაწილებულია საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო შტოებს შორის. უზრუნველყოფილ უნდა იქნას კანონის უზენაესობა, პლურალიზმი და უმცირესობათა, მათ შორის, ეთნიკური და რელიგიური უმცირესობების, უფლებების დაცვა, ასევე, ხდებოდეს სამოქალაქო საზოგადოებისა და სხვა დემოკრატიული ინსტიტუტების გაძლიერების ხელშეწყობა.

საქართველოში უნდა შეიქმნას სახელმწიფო მართვის ისეთ მოდელი, რომლითაც უზრუნველყოფილ იქნება დემოკრატიული პოლიტიკური სისტემის მდგრადობა და განვითარება. გაძლიერდეს დემოკრატიული ინსტიტუტები, რომლებიც უზრუნველყოფს ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების დაცვას, კანონის უზენაესობას, სიტყვის, აზრის, სინდისის, აღმსარებლობისა და რწმენის

თავისუფლებას. მნიშვნელოვანია საზოგადოებაში დემოკრატიული ფასეულობების დამკვიდრება, სამოქალაქო თვითშეგნების ამაღლება და სახელმწიფო ინსტიტუტებისადმი ნდობის უფრო მეტად განმტკიცება.

სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს თავისი მოქალაქეების ინტერესების, უფლებებისა და თავისუფლებების დაცვა. ამისათვის, ხელი შეუწყოს ისეთი საზოგადოების ჩამოყალიბებას, რომელიც ეფუძნება კანონის წინაშე თანასწორობის, პლურალიზმის, შემწყენარებლობის, სამართლიანობის, ადამიანის უფლებებისა და, რასის, ენის, სქესის, რელიგიის, რაიმე ჯგუფისადმი კუთვნილების, პოლიტიკური და სხვა შეხედულებების განურჩევლად, ადამიანთა თანასწორობის პრინციპებს. სახელმწიფოს ერთ-ერთ პრიორიტეტს უნდა წარმოადგენდეს მრავალეთნიკური და მრავალკონფესიური ქართველი ერის წარმომადგენლების თანაბარი ჩართულობა ქვეყნის საზოგადოებრივ და პოლიტიკურ ცხოვრებაში. მნიშვნელოვანია ოკუპირებულ ტერიტორიებზე მცხოვრებ საქართველოს მოქალაქეებთან კონტაქტების გაღრმავება და მათი ინტეგრირება ქვეყანაში მიმდინარე პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ პროცესებში.

სახელმწიფო უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ განავითაროს თავისუფალი და დემოკრატიული საზოგადოება, განამტკიცოს კანონის უზენაესობა და ყოველი მოქალაქის კანონის წინაშე თანასწორობაზე დაფუძნებული, გამჭვირვალე, ხალხის წინაშე ანგარიშვალდებული მმართველობის სისტემა, რომელიც ყველა მოქალაქისათვის ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების, მათ შორის, სიტყვის, აზრის, სინდისის, აღმსარებლობისა და რწმენის თავისუფლების, გაერთიანების შექმნის და მასში მონაწილეობის უფლების გარანტიაა. ასეთი პოლიტიკური სისტემა ქვეყნის განვითარების უმთავრესი წინაპირობაა.

საქართველოს კონსტიტუცია უზრუნველყოფს ხელისუფლების საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო შტოების ფუნქციების გამიჯვნას, რაც მმართველობის დემოკრატიული სისტემის საფუძველია. საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოების რეფორმირებისა და საქმიანობის ოპტიმიზაციის პარალელურად, აქტიურად უნდა მიმდინარეობდეს გამჭვირვალე, ანგარიშვალდებული და კომპეტენტური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება.

კანონის უზენაესობის განმტკიცებას უნდა ემსახურებოდეს სასამართლო ხელისუფლების გაძლიერება. ამ სფეროში,

გატარდეს რეფორმები, რომლებიც მიმართული იქნება სასამართლოს დამოუკიდებლობისა და ეფექტიანობის ზრდისკენ. ნაფიც მსაჯულთა ინსტიტუტის გაფართოება მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იქნება სასამართლოსადმი ნდობის განსამტკიცებლად.

დიდი მნიშვნელობა უნდა ენიჭებოდეს ადგილობრივი თვითმმართველობის ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებას და შეიქმნას ხელსაყრელი პირობები პოლიტიკური პარტიების, მოქალაქეთა სხვადასხვა გაერთიანების, ინტერესთა ჯგუფების, საქმიანი წრეების, არასამთავრობო სექტორისა და მასმედიის გასაერთარებლად. ეს ხელს შეუწყობს ძლიერი და აქტიური სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებას, უზრუნველყოფს დემოკრატიის გადრმავებას და საზოგადოების წინაშე ხელისუფლების ანგარიშვალდებულების ზრდას.

განათლების სისტემის სრულყოფა საქართველოს ხელისუფლების მნიშვნელოვანი პრიორიტეტი უნდა იყოს. უნდა გატარდეს რეფორმები, რომლებიც მიზნად ისახავს საშუალო, პროფესიული და უმაღლესი განათლების ხარისხის თვისებრივ გაუმჯობესებას და ცოდნაზე დაფუძნებული სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების ხელშეწყობას, აგრეთვე მეცნიერების განვითარებისათვის სათანადო პირობების შექმნას. განათლების სისტემის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია მასში კერძო სექტორის მონაწილეობის გაზრდა.

განათლების სისტემამ საქართველოს მოქალაქეებს უნდა მისცეს საშუალება, მაქსიმალურად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობები და იყვნენ კონკურენტუნარიანი საქართველოს და მსოფლიოს შრომის ბაზრებზე.

იმისათვის, რომ 21-ე საუკუნის გამოწვევებს თავი წარმატებით გაართვა და, ამავედროულად, არ მოგიხდეს უარის თქმა საკუთარ ღირებულებებსა თუ იდეალისტურ მიზნებზე, მნიშვნელოვანია, იყო პრაგმატული, რათა განავითარო ამის მისაღწევად საჭირო უნარ-ჩვევები და შინაგანი ბუნება, მიიღო სათანადო განათლება, რაც ამ წარმატებას უზრუნველყოფს.

მნიშვნელოვანი რეფორმებია გასატარებელი საშუალო განათლების თვალსაზრისითაც. მით უმეტეს, როცა, 2011 წელს, მსოფლიო მასშტაბით ჩატარებული წიგნიერების კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველო, ამ მხრივ, გამოხატული აუთსაიდერია. მას საშუალოზე დაბალი მაჩვენებელი აქვს. ის ბოლო ადგილებს აფრიკასთან, ირანთან და კატართან იყოფს. ამ სიაში საქართველოს მაროკო, ქუვეითი და ტრინიდადი და

ტობაგო ჩამორჩებიან. სკოლის ასაკის ბავშვების უნარი, გაიაზრონ და გაიგონ წაკითხული ტექსტი, ძალიან პრობლემურია. ინფორმაციის არასწორი აღქმა კი, თავისთავად ცხადია, იწვევს არასწორ ანალიზს, რაც განაპირობებს არასწორ ქმედებას, არასწორი გადაწყვეტილებების მიღებას. წიგნიერების კვლევის შედეგების მიხედვით, მოსწავლეები იყოფიან ოთხ დონედ: დაბალი, საშუალო, მაღალი და ძალიან მაღალი. ამ დონეების მიხედვით, პროცენტული მაჩვენებლები შემდეგნაირად განაწილდა: უმაღლესი საფეხური – 2 %, მაღალი საფეხური – 21 %, საშუალო საფეხური – 60 % და დაბალი საფეხური – 86 %. ყველაზე საგანგაშოა ის, რომ ამ ოთხი დონის ქვემოთ, ანუ შკალის მიღმა, ჩვენი მოსწავლეების 14 % აღმოჩნდა. ისინი ვერც ერთ კატეგორიაში ვერ მოხვდნენ.

2013 წლის 12 აპრილს, თბილისში, კვლევის შედეგებთან დაკავშირებით, ჩატარდა ნაციონალური კონფერენცია. გამოცდების ეროვნული ცენტრის დირექტორის, მათა მინინოშვილის განცხადებით, „კვლევის შედეგები არ არის სახარბიელო. ნამდვილად საჭიროებს სერიოზული ნაბიჯების გადადგმას და სტრატეგიულ დაგეგმვას.“

გარდა ამისა, საქართველოსთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს უმაღლესი განათლების სისტემის დახვეწასა და განვითარებას. ხარისხიანი უმაღლესი განათლების ხელშეწყობა საქართველოს სამეცნიერო პოტენციალის გაზრდისა და ეკონომიკის წინსვლის ერთ-ერთი წინაპირობაა. ასევე მნიშვნელოვანია სამეცნიერო კვლევებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების სფეროში საერთაშორისო თანამშრომლობის გადრმავება. უმაღლესი განათლება ძალიან მნიშვნელოვანია დასაქმებისათვის, ასევე, სოციალური თუ ეკონომიკური წინსვლისთვის. 21-ე საუკუნეში, ადამიანებს, უმაღლესი განათლების გარეშე, აქვთ შეზღუდული უნარები და ასევე შეზღუდული შესაძლებლობა, გამოიყენონ არჩევანის თავისუფლება შრომის ბაზარზე. განათლება ადამიანს აძლევს მეტ თავისუფლებას, მოქნილობას და უქმნის აუცილებელ პირობებს, რომ თავისი ცხოვრების განმავლობაში, პრაგმატული კარიერული ნაბიჯები იღეაღიზმსა და სოციალურ აქტივობასთან შეაზავოს. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ უმაღლესი განათლება ხელმისაწვდომი იყოს ადამიანებისთვის გრანტების, სტიპენდიების, სწავლის გადასახადის შემცირების, საჯარო განათლების დაწესებულებების რაოდენობის ზრდის საშუალებით. უმაღლესი განათლების

გარეშე, ადამიანები იქცევიან დაბალი კლასის მოქალაქეებად, რომლებიც ასრულებენ ეგრეთ წოდებულ „შავ“ სამუშაოს, არასაკმარისი ანაზღაურებით, და შესაბამისად, მთელი ცხოვრება ვერ შორდებიან აბრაჰამ მასლოუს პირამიდის პირველ და მეორე საფეხურს, ისინი მუდმივად ბიჰევიორისტული თეორიის თანახმად მოქმედებენ. ეს ადამიანები ორიენტირებული არიან გადარჩენასა და პირად უსაფრთხოებაზე და გარეგანი ფაქტორები ყოველთვის ახდენას გავლენას მათ ქცევასა თუ განწყობაზე. ასეთ შემთხვევაში, ადამიანს საერთოდ არ რჩება დრო საზოგადოებრივ აქტივობებებში ჩასაბმელად თუ სოციალური სამართლიანობისთვის საბროლველად. უფრო მეტიც, მას არ ჰყოფნის არც რწმენა და არც კომპეტენცია იდეალისტური მიზნების დასახვისა და მიღწევისათვის. ასეთ ადამიანს არ სჯერა რომ არსებობს იდეალისტური მიზნები და ვერც კი წარმოუდგენია, რომ მათი მიღწევა შესაძლებელია.

განათლების სისტემის ეფექტიანი რეფორმა არის ერთადერთი გამოსავალი და გარანტორი იმისა, რომ ქართულ სახელმწიფოში შეიქმნას: ლიბერალიზმზე, პლურალიზმზე, დემოკრატიაზე, თავისუფლებაზე დაფუძნებული ახალი, ჯანსაღი სამოქალაქო საზოგადოება; ახალი ლიდერები; ახალი სამთავრობო პოლიტიკა; ახალი ცოდნის ეკონომიკა; ახალი მართვის ხელოვნება; საკუთარ ძლიერ მხარეებზე და ფასეულობებზე ორიენტირებული, პროაქტიური ახალგაზრდობა; პირად ცხოვრებაში, პროფესიულ თუ საზოგადოებრივ საქმიანობაში წარმატებული საზოგადოება; მაღალპასუხისმგებლიანი და კვალიფიციური პერსონალი ყველა სფეროში.

საქართველოში ადამიანის უფლებებზე დამყარებული დასავლური დემოკრატიის მშენებლობა სწორედ პრაგმატული იდეალიზმის ფილოსოფიაზე დაფუძნებული სტრატეგიაა. არსებობს რეალური საფრთხე იმისა, რომ ჩვენ ვერ შევქმნათ ვერც ერთი გამართულად მოქმედი სახელმწიფო ინსტიტუტი არა იმიტომ, რომ ხედმეტად იდეალისტები ვართ, როცა მათ შემოღებას ვისახავთ მიზნად, არამედ იმიტომ, რომ ამ ინსტიტუტების შექმნისას ყველა ძირითადი იდეა შეიძლება არასწორად გაგებულ პრაგმატიზმს გადავაცოლოთ. დღეს, იმდენად დიდია საზოგადოებაში ყოველგვარი ამადლებულის, ჰუმანურის, ზნეობრივის დეფიციტი და იმდენადაა მოჭარბებული ანგარება, კარიერისტობა და მლიქვნელობა, რომ ჩვენი ქვეყნისთვის იდეალიზმი ისეა აუცილებელი, როგორც

არასდროს. ძალიან უხეშად რომ ითქვას, დღეს საქართველოს მოსახლეობა რამოდენიმე ურთიერთუკონტაქტო ნაწილად დაიყო:

1. ერთი ნაწილი ცდილობს, თავი გადაირჩინოს, ნებისმიერი ხერხით, თუნდაც ეს მის გარშემო მყოფი ადამიანებისთვის ზიანის მიაყენების, მათი გათელვის, შეურაცხყოფის, უფლებების დარღვევის, ინტერესების შელახვისა თუ მათთვის ხელის შეშლის, ჩასაფრების, მახის დაგების, მათი ჩაძირვისა და პიროვნული განადგურების ფასად დაუჯდეს;

2. მეორე ნაწილი გახდა დეპრესიული, დაავადდა მსხვერპლის ვირუსით და დაკარგული სასოების საძიებლად თუ სულიერი სიმშვიდის მოსაპოვებლად, ეკლესიას მიაწყდა (ნაწილობრივ ამითაც აიხსნება მრევლის რაოდენობრივი ზრდა ეკლესიაში);

3. მესამე ნაწილი, ე.წ. „თავის საშველად“, საერთოდ წავიდა საქართველოდან და იმ ქვეყნებს მიაშურა, სადაც მეტი შესაძლებლობებია, საკუთარი თავის გადასარჩენად თუ სამშობლოში დატოვებული ოჯახის წევრებისა და ნათესავების „შესანახად“.

4. ხოლო ადამიანები, რომლებსაც ჯერ კიდევ სჯერათ, რომ შესაძლებელია რამე ღირებულის გაკეთება საზოგადოებისა და ქვეყნისათვის, თითოთოროლადაა გაბნეული საქართველოს მოსახლეობაში.

ტენდენცია იმდენად სავანგაშოა, რომ საჭიროა ადამიანებში მორალური ღირებულებების გაღვიძება, რაც შეიძლება სწრაფი მოქმედება და დაუყოვნებლივ მიღებული ეფექტიანი ზომები ამ მიმართულებით. სახელმწიფოს მხრიდან გადადგმული ჰუმანურობისკენ მიმართული ყოველი ნაბიჯი საზოგადოებაში აღვივებს ზნეობრიობის, თანაგრძნობის, ურთიერთსოლიდარობისა თუ კაცთმოყვარეობისაკენ სწრაფვას.

პრაგმატული იდეალიზმი სწორედ პირადი კეთილდღეობისა და ბედნიერების მიღწევის მორალურ, ჯანსაღ გზას გვაჩვენებს. ამავდროულად, იდეალებისთვის მსახურებით, პირადი კეთილდღეობისა და ბედნიერების მიღწევის ლეგიტიმურ შესაძლებლობას გვაძლევს, როგორც სამართლებრივი ისე მორალური თვალსაზრისით. ქრება წინააღმდეგობა ღირებულებებსა და სურვილებს შორის. ამგვარ ფილოსოფიაზე დაფუძნებული საზოგადოება, შესაძლებლობებისა და კრეატიულობის გამოსავლენად თუ კეთილდღეობის მოსა-

პოვებლად მხოლოდ თავისუფლებასა და თანასწორობას ითხოვს. შესაბამისად ეროვნულ-სახელმწიფოებრივი ინტერესების დამცველი ხელისუფლების საზრუნავია სტაბილური, თანასწორუფლებიანი, სამართლიანი, თავისუფალი გარემოს უზრუნველყოფა. ხოლო საზოგადოების საზრუნავია ხელისუფლების კონტროლი, რათა მის მიერ ეროვნულ ინტერესებზე ზრუნვა საზოგადოების კონტროლზე ზრუნვად არ იქცეს.

საზოგადოების მხრიდან ხელისუფლების კონტროლით, ხოლო სახელმწიფოს მიერ იმაზე ზრუნვით, რომ შეიქმნას ისეთი გარემო, სადაც ადამიანები კოოპერირებენ, ერთმანეთს ენდობიან, იხევენ ურთიერთსოლიდარობას, საზოგადოების როგორც ეკონომიკური, ისე პოლიტიკური განვითარების მიღწევა უფრო იოლია. ამდენად, თანამშრომლობა, ტოლერანტობა, პლურალიზმი, ურთიერთდამოკიდებული ქმედება, სოლიდარობისა და ნდობის მაღალი ხარისხი, რაც, ზოგადად, რაციონალური გათვლების შედეგი უნდა იყოს, იქნება წინაპირობა იმისა, რომ მორალურ და ინტელექტუალურ კრიზისში მყოფი, „საშოვარს გადაგებული, გათითოკაცებული ყოფილი ერობიდან“ ვიქცეთ სრულფასოვანი სამოქალაქო საზოგადოების მქონე, განვითარებულ, ერთიან, დასავლურ ღირებულებებზე დაფუძნებულ, დემოკრატიულ, სოციალურ და სამართლებრივ სახელმწიფოდ.

### ლიტერატურა

#### References:

1. saqarTvelos erovnuli usafrTxoebis koncepcia, 2012 weli, gv. 73
2. wigni rebis saerTaSoriso kvleva IRLS 2011, gv. 57
3. [Alissa Wilson](#), [Ann Barham](#), John Hammock, Practical Idealists, *Practical Idealists: Changing the World and Getting Paid*, publication: November 30, 2008, gv. 228
4. P. F. Drucker – *Management Challenges for the 21st century* (1999) COLLINS BUSINESS, An Imprint of HarpeCollins Publishers. gv. 199
5. Stephen R. Covey. First Things First; (To Live, to Lave, to Learn, to Leave a legacy) STEPHEN R. COVEY A. ROGER MERRILL REBECCA R. MERRILL  
A Fireside Book Published by SIMON & SCHUSTER New York London Toronto Sydney Tokyo Singapore gv. 361
6. Sean Covey *The 7 Habits of Highly Effective Teens* the natural bestseller, over 1,500,000 copies sold.



Jack Canfield and Kimberly Kirberger, coauthors of Chicken Soup for the Teenage Soul – FIRESIDE Rockfeller Center. New York. Copyright in 1998 by Franklin Covey, gv. 268

7. <http://the-practical-idealist.blogspot.com/2011/04/first-day-first-show-practical-idealism.html>

**Natia Koiava**

**Importance of Pragmatic Idealism for Establishing Joint Civil Society and Developing Modern Democracy**

**Summary**

The article refers to the lamentable condition of Georgian society being in a moral and intellectual crisis. It explains pragmatic idealism as a concept and possibility and necessity of its accomplishment in social life or state structures. It shows the maintenance and implementation of which main directions, national values or interests are most important to establish civil society and develop modern democracy. Apart from this, the article emphasizes necessity and importance of the rule of law, development of state institutes, strengthening of national unity and civil consent, implementing effective education reforms for constructing developed, united, democratic, social state based on Western values and governed by the rule of law.

**Keywords:** Pragmatism, idealism, values, solidarity, civil society, modern democracy, constitution, private interests, social interests, rule of law, national unity, civil consent, education.

**Reviewer:** Professor Otar Kochoradze, Georgian Technical University.

**Натия Коиавა**

**Значение прагматического идеализма для формирования гражданского общества и для развития современной демократии**

**Резюме**

В статье показано плачевное состояние грузинского общества находящегося в моральном и интеллектуальном кризисе. Дано определение прагматичному идеализму, как концепции и возможности более того, необходимости применения в общественной жизни и в

государственных структурах. Показано какие основные направления, национальные ценности или интересы являются более важными для формирования гражданского общества и строительства современной демократии. Кроме того, подчеркнуты значение и необходимость верховенства закона, развитие государственных институтов, укрепление национального единства и гражданского согласия, проведение эффективной реформы системы образования для строительства развитого единого демократического, социального и правового государства, основанного на западных ценностях.

**Ключевые слова:** прагматизм, идеализм, ценности, солидарность, гражданское общество, современная демократия, конституция, личные интересы, общественные интересы, верховенство закона, национальное единство, гражданское согласие, образование.

**Рецензент:** Профессор Отар Кочорадзе, Грузинский технический университет.

## ზაზა ჭოიავა ყველგან “საქართველოა”

საქართველოს ნებისმიერ წერტილში ყველგან “საქართველოა”, ტავტოლოგია არ გეგონოთ, ახლავე ავხსნი რას ვგულისხმობ, დღეს დილით 66 ნომერ მიკროავტობუსში ავედი, ხალხი თავისთვის წყნარად იჯდა, მხოლოდ ერგთან იყო “თავისუფალი” ადგილი, თავისუფალი რა, სკამნახევარზე კაცი იჯდა და არც კი უცდია განძრევა, ნახევარ სკამზე ჩამოვჯექი და ლეპტოპი ამოვიღე, ინტუიციამ მიკარნახა, რამე “ქართული” მოხდებოდა და მეც უნდა დამეწერა ჩანახატის მსგავსი რამ... სიტუაციამაც არ დააყოვნა, გვერდზე ერთსკამიანი ადგილი გათავისუფლდა და ამოვისუნთქე, გადავად, დავეჯდები მეთქი, ვინ დაგაცადა, კისრისტეხით გამოვარდა უკნიდან გოგონა და ისეთი სისწრაფით დაჯდა ამ თავისუფალ სკამზე, რომ გახედვაც ვერ მოვასწარი, გამეღიმა, ასეთ რამეს ხომ უამრავჯერ შევსწრებივარ, ოღონდ ეს ჩასაწერია, გავიფიქრე და ჩავწერე კიდევ. მიკროავტობუსი კიდევ ერთხელ გაჩერდა და მამაკაცი და გოგონა ამოვიდნენ, ამ დროს უკვე თავისუფალი იყო ერთ-ერთი 2 ადგილიანი სკამის ერთი სკამი ფანჯრისკენ, აქეთ კი ვიღაც იჯდა, რომელიც არ აპირებდა განძრევას და გოგონას გატარებას, უდტრეინველი სახით იყურებოდა სადღაც და ალბათ რაღაც აბსტრაქტულზე ფიქრობდა, გოგონაც ფეხზე დარჩა. გმირთა მოედანზე კი ქალი ადგა სკამიდან და წინ გადავიდა, მალე ჩავდივარო, ნუ თუ მალე ჩადის რა პრობლემაა, მაგრამ დგას ეს ქალი კარებთან, მძლოლს სარკეზე ეფარება და ელოდება როდის მივა მიკრო-ავტობუსი “მალე ჩასასვლელ” ადგილზე. ჰოდა აქ იყო ყველაზე საინტერესო, სტუ-ს მეორე კორპუსთან მიკრო-ავტობუსში 5 ქალი ამოვიდა ერთდროულად, რომლებს იმ “მალეჩამსვლელ” ქალთან ერთად დადგნენ წინ, მძოლის სარკის სიახლოვეს, არც ერთი არ ფიქრობდა გადასვლას და დაჯდომას, ძალიან საინტერესოა რატომ, მეტიც, ერთ ერთი მათგანი წინ მჯდომ ახალგაზრდა გოგონას დაადგა თავზე და ჩამოეკიდა და დადლილობის ხვნეშა დაიწყო, გოგონას სინდისმა ამას ვეღარ გაუძლო და ადგილი დაუთმო იმ ქალს, როცა უკან 6 ადგილი მაინც იყო. მიკროავტობუსი სპორტის სასახლის შუქნიშანს მიუახლოვდა, სადაც 7 წამი იყო დარჩენილი სანამ ფეხით მოსიარულისათვის აინთებოდა მწვანე ფერი, მძლოლმა სინქარეს მოუმატა რათა გადასვლა მოესწრო შუქნიშანის ფერის შეცვლამდე და ამ დროს სტუდენტთა დიდი

ჯგუფი მოაწვდა და ნახევარმა გადაირბინა გზაზე, მძღოლმა მკვეთრად დაამუხრუჭა და წინ მდგომი ქალები ერთმანეთს “შეაწება”, რამაც ცხადია უკმაყოფილება გამოიწვია და ქალებმა ჯავრი მძღოლზე იყარეს. 7 წამი ვერ მოითმინეს სტუდენტებმა, 7 წამის მერე ხომ მათი ფერი აინთებოდა, სად მიდიხარ შვილო და ძმაო, ან თავს რატომ იკლავ, ან მძღოლს რატომ ხდი მკვლელს და უბედურს?!

საშინელ დეგრადაციას განვიცდით, ვფიქრობ და ამის შემაკავებელი ვერაფერი მომიფიქრებია, 2 გამოსავალი გაქვს, ან უნდა გასაშუალოდღე, ან გაგოქდღე, მე კი მესამე, არარეალური ვარიანტი მაქვს არჩეული და ვცდილობ ვიბრძოლო, ვისაველო, ვიყვირო რომ საქართველო ის კი არაა, რაც ახლაა, არამედ ის, რაც უნდა იყოს, როგორადაც ღმერთმა შექმნა... მახსენდება ტექსტები სუფრასთან, საქართველოს სადღეგრძელოს დროს:

კოლუმბი რომ შუა ზღვაში  
ამერიკას დაეძებდა  
მაშინ ქართლში ვახტანგ მეფე  
კანონების კოდექსს წერდა

და როდესაც რუსმა ხალხმა  
ძლივს ისწავლა ანი-ბანი  
შოთამ მაშინ დაამთავრა  
თავის ვეფხისტყაოსანი

გავიგეთ ბატონო, მჯერა ბატონო, ვამაყოფ ბატონო, “სამიათასი მეთქი”-სიც მჯერა (სამიათასი მეთქი, ლევან სანიკიძის გამოთქმა უქარქაშო ხმლებში, სადაც ასაბუთებს რომ ჩვენს ქვეყანას სამიათასწლოვანი ისტორია აქვს), თამარ შვიდმნათობიერისიც მჯერა, დავითი და გიორგი მეთერთმეტე ჩემი კერპია საერთოდაც! მერე?! მერე რა? ოღო რა კარგები ვიყავით. ხოდა ჩემო ბატონო, რა საზოგადოებაც დავითის დროს იყო, როგორი ბრძენი და პატრიოტი იყო ავღანეთში გადახვეწილი გიორგი მეთერთმეტე, როგორი ქართველზე გააქოებული “დელი” იყო გმირი მეფე სვიმონი, ისეთი საზოგადოება და ხელისუფლება მინდა, სხვაგვარად როგორ აგისნათ? 9 ძმა ხერხეულიძე მინდა, 300 არაგველი მინდა, თევდორე მღვდელი მინდა, 200 თუში მინდა, 7 ძმა ჩოლოყაშვილი მინდა, შალვა და ელიზბარ ქსნის ერისთავები მინდა, შალვა და კონსტანტინე არგვეთის ერისთავები მინდა, კოსტანტი კახი მინდა, გობრონი მინდა, აბო თბილელი მინდა,

შუშანიკი მინდა და ჩემი კერპი - შალვა ახალციხელი მინდა, რუქნადინს და ბარქიაროკს რომ პირდაპირი მნიშვნელობით დროშები დაახია თავზე ბასიანსა და შამქორში, მერე კი საქართველოსთვის ეწამა ჯალალ-ად-დინის ხელით... დღეს მინდა, აქ მინდა და ამ ქვეყანაში, ისტორიული პერსონაჟები კი არა, აქ და ახლა მინდა!!!

დღეს საქართველოს მოსახლეობა რამდენიმე კატეგორიადაა დაყოფილი:

1. ერთი ნაწილი ცდილობს, თავი გადაირჩინოს, ნებისმიერი ხერხით, თუნდაც ეს მის გარშემო მყოფი ადამიანებისთვის ზიანის მიაყენების, მათი გათელვის, შეურაცხყოფის, უფლებების დარღვევის, ინტერესების შელახვისა თუ მათთვის ხელის შეშლის, ჩასაფრების, მახის დაგების, მათი ჩაძირვისა და პიროვნული განადგურების ფასად დაუჯდეს;

2. მეორე ნაწილი გახდა დეპრესიული, დაავადდა მსხვერპლის ვირუსით და დაკარგული სასოების საძიებლად თუ სულიერი სიმშვიდის მოსაპოვებლად, ეკლესიას მიაწვდა;

3. მესამე ნაწილი, ე.წ. „თავის საშველად“, საერთოდ წავიდა საქართველოდან და იმ ქვეყნებს მიაშურა, სადაც მეტი შესაძლებლობებია, საკუთარი თავის გადასარჩენად თუ სამშობლოში დატოვებული ოჯახის წევრებისა და ნათესავების „შესანახად“.

4. ხოლო ადამიანები, რომლებსაც ჯერ კიდევ სჯერათ, რომ შესაძლებელია რამე ღირებულის გაკეთება საზოგადოებისა და ქვეყნისათვის, თითოთროლადაა გაბნეული საქართველოს მოსახლეობაში.

პრობლემა და ჩაკეტილი წრე ნათელია, იმ ფონზე, როცა ხალხის უდიდესი ნაწილი სამაგიეროს გადახდის რეჟიმსა და მენტალობაში ცხოვრობენ, 2012 წლის 1 ოქტომბრის შემდეგ თითქოსდა მარწუხებისგან გათავისუფლდნენო, იმატა კრიმინალური თავისუფლების განცდამ ადამიანებში და შესაბამისად, გაიზარდა დანაშაულებრივი ქმედებები. ასევე, პრაქტიკულად არ არსებობს ნეიტრალური ჯანსაღი სამოქალაქო საზოგადოება და სამწუხაროდ, განათლების სისტემის ცვალებადობა დამოკიდებულია ამა თუ იმ ძალების ხელისუფლების სათავეში მოსვლაზე (იგივე შეიძლება ითქვას საქართველოს ძირითად კანონზე - საქართველოს კონსტიტუციაზე). ამ ფონზე რთულდება გამოსავლის ძიება და,

მით უმეტეს, თუნდაც თეორიულად მოძებნილი გამოსავლის პრაქტიკაში განხორციელება.

ხელისუფლებამ უნდა გაიგოს, რომ განათლების სისტემის რეფორმა და დახვეწა მისი უპირველესი პრიორიტეტი უნდა იყოს, გონებრივი გარღვევა, ერის ცნობიერების ამღვლეაა ერთადერთი “წამალი” ამ ქვეყნის გადარჩენისა, წინსვლის და განვითარებისა.

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ უმაღლესი განათლება ხელმისაწვდომი იყოს ადამიანებისთვის გრანტების, სტიპენდიების, სწავლის გადასახადის შემცირების, საჯარო განათლების დაწესებულებების რაოდენობის ზრდის საშუალებით.

აბრამ მასლოუ მეოცე საუკუნის ამერიკელი ფსიქოლოგია და ცნობილია თავისი “ადამიანის მოთხოვნილებების” კონცეფციით.

მასლოუც თვლიდა, რომ ადამიანის პიროვნება წარმოადგენს თვითრეალიზაციისა და ზრდისადმი თანდაყოლილი მიდრეკილების გამოხატულებას. იგი აცნობიერებდა, რომ თვითრეალიზაცია ძალიან რთული ამოცანაა, რომელსაც მისი ვარაუდით, ზრდასრული ადამიანების მხოლოდ 1% აღწევს.

მასლოუს მიხედვით არსებობს ადამიანის 5 ძირითადი მოთხოვნილება იერარქიის მიხედვით, ესენია: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოება, სიყვარული და მიკუთვნება, დაფასება, თვითრეალიზაცია.

1. **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები** – საკვები, წყალი, ჩასაცმელი, შთამომავლობის გაგრძელება. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ სხვა დანარჩენი მოთხოვნილებები აზრს კარგავს, ვინაიდან ირღვევა ადამიანის ორგანიზმის რეგულაცია.

2. **უსაფრთხოების მოთხოვნილებები** – მტრისგან, სიღატაკისგან, ავადმყოფობისგან დაცვა. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ ირღვევა ადამიანის ფსიქიკის რეგულაცია.

3. **სოციალური კონტაქტების მოთხოვნილებები** – სიყვარული, მეგობრობა, ყურადღება, ზრუნვა. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ ირღვევა პიროვნების სოციალური საქმიანობის რეგულაცია.

4. **პატივისცემის მოთხოვნილებები** – აღიარება, მიღწევები, სტატუსი, პრესტიჟი. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ ირღვევა ადამიანის ქცევის რეგულაცია.

იგი აღარ წარმოადგენს ფასეულობას სხვებისთვის, ანუ საზოგადოების სრულფასოვან წევრს.

**5. თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები** – საკუთარი მონაცემებისა და შესაძლებლობების (ადამიანური კაპიტალის) გამოხატვა; ანუ ესაა იმის მიღწევის შესაძლებლობა, რისი პოტენციალიც პიროვნებას გააჩნია. იგი უშუალოდ უკავშირდება ადამიანის სულიერ სამყაროს.

თუ ამ საფეხურთან რომელიმე დარღვეულია, მაშინ ადამიანი ვერ იქნება თვითრეალიზებული. და თუ ყველა პირობა დაცულია, ადამიანი აღწევს ზენიტს, მაქსიმალურად ავლენს საკუთარ შესაძლებლობებს და არის თვითრეალიზებული.

მასლოუს თეორიის თანახმად, ადამიანები მხოლოდ მაშინ შეეცდებიან მაღალი დონის დაკმაყოფილებას, როცა ისინი შეძლებენ, ნაწილობრივ მაინც დაიკმაყოფილონ ის მოთხოვნილებები, რომლებიც იერარქიის ქვედა ნაწილშია მოთავსებული ძალიან მნიშვნელოვანია მასლოუს პირამიდის გათვალისწინება სასწავლო პროცესში.

მასლოუს იერარქიულ მოდელში გარეგანი სტიმულები (გარეგანი მოტივაცია) ქცევას აღძრავს პირველ ორ–ფიზიოლოგიურ და უსაფრთხოების მოთხოვნილებების – დონეზე, დანარჩენ სამ დონეზე კი ადამიანის ქცევას შინაგანი სტიმულები (შინაგანი მოტივაცია) უდევს საფუძვლად.

უმაღლესი განათლების გარეშე, ადამიანები იქცევიან დაბალი კლასის მოქალაქეებად, რომლებიც ასრულებენ ეგრეთ წოდებულ „შავ“ სამუშაოს, არასაკმარისი ანაზღაურებით, და შესაბამისად, მთელი ცხოვრება ვერ შორდებიან აბრაამ მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდის პირველ და მეორე საფეხურს, ისინი მუდმივად ბიჰევიორისტული თეორიის თანახმად მოქმედებენ ანუ ეს ადამიანები ორიენტირებული არიან გადარჩენასა და პირად უსაფრთხოებაზე და გარეგანი ფაქტორები ყოველთვის ახდენას გავლენას მათ ქცევასა თუ განწყობაზე. ასეთ შემთხვევაში, ადამიანს საერთოდ არ რჩება დრო საზოგადოებრივ აქტივობებებში ჩასაბმელად თუ სოციალური სამართლიანობისთვის საბრძოლველად. უფრო მეტიც, მას არ ჰყოფნის არც რწმენა და არც კომპეტენცია იდეალისტური მიზნების დასახვისა და მიღწევისათვის. ასეთ ადამიანს არ სჯერა რომ არსებობს იდეალისტური მიზნები და ვერც კი წარმოუდგენია, რომ მათი მიღწევა შესაძლებელია.

დახვეწილი განათლების სისტემა არის ერთადერთი გამოსავალი, შეიქმნას 21-ე საუკუნის ახალი ცოდნის საზოგადოება, რათა ადამიანები გათავისუფლებულ იქნან ე. წ. „ეკონომიკური ადამიანის“ შეზღუდული მენტალური მოდელისაგან და ჩანაცვლებულნი უნდა იქნენ „ცოდნის მუშაკით“, რომელიც ჯერ კიდევ პეტერ დრუკერმა პირველად 1939 წელს ჩამოაყალიბა წიგნში „ეკონომიკური ადამიანის დასასრული“ *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism* (1939), (ეს წიგნი შემდეგ 20-ჯერ გამოიცა და დღესაც ერთ-ერთ „ბესტსელერად“ ითვლება). წიგნში ჩამოყალიბებული მიდგომა ადამიანისადმი, როგორც ეკონომიკური და სოციალური ცხოვრების სუბიექტისადმი, 50-იან და 80-იან წლებშიც კი ადამიანები კონცენტრირებულნი იყვნენ მიმდინარე საქმეებზე, ფუნქციებსა და პროცესებზე, ხოლო დრუკერი კი ამტკიცებდა, რომ ცხოვრება უნდა დაეიწყოს მიზნების ჩამოყალიბებით და მხოლოდ შემდეგ უნდა გადავიდეთ ფუნქციების, ურთიერთქმედებებისა და პროცესების ფორმირებაზე. პოსტკაპიტალისტური და ინფორმაციული ეპოქა ხასიათდება „ცოდნის საზოგადოებით“, ამ დროს წამყვანი ხდება „ინტელექტუალური მუშაკი“ (knowledge worker).

დრუკერის აზრით ცოდნის ადამიანის მთავარი მოთხოვნილება, მისია არის საკუთარი თავის მართვა, ნაცვლად იმისა, რომ მხოლოდ ის აკეთოს, რასაც ეუბნებიან (*Managing Oneself, Harvard Business Review, March-April 1999*). საკუთარი ადგილის პოვნის პროცესში „ცოდნის ეკონომიკის“ მუშაკებისთვის ერთადერთი კრიტერიუმი უნდა იყოს საკუთარი ფასეულობა.

**“მომავლის განათლებული პიროვნება – ეს არის ისეთი ადამიანი, ვინც გრძნობს სწავლის გაგრძელების აუცილებლობას. ეს ახალი განსაზღვრებაა და იგი შეცვლის იმ სამყაროს, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ”.** - P. F. Drucker.

ჩვენს საზოგადოებაში მწირად გაბნეულნი ცოდნის მუშაკები უნდა გახდნენ აქტიურნი და პროდუქტიულები.

„ცოდნის მუშაკი“ არის სწრაფად მზარდი ნებისმიერი ქვეყნის სამუშაო გარემოში. მას შეუძლია შეასრულოს არსებულ სამუშაოთა 80%.

დრუკერი მათ ახალ ლიდერებსაც უწოდებს, თუმცა არა „ქართულად ლიდერს“, რომელიც წინ წაუძღვება ერს და



ყველას გადაარჩენს, ყველას გასაკეთებელ საქმეს თავის თავზე აიდებს, “აი ახალი ლიდერი, ეს გადაგვარჩენს”.

*“ცოდნის მუშაკმა” იცის თავისი ძლიერი მხარეები, იცის რა და რატომ უნდა და იცის როგორ გახდეს წარმატებული, სხვებისთვის მისაბაძი და მაგალითის მიმცემი საკუთარ ძლიერ მხარეებსა და პროფესიაში. იცის საკუთარი მისია, მიზნები, ღირებულებები, ფასეულობები, ერთი შეხედვით ის იდიალისტია, მაგრამ საოცრად პრაგმატულად უდგება ყველა მიზნის დასახვას და შესრულების გეგმას. ცოდნის ადამიანი მზადაა ბოლომდე დაიხარჯოს, აქვს თვითრეალიზაციის მაღალი მოთხოვნილება და ჯერა რომ პირად, პროფესიულ და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში წარმატებას მიაღწევს. ასე გაბრწყინდა მაჰათმა განდი, ნელსონ ანდელა, მარტინლუთერ კინგი, დავით აღმაშენებელი, შალვა ახალციხელი, ილია ჭავჭავაძე, სტივ ჯობსი, ჯეკ უელში, ჰენრი ფორდი, ლი დო იოკოკა და სხვა უამრავი. ეს გახლავთ დასავლური “ლიდერის” დეფინიცია.*

აყვავებული მომავალი, განვითარებული ეკონომიკა “ინტელექტუალურ/ცოდნის მუშაკის” პროდუქტიულობაზე დამოკიდებული და რაც დრო გავა, ეს დამოკიდებულება სულ უფრო გაიზრდება.

**ცოდნის მუშაკი, ეს არის:**

კაპიტალური აქტივი;

ახალი ლიდერები (დასავლური ლიდერის დეფინიციის მიხედვით);

ახალი სამთავრობო პოლიტიკა;

ახალი მსოფლიო ეკონომიკა;

ახალი მართვის ხელოვნება;

ლიბერალიზმზე, პლურალიზმზე, დემოკრატიაზე, თავისუფლებაზე დაფუძნებული ახალი, ჯანსაღი სამოქალაქო საზოგადოება;

საკუთარ ძლიერ მხარეებზე და ფასეულობებზე ორიენტირებული, პროაქტიული ახალგაზრდობა;

პირად, პროფესიულ და საზოგადოებრივ საქმეში წარმატებული საზოგადოება;

მაღალპასუხისმგებლიანი და კვალიფიციური პერსონალი ყველა სფეროში;

**“თუ კი ფეოდალური რაინდი ყველაზე უფრო გამოკვეთილად წარმოადგენდა ადრეული შუასაუკუნეების საზოგადოებას, ხოლო „ბურჟუა“ – კაპიტალიზმს,**

განათლებული ადამიანი წარმოადგენს პოსტ-კაპიტალისტურ საზოგადოებას, სადაც განათლება ცენტრალური რესურსი გახდა”. P. F. Drucker.

მე ცოდნის ადამიანზე ვსაუბრობ, აქ კი ყველგან “საქართველო”, ავტობუსშიც, მიკრო-ავტობუსშიც, ქუჩებშიც, უნივერსიტეტებშიც...

### ლიტერატურა

References:

1. P. F. Drucker – Management Challenges for the 21<sup>st</sup> century (1999) COLLINS BUSINESS, An Imprint of HarpeCollins Publishers.p. 199
2. Stephen R. Covey. First Things First; (To Live, to Lave, to Learn, to Leave a legacy) STEPHEN R. COVEY A. ROGER MERRILL REBECCA R. MERRILL A Fireside Book Published by SIMON & SCHUSTER New York London Toronto Sydney Tokyo Singapore p. 361
3. Sean Covey “The 7 Habits of Highly Effective Teens” the natural bestseller, over 1,500,000 copies sold. Jack Canfield and Kimberly Kirberger, coauthors of Chicken Soup for the Teenage Soul – FIRESIDE Rockefeller Center. New York. Copyright in 1998 by Franklin Covey, p. 268.
4. Douglas Mcgregor “The human side of enterprise annotated edition” UPDATED AND WITH A NEW COMMENTARY BY JOEL CUTCHER-GERSHENFELD McGraw-Hill New York; Chicago; San Francisco; Lisbon; London; Madrid; Mexico; City Milan; New Delhi; San Juan; Seoul; Singapore; Sydney; Toronto. p. 403

**Zaza Koiava**

**Disadvantages of modern society Georgian of consciousness**

**Summary**

The article clearly shows Georgian so called endless circle, defects and depravity of today's general Georgian consciousness. It refers to some psychological aspects of person, according to Abraham Maslow's Hierarchy of Needs pyramid and Douglas McGregor's behaviouristic theories; the author searches for ways and considers that the only possible way out is a reform of education system. The author has thoroughly reviewed Peter Drucker's work on the knowledge economy and the knowledge worker.

The article describes clearly and in details the positive dividends which will be resulted by developing the knowledge society in the country.

**Keywords:** modern society Georgian of consciousness, Abraham Maslow, Douglas McGregor.

**Reviewer:** Professor Shota Dogonadze, Georgian Technical University.

**Заза Кoiava**

**Недостатки современного обще-Грузинского сознания**

**Резюме**

В предлежащий труд представляет собой описание «порочного круга», пороков и недостатков современного обще-Грузинского сознания. Рассмотрены некоторые психологические аспекты по «Пирамиде Потребностей» Масслоу и «Бихевиористской» теории Мак.Грегора.

В поиске пути преодоления обозначенных пороков выявляется реформа системы образования, на основе трудов Друкера об «Экономике Знания» и «Человеке Знания». Чётко обозначены перспективы формирования «Общества Знания».

**Ключевые слова:** обще-Грузинского сознание, Масслоу, Друкер.

**Рецензент:** Профессор Шота Догонадзе, Грузинский технический университет.

# ი ს ტ ო რ ი ა

## არსლან ოზენ „ჩაღღარის“ საგანმანათლებლო დაწესებულებები საქართველოში

XX საუკუნის დასაწყისში თურქეთის რესპუბლიკის დამაარსებელს, მუსტაფა ქემალ ათათურქს, უთქვამს: „თურქეთს სჭირდება ძლიერი მეზობელი აღმოსავლეთში და ასეთ მეზობლად შეიძლება საქართველო იქცესო.“ ეს იდეა მაშინ ვერ განხორციელდა.

საქართველოსა და თურქეთის რესპუბლიკას შორის საქმიანი ურთიერთობის ახალი ეტაპი დაიწყო 1992 წლის 30 ივლისს, როდესაც ამ ორ სახელმწიფოს შორის დაიდო „მეგობრობის, თანამშრომლობისა და კეთილმეზობლობის ხელშეკრულება.“ რომელმაც დასაბამი მისცა ამ სახელმწიფოთა შორის კიდევ უფრო მჭიდრო და მეგობრულ ურთიერთობას.

თურქეთის რესპუბლიკის მხრიდან, XX საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში, საქართველოში, „ჩაღღარის“ სასწავლო დაწესებულებების წარმომადგენლებმა ბატონ მესუთ ბოზქირის მეთაურობით, საჭიროდ ჩათვალეს, რომ განათლების სფეროში თანამშრომლობა ორი ქვეყნის დაახლოების საქმეში მნიშვნელოვან ადგილს დაიკავებდა. ერთი მხრივ, ეს საქმიანობა უკავშირდება იმ იდეოლოგიას, რომლის ავტორი და ინიციატორია მსოფლიოში საყოველთაოდ აღიარებული თურქი ლიდერი ფეთჰულაჰ გიულენი. რომელიც ემყარება ხარისხიანი განათლების გავრცელების, სიღარიბის დაძლევის, სახელმწიფოს გაძლიერების, მაქსიმალური გახსნილობის, ადამიანების, კულტურათა და ცივილიზაციათა დიალოგის და ტოლერანტობის მოთხოვნებს. „ჩაღღარის“ საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა, არამარტო წარმოაჩინა გიულენის იდეოლოგია, არამედ სრულიად ახლებურ საფეხურზე აიყვანა და რეალობად აქცია იგი.

1992 წლის მაისში, საქართველოსათვის მძიმე და რთულ პერიოდში, „ჩაღღარის“ საგანმანათლებლო დაწესებულებები რუდუნებით შეუდგა ორ ქვეყანას შორის დიდი ხნის მანძილზე ჩატეხილი ხიდის აღდგენას და რაც მთავარია, ისტორიულ მესხიერებაში მტრის ხატის თუ დიდი ხნის მანძილზე, საბჭოთა წლებში, განათლებაში დამკვიდრებული დოგმების

გარდაქმნას. ამ ადამიანებმა, რომლებიც ნამდვილი მისიონერები იყვნენ, ჩვენთან ერთად გამოიარეს მძიმე და კარგი დღეები. გადალახეს ბევრი დაბრკოლება, მაგრამ არ შედრკნენ, რადგან მათ აღმოაჩნდათ ის თვისებები, რაც აუცილებელია ექსტრემალურ პირობებში მომუშავე ადამიანებისათვის – პიროვნული სიბრძნე, სიღინჯე, დაკვირვებულობა, ადამიანებთან ურთიერთობის ნიჭი, დიპლომატია, მათი მიზნების უაღტერნატივობის მტკიცე შეგნება და რაც მთავარია, საქართველოსა და ქართველი ხალხის სიყვარული, ნდობა, პატივისცემა და დიდი სურვილი, ამოდგომოდნენ მხარში, გაჭირვებაში მყოფ მეზობელსა და მეგობარს.

საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებით, განათლების სამინისტროს ნებართვით და მის მიერ დამტკიცებული სასწავლო პროგრამებით, 1993 წელს „ჩაღღარის“ საგანმანათლებლო დაწესებულებები შეუდგნენ საქმიანობას, რის შედეგადაც შეიქმნა თბილისში დემირელის სახელობის კერძო კოლეჯი; 1994 წელს – ბათუმის რ.შაჰინის სახელობის მეგობრობის ლიცეუმი; 1995 წელს – შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი; 1996 წელს – თბილისის დემირელის სახელობის კერძო დაწესებულებითი სკოლა; 2003 წელს – დემირელის სახელობის კერძო დაწესებულებითი სკოლა „სხივი“ და დემირელის სახელობის საბავშვო ბაგა-ბაღი; 2004 წელს – ქუთაისის ნიკო ნიკოლაძის სახელობის ლიცეუმი; 2006 წელს – თბილისის ნიკოლოზ წერეთლის სახელობის საერთაშორისო სკოლა; 2007 წელს – რუსთავის რუსთაველის სახელობის სკოლა. მარნეულის დავით აღმაშენებლის სახელობის გახანგრძლივებული სწავლებისა და ენათა ცენტრები, ხოლო 2010 წელს მარნეულის შოთა რუსთაველის სახელობის სკოლა.

„ჩაღღარის“ საგანმანათლებლო დაწესებულებები საქართველოს მასშტაბით სოლიდურ, პოპულარულ სასწავლებლებად ითვლება. ამ ფაქტთან დაკავშირებით მესუთ ბოხიერი აღნიშნავდა: „ჩვენი დაწესებულებები სანიმუშო მაგალითია თანამედროვე სასწავლო კერისა, სადაც მოსწავლეს საშუალება ეძლევა აქტიური მონაწილეობა მიიღოს სასწავლო-სამეცნიერო, საზოგადოებრივ-კულტურულ და სპორტულ ღონისძიებებში. წარმატებული მოსწავლეების დაჯილდოება და წახალისება კი ჩვენი სასწავლო დაწესებულებების სასიამოვნო და სასარგებლო ტრადიციაა.”

„ჩაღღარის“ საგანმანათლებლო სასწავლებლები, სადაც სწავლა ქართულ და ინგლისურ ენებზე მიმდინარეობს,

აკმაყოფილებს თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნებს. აქ ყველა პირობაა შექმნილი პროფესიონალების მოსამზადებლად. კურსდამთავრებულებმა იციან მინიმუმ ოთხი ენა – ქართული, ინგლისური, თურქული და რუსული. ქართველების გარდა ეს სკოლები არაერთმა ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებმა დაამთავრა. შედეგი კი ის არის, რომ დღეს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში: თურქეთში, აშშ-ში, ევროპაში, რუსეთში, ბალტიისპირეთში, შუა აზიასა და სხვა ქვეყნებში თქვენ შეხვდებით ამ სკოლების კურსდამთავრებულ ახალგაზრდებს, რომლებიც არიან საქართველოს დესპანები.

„ჩაღღარის“ სასწავლო დაწესებულებების სამეთვალყურეო საბჭო წლების მანძილზე საქართველოში ახორციელებდა და ახორციელებს სხვადასხვა უფასო პროგრამას. საგანგებოდ უნდა აღინიშნოს „გლობალიზაციათა და ცივილიზაციათა დიალოგის“ საერთაშორისო სიმპოზიუმები და ღია შეხვედრები განსხვავებულ თემებზე.“ ყოველწლიურად იმართება მწერლების, ჟურნალისტების, განათლების მუშაკთა, პოლიტიკოსების, მერიის თანამშრომლების, პარლამენტარების, საზოგადოების წარმომადგენლებთან შეხვედრები თურქეთსა და საქართველოში. მათ მიერ ორგანიზებული იყო საერთაშორისო ოლიმპიადები და კონკურსები მოსწავლე-ახალგაზრდობისათვის. კარგად არის ცნობილი ნორჩ გამომგონებელთა საერთაშორისო ოლიმპიადები, სადაც ყოველწლიურად 30-დან 40-მდე ქვეყნის წარმომადგენელი მოსწავლეები და პედაგოგები მონაწილეობენ. ჩვენ ყველას არაერთხელ მიგვიღია მონაწილეობა ფირმის მიერ მოწყობილ საქველმოქმედო აქციებში. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ თუ დღეს ქართველებმა გაიცნეს და შეიყვარეს თურქეთი, ჩემი აზრით, ეს პირველ რიგში ფირმა „ჩაღღარის“ და მისი ყოფილი თავმჯდომარის ბატონ მესუთ ბოზქირის დამსახურებაა. წლების მანძილზე არაერთ ადამიანს პიროვნულად მიუღია მისი რჩევა და მხარდაჭერა და უპოვნია თავისი ადგილი ცხოვრებაში.

ამ წლების მანძილზე ფირმა „ჩაღღარი“ ჩვენი ცხოვრებით ცხოვრობდა და ყოველთვის ჩნდებოდა იქ, სადაც ყველაზე მეტად გვიჭირდა. საგანგებოდ უნდა აღინიშნოს მათი მხარდაჭერა შიდა ქართლსა და მარნეულში უცხოური ენებისა და ქართული ენის შემსწავლელი ცენტრების ჩამოყალიბების საქმეში. გახსენების ღირსია ის ფაქტიც, რომ 2008 წლის ომის ცხელ დღეებში საქართველოს გვერდით იდგნენ თურქი

მეგობრები. ისინი იმყოფებოდნენ გორში და მართავდნენ უფასო სადილებს ლტოლვილებისათვის, არიგებდნენ ჰუმანიტარულ დახმარებებს. შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტში, ისევე როგორც სკოლებსა და საერთო საცხოვრებლებში 800-მდე ლტოლვილი ცხოვრობდა. მათ სხვებთან შედარებით უკეთესი პირობები ჰქონდათ შექმნილი და სხვა შენობაში გადასვლის შემდეგაც მათზე ზრუნვა არ შეუწყვეტიათ.

2009 წლის 30 ნოემბერს, „დიალოგ ევრაზიის პლატფორმა – საქართველოში,” „საქართველოს საგანმანათლებლო და შრომითი საქმიანობის ურთიერთდახმარების საერთაშორისო ფონდის, „ჩაღღარის” საგანმანათლებლო დაწესებულებების და შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის მიერ გამართული ღონისძიება მიემდგნა ფორმა „ჩაღღარის” სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარის მესუთ ბოზქირის გაცხადებას. ეს დღე განსაკუთრებული აღმოჩნდა ყველა ჩვენგანისათვის, რადგან მოულოდნელი გადაწყვეტილება ბატონი მესუთის სტამბულში გამგზავრების შესახებ ყველასათვის გულდასაწყვეტი იყო.

თავის გამოსვლაში მესუთ ბოზქირმა აღნიშნა: “31 წლის ვიყავი თბილისში რომ ჩამოვედი და დავიწყე საქმიანობა. აი, უკვე 18 წელია აქ ვმოდგავარ. მე და ჩემს ოჯახს გვიყვარს აქაურობა და წასვლა ძალიან გვიძნელდება..... სადაც არ უნდა ვიყო, თურქეთი იქნება თუ სხვა რომელიმე ქვეყანა, ანდერძად ვიბარებ – **“მიმბარონ საქართველოს მიწას.”** ამ ბოლო ფრაზით მესუთ ბოზქირმა თავისი სათქმელი თქვა ქართველი და თურქი ერის ურთიერთობის საქმეში.

2009 წლის 2 დეკემბერს საქართველოს პრეზიდენტმა ბატონ მესუთ ბოზქირს, საქართველოსა და თურქეთის რესპუბლიკას შორის არსებული მეგობრული და კეთილმეზობლური ურთიერთობის განმტკიცებისა და განათლების სფეროს განვითარების საქმეში შეტანილი წვლილისათვის გადასცა საპატიო ჯილდო – “ოქროს საწმისი.”

დაჯილდოების ცერემონიაზე საქართველოს პრეზიდენტმა მესუთ ბოზქირისა და „ჩაღღარის” საგანმანათლებლო საქმიანობა შემდეგნაირად დაახასიათა: „ეს არის ერთდროულად ძალიან კარგი და ამავე დროს ნაღვლიანი დღე. იმიტომ, რომ ბატონი ბოზქირი ტოვებს საქართველოს და ბრუნდება თურქეთში. დღეს თურქეთისა და საქართველოს ურთიერთობები ავიდა ახალ დონეზე. მესუთ ბოზქირმა თავის მეგობრებთან ერთად შექმნა ხიდი, რომელიც არასდროს

ჩატყდება.” თავის სამადლობელო სიტყვაში მესუთ ბოჭქირმა ბრძანა: „გონიერ კაცს უთქვამს: “ხალხთა მშვიდობიანი თანაცხოვრებისათვის საჭიროა ერთმანეთის უფრო კარგად და ახლოს გაცნობა. გული – სიყვარულით, გონება კი ცოდნით უნდა გვეკონდეს სავსე. დარწმუნებული ვარ, რომ ეს ჯილდო მე მივიღე ფეთქულაჰ გიულენის იდეების წყალობით, ჩემი მეგობრების მონდომებით, გარჯითა და შრომით.”

საქართველო-თურქეთის ისტორიული მეგობრობის განმტკიცებისათვის და „ჩაღღარის” სასწავლო დაწესებულებების დაარსებისა და განვითარების საქმეში მხარდაჭერისა და თანადგომისათვის ბატონმა მესუთმა უღრმესი მადლობა გადაუხადა ქართველ და თურქ ხალხს და ქართულ საზოგადოებას გააცნო, შავი ზღვის ქვეყნების საერთაშორისო უნივერსიტეტისა და საქართველოში „ჩაღღარის” სასწავლებლების სამეთვალყურეო საბჭოს ახალი თავმჯდომარე ბატონი ადემ ონალი.

„ჩაღღარის” სასწავლო დაწესებულებებს საქართველოში ადემ ონალის სახით ახალი მედროშე ჰყავს. დარწმუნებული ვარ, რომ იგი დიდ გუნდთან ერთად, განვითარების უმაღლეს მწვერვალზე აიყვანს „ჩაღღარის” სასწავლო დაწესებულებებს, რომელთა უნიშვნელოვანესი დანიშნულებაა, თანამედროვე მეთოდებით განათლებისა და ინტელექტის გზით, საქართველოსა და თურქეთს შორის მეგობრობისა და ძმობის ხიდის განმტკიცება.

## ლიტერატურა

### References:

1. m. feThulah giuleni, adamanSi arsebuli siyvaruli, gamomc., „axali xidi.” Tbilisi, 2006.
2. ali unali, portretisaTvis (feThulah giuleni), gamomc., „axali xidi.” Tbilisi, 2007.
3. eqrem dindaroli, civilizaciaTa Soris Tanxmobis sawinaaRmdego globaluri provokacia. Jur., „megobroba.”#02(30), Tebervali, 2006.
4. ihsan ilmazi, yvela religias erTi safuZveli aqvs (feThulah giuleni religiaTa Soris dialogisa da TanamSromlobis Sesaxeb), Jur., “xidi,” #3. 2003.
5. „me qristiani ase vfiqrob: am brZenkacs imTaviTve yurs Tu daugdebdiT, 11 seqtemberi iqneb mSvidobianadac daRamebuliyo.”Ggaz., „saqarTvelos respublika,” 29.12. 2001.



6. Ggiuleni: akademiuri gansjis sagani amerikaSi, Jur., „imedi.”#2, noemberi, 2001.
7. „netavi ufro adre gagvecno.”Ggaz., „saqarTvelos respublika,” 29.12. 2001.
8. „giuleni” mSvidobis saqmes emsaxureba,” Jur., „imedi.”#6(9), ivnisi, 2002.
9. „feThulah giulenTan urTierToba gvaqvs,” Jur. „megobroba,” #7, agvisto, 2003.
10. ejeviTi: „giulenis werilma Zalian amaRelva,” Jur., „megobroba,”#5(14), ivnisi, 2004.
11. „simpoziumisaTvis gamogzavnili werili,” Jur., „megobroba,” #7(16), oqtomberi, 2004.
12. giuli alasia, damsaxurebuli aRiareba, Jur., “xidi,” #2. 2008.
13. emzar makaraZe, feThulah giuleni – mwerali, inteleqtuali, moazrovne, Tbilisi, 2008.
14. naTela fartenaze, ratom aris feThulah giuleni pirvel adgilze, Jur., “xidi,” #2. 2008.
15. feThulah giuleni, ojaxi da misi mniSvneloba, Jur., “xidi,” #2. 2009.
16. b. Jil keroli, civilizaciaTa dialogi (giulenis islamuri ideebi da humanisturi moZRvrea), Tbilisi, 2009.
17. Tanamedroveobis udidesi inteleqtuali, “plaTforma dialog evrazia,” Tbilisi, 2009.
18. mesuT oruci, “swavlisa da ganaTlebis roli axalgazrdobis aRzrdaSi,” Jur. ,“xidi,” #1. 2010.
19. faTih demiri, “Turqma ganmanaTleblebma Cven rTul dReebSic ki ar migvatoves.” Jur., “xidi,” #2. 2010.
20. islami – enciklopediuri cnobari, Tbilisi, 1999.

## Arslan Özen

### Chaglar Educational Institutions in Georgia

#### Summary

Georgia and Turkey two neighboring countries are intimate friends. The people of these two countries are friendship that has been carried on throughout the history has reached the highest levels by the intimate dialogues between Mr. Edward Shevardnadze, president of Georgia, and Mr. Suleyman Demirel, the ninth president of Turkey, since 1992. For the peaceful co-residence of peoples it is necessary to know each other better. This goal can be achieved only by the people with hearts full of love and minds full of knowledge.

Chaglar LTD company, functioning in the light of the thought above, has been making effort to build a bridge for the peoples of the two countries to know each other better and be in good relationship forever by founding colleges in Georgia. The base of this bridge is dialogue, the route is tolerance, and the banister is love.

**Keywords:** Chaglar, Education, Institution, Georgia, Turkey, Neighbor, Friends, Relationship, Bridge, Dialogue, Tolerance, Olympiads, Exhibitions, Georgian, English, Turkish, Russian, Honorary Award, Golden Fleece

**Reviewer:** Professor Emzar Makaradze, Batumi Shota Rustaveli State University

**Арслан Озен**

**Образовательные институты Чаглар в Грузии**

### Резюме

Грузия и Турция, две соседние страны, являются близкими друзьями. Народы этих двух стран живут в дружбе, которая продолжается на протяжении всей истории и которая достигла самого высокого уровня благодаря близкому диалогу с 1992 года между г-ном Эдуардом Шеварднадзе, президентом Грузии, и г-н Сулейман Демирелем, девятым президентом Турции. Необходимо лучше узнать друг друга для мирного совместного проживания народов. Эта цель может быть достигнута только при помощи людей с полными любви сердцами и с умами полными знаний.

Компания Чаглар Ltd, функционирующая в свете выше сказанного, предпринимает шаги для основания образовательных институтов в Грузии, которые послужат мостом, объединяющим народы двух стран для лучшего познания друг друга и поддержания хороших отношений. Опоры этого моста есть диалог, проезжая часть это терпимости и перила это любовь.

**Ключевые слова:** Чаглар, образование, учреждения, Грузия, Турция, сосед, друзья, отношения, мост, диалог, толерантность, олимпиады, выставки, грузинский, английский, турецкий, русский, почетная награда, золотое руно.

**Рецензент:** Профессор Эмзар Макарадзе, Батумский Государственный Университет им. Шота Руставели

# ე კ ო ნ ო მ ი კ ა

## აკაპი ხარაიშვილი მომხმარებლის ღირებულების მართვა (მომხმარებლის ღირებულება და მისი ხასიციოცხლო ციკლი)

დღესდღეობით ითვლება, რომ ტრადიციული ორგანიზაციული მოდელი – პირამიდა, რომლის თავშიც ექცევა უმაღლესი მენეჯმენტი, შემდეგ საშუალო დონის მენეჯმენტი, მომხმარებელთან კონტაქტში მყოფი პერსონალი და ბოლოს, მომხმარებლები, მოძველებულია. მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანიები თავდაყირა აყენებენ ამ პირამიდას, სადაც მთავარ მონაწილედ მომხმარებელი გვევლინება, ანუ ყველაფერი მომხმარებლით იწყება და არა უმაღლესი მენეჯმენტით.

თანამედროვე ორგანიზაციულ მოდელში ყველა დონის პერსონალი უშუალოდ უნდა იყოს ჩართული იმ საქმიანობაში, რასაც ჰქვია მომხმარებლის ცოდნა, მისი დაკმაყოფილება და მისი ხანგრძლივი ღლიაღურობის უზრუნველყოფა.

დღესდღეობით მომხმარებლები უფრო რაციონალურები, მობილურები, მომთხოვნები, განათლებულები და ინფორმირებულები არიან, ვიდრე ოდესმე. მათ გააჩნიათ საშუალება გაარკვიონ და შეაფასონ კომპანიათა შემოთავაზებები და ამოირჩიონ საუკეთესო ალტერნატივა. ითვლება, რომ მომხმარებლები ღირებულების მაქსიმიზატორები არიან, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი ცდილობენ მიიღონ მაქსიმალური სარგებელი თავიანთი შეზღუდული ცოდნის, მობილობის, შემოსავლების პირობებში. მომხმარებლები ირჩევენ იმ ალტერნატივას, რომელიც ყველაზე მაღალ აღქმულ ღირებულებას ჰპირდება მათ.

მარკეტოლოგებს საშუალება აქვთ გაზარდონ მომხმარებლის ღირებულება პროდუქტის, მომსახურების, კომპანიის პერსონალისა და მისი იმიჯისაგან მოსალოდნელი ფუნქციონალური, ეკონომიკური და ემოციონალური სარგებლების გარკვეული კომბინაციის ხარჯზე, ან იმ დანახარჯების შემცირებით, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქტის შეფასებასთან, შექენასთან, გამოყენებასა და პროდუქტის თავიდან მოშორებასთან. მომხმარებელი აკეთებს ანალიზს და ირჩევს იმ ალტერნატივას, რომლის რეიტინგიც,

ან ფარდობითი ღირებულება აღემატება ალტერნატივების შესაბამის ღირებულებას. [1, გვ.167]

სამომხმარებლო ღირებულების მაქსიმიზაცია, თავის მხრივ, გულისხმობს მომხმარებელთან ურთიერთობის კულტივიზაციას. ინდუსტრიალურ რევოლუციამდე კომპანიები მომხმარებლებს კასტომიზირებულ პროდუქტებს და მომსახურებას სთავაზობდნენ, რომლებიც მათ მოთხოვნილებებზე იყო უშუალოდ მორგებული. ინდუსტრიული რევოლუციის შემდეგ კი გაჩნდა მასობრივი წარმოების აუცილებლობა და დღის წესრიგში დადგა პროდუქტის სტანდარტიზაციის მოთხოვნა მასშტაბის ეკონომიის უზრუნველყოფის მიზნით. მომხმარებელი იძულებული გახდა მოერგო სტანდარტული პროდუქტები, ანუ შეკვეთებზე ორიენტირებული მარკეტინგი გადაიქცა მარაგებზე ორიენტირებულ მარკეტინგად.

დღეს წარმატებული კომპანიები, ძირითადად, განიხილებიან ზარალიანი მასობრივი მარკეტინგისგან და ცდილობენ მომხმარებლებს უფრო ზუსტი მარკეტინგული პროგრამებით მოემსახურონ. ეს არის მასობრივი კასტომიზაციის მცდელობა, რაც ნიშნავს კომპანიის შესაძლებლობას დააკმაყოფილოს ინდივიდუალური მომხმარებლების მოთხოვნები თავისი საწარმოო შესაძლებლობების ფარგლებში. დღეს კომპანიები საკმაო რესურსებს ფლობენ, რათა შეასრულონ მომხმარებელთა ინდივიდუალური შეკვეთები და რეალურად გატარდეს მასობრივი კასტომიზაცია. მაგ. კომპანია “ნაიკი” მზად არის დაგიმზადოთ ინდივიდუალური შეკვეთით სპორტული ფეხსაცმელი, თუ თქვენ ამ ფეხსაცმლისთვის გადაიხდით \$10-ით მეტს.

მეცნიერები როჯერსი და პეპერსი, მომხმარებელთან ურთიერთობის კულტივაციის მიზნით, გვირჩევენ გამოვიყენოთ ერთი-ერთზე მარკეტინგის 4 ძირითადი პრინციპი.

1. გამოავლინეთ თქვენი პოტენციური და არსებული მომხმარებლები - don't go after everyone ანუ ყველას ნუ გაეკიდებით, შეარჩიეთ ის მომხმარებლები რომლებსაც შეუძლიათ კომპანიისათვის მაღალი მოგების მოტანა.

2. განასხვავეთ თქვენი მომხმარებლები მათი საჭიროებების, მოთხოვნილებებისა და კომპანიისათვის მათი ღირებულებების მიხედვით.

3. დაუკავშირდით ყველა ინდივიდუალურ მომხმარებელს, რათა გააფართოვოთ ცოდნა მათი ინდივიდუალური საჭიროებების შესახებ.

4. შესთავაზეთ მომხმარებლებს კასტომიზირებული პროდუქტი, მომსახურება და გზავნილები. [2, გვ. 242-250]

აღნიშნული რეკომენდაციების გათვალისწინებით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სამომხმარებლო ღირებულების მაქსიმიზაცია მთელი რიგი ღონისძიებების გატარებას მოითხოვს კომპანიის მხრიდან. ესენია:

1. მომხმარებელთა დაკარგვის მანევრებელის შემცირება.

2. მომხმარებელთან ურთიერთობის გახანგრძლივება.

3. ინდივიდუალური მომხმარებლების პოტენციალის გაზრდა, რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს დაბალმომგებიანი მომხმარებელის მაღალმომგებიან მომხმარებლად გადაქცევას, ან მათთან კავშირის გაწყვეტას.

4. განსაკუთრებული, ანუ ყველაზე მნიშვნელოვანი მომხმარებლებისათვის გამორჩეული ყურადღების მიქცევა.

მომხმარებლებელთა ურთიერთობის მართვის მიზანია მომხმარებლის კაპიტალის შექმნა. მომხმარებლის კაპიტალი კი არის ფირმის ყველა მომხმარებლის დისკონტირებული ღირებულება. მომხმარებლის კაპიტალის სამი მამოძრავებელი ძალა არსებობს: 1. პროდუქციის სარგებლიანობის კაპიტალი. 2. ბრენდის კაპიტალი. 3. პარტნიორული ურთიერთობის კაპიტალი.

პროდუქციის სარგებლიანობის კაპიტალის მნიშვნელობა იზრდება, როდესაც ბაზარზე პროდუქტები დიფერენცირებულია. რადგან დიფერენციაცია უზრუნველყოფს ხარისხში რეალურ განსხვავებას.

ბრენდის კაპიტალი, რომელიც მომხმარებლის მიერ ბრენდის სუბიექტურ შეფასებაზეა დაფუძნებული, უზრუნველყოფს მომხმარებლისათვის ბრენდის ცნობადობას. ბრენდის კაპიტალის მნიშვნელობა იზრდება მაშინ, როდესაც პროდუქტები არადიფერენცირებულია და ამ კონკრეტულ შემთხვევაში ბრენდინგის მიზანია გამოარჩიოს პროდუქტი საქონელანაღლოგებისაგან.

“უნდა გავითვალისწინოთ მომხმარებლის მიერ პროდუქტისა და ბრენდის აღქმაც, რადგანაც ხშირ შემთხვევაში სწორედ ეს ხდება გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი.” [3, გვ. 272]

ხშირია შემთხვევები, როდესაც ბრენდისადმი ლოიალურობას განსაზღვრავს არა იმდენად მომხმარებლების მხრიდან მისი სუბიექტური ან ობიექტური შეფასებები, არამედ პარტნიორული ურთიერთობების კაპიტალი, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ მომხმარებელი თავისი არჩევანის გაკეთების

დროს ყოველთვის არ სარგებლობს რაციონალური შეფასების სისტემით და ამ შემთხვევაში პარტნიორული ურთიერთობების კაპიტალი გადამწყვეტ როლს ასრულებს. [4, გვ. 151-152]

მომხმარებელთა ლოიალურობის ხარისხი იცვლება სხვადასხვა ბრენდებთან, კომპანიებთან, მაღაზიებთან მიმართებაში, რაც ნიშნავს იმას, რომ მომხმარებელს უფრო მეტი ფასეულობა უნდა შევთავაზოთ, ვიდრე პროდუქტის უბრალო პოზიციონირება. ფასეულობის შეთავაზებაში აგრეთვე მოიაზრება ის გამოცდილებაც, რომელსაც მომხმარებელი მიიღებს პროდუქციის მოხმარების პერიოდში. რამდენად შესრულდება დაპირებები კომპანიის მხრიდან, თავის მხრივ, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწორად მართავს კომპანია ღირებულების მიწოდების სისტემას, ანუ იმ გამოცდილებას, რომელსაც მომხმარებელი მიიღებს კონკრეტული პროდუქტის შეძენის შედეგად. კომპანიამ უნდა შექმნას კონკურენტებთან შედარებით აღმატებული საბაზრო შეთავაზება, რომელიც მიმართული იქნება სპეციფიკური მარკეტინგული სეგმენტებისკენ და რომელსაც გაამყარებს ღირებულების მიწოდების ძლიერი სისტემა.

ღირებულების შეთავაზება გულისხმობს სარგებლის მთლიან კლასტერს, რომელსაც კომპანია კლიენტს პირდება. ეს მეტია, ვიდრე შეთავაზების სრული პოზიციონირება, რადგან აქ გათვალისწინებულია დამატებითი ფაქტორებიც. ღირებულების გადაცემის სისტემა კი მოიცავს ყველა საშუალებას, რომელიც მომხმარებელს ექნება, რათა შეიძინოს და გამოიყენოს შეთავაზება.

მომხმარებელი კმაყოფილია იმ შემთხვევაში, თუ შეთავაზება მთლიანად პასუხობს მის მოლოდინს. მთავარია ვიცოდეთ, თუ რა დონეზე უნდა განვსაზღვროთ მომხმარებლის მოლოდინი. რეკომენდებული არ არის შეთავაზების გადაჭარბებულად წარმოჩენა, რადგან როგორც ისტორია გვიჩვენებს, ხშირ შემთხვევაში მომხმარებელი იმედგაცრუებული რჩება. არც შეთავაზების ძალიან მოკრძალებულად ფორმით წარმოდგენაა მიზანშეწონილი, რადგან შეიძლება მომხმარებელმა ასეთ შეთავაზებას ყურადღებაც არ მიაქციოს. [5, გვ. 289-300]

აუცილებელია მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და მასზე მოქმედი ფაქტორების გაზომვა, რადგანაც ეს არის მომხმარებელთა შენარჩუნების ერთერთი ძირითადი წინაპირობა. ძალიან კმაყოფილი მომხმარებელი, როგორც წესი,

რჩება ლოიალური დიდი ხნის განმავლობაში, ყიდულობს მეტს, როცა კომპანია წარადგენს ახალ პროდუქტს და გააუმჯობესებს არსებულს, საუბრობს კომპანიისა და პროდუქტის სასარგებლოდ, ნაკლებ ყურადღებას აქცევს კონკურენტ ბრენდებს და ნაკლებად მგრძობიარეა ფასის მიმართ, სთავაზობს კომპანიას პროდუქტისა და სერვისის გაუმჯობესების იდეას.

მომგებიანი მომხმარებელი არის პიროვნება, მეურნეობა, ან კომპანია, რომელსაც კომპანიისთვის უფრო მეტი შემოსავალი მოაქვს, ვიდრე კომპანია ხარჯავს მის მოზიდვაზე, მისთვის პროდუქტის შეთავაზებასა და შენარჩუნებაზე. აღსანიშნავია, რომ მომგებიანი მომხმარებლის ქვეშ იგულისხმება არამხოლოდ ერთი ტრანზაქციის დროს მომხმარებლის მიერ მოტანილი შემოსავალი, არამედ მთელი ცხოვრების მანძილზე მის მიერ კომპანიისთვის გადახდილი თანხა. მომხმარებლის მომგებიანობა უნდა გაიზარდოს ინდივიდუალურად, ბაზრის სეგმენტაციით, ან გასაღების არსების სწორად შერჩევით. ბევრი კომპანია ზომავს მომხმარებელთა კმაყოფილებას, მაგრამ უჭირთ მომხმარებელთა ინდივიდუალური მომგებიანობის განსაზღვრა, რადგაც მომხმარებლები მრავალ სერვისსა და პროდუქტს იყენებენ და ძნელია მათი იდენტიფიცირება, მაგრამ თუ კომპანიამ მოახერხა ყოველი კლიენტის მომგებიანობის გაზომვა, მაშინ ისინი ადვილად გადაწყვეტენ, თუ რომელ მომხმარებელზე რა დანახარჯი უნდა გასწიონ, რაც თავისთავად დიდ შედეგს მოიტანს.

იმისათვის რათა გავზარდოთ მომხმარებლის მომგებიანობა, უნდა გავითვალისწინოთ მომხმარებლის სასიცოცხლო ციკლის ღირებულება. (CLV) აღწერს მთელი ცხოვრების განმავლობაში მომხმარებლის მიერ განხორციელებული შესყიდვებიდან მიღებული მომავალი მოგების ნაკადების მთლიან მიმდინარე ღირებულებას. კომპანიამ მოსალოდნელ შემოსავლებს უნდა გამოაკლოს მოზიდვის, გაყიდვისა და მომსახურების მოსალოდნელი ხარჯები, რათა უკეთ შეიმუშავოს მომავალი გეგმები. ამ მოდელის გამოყენების ერთერთი ძირითადი მიზანია მივიღოთ სანდო მონაცემები ხარჯებისა და შემოსავლების თანაფარდობის შესახებ. მარკეტოლოგებმა, რომლებიც ამ მოდელს იყენებენ, ფრთხილად უნდა შეიმუშავონ მოკლევადიანი ბრენდის შემქმნელი და გამაძლიერებელი ღონისძიებანი, რათა გაზარდონ მომხმარებელთა ლოიალურობა.

## ლიტერატურა

### References:

1. Kotler, P., & Keller, K (2006). Marketing management. 12<sup>th</sup> edition. Prentice Hall. pg. 167.
2. Peppers, D., & Rogers, M., (2004) Managing customer relationships: a strategic framework. John Wiley and Sons, 2004 pp. 242-250.
3. Mattilda, A., & Wirtz, J., (summer 2001) Journal of Retailing, 77, pg. 272.
4. Kotler, P., & Keller, K (2006). Marketing management. 12<sup>th</sup> edition. Prentice Hall. pp. 151-152.
5. Friedlein, A., (2003). Maintaining & Evolving Successful Commercial Web Sites: Managing Change, Content, Customer Relationships, and Site Measurement. Morgan Kaufmann Publishers pp. 289-300.

## **Akaki Kharaishvili**

### **Consumer Value Management (Consumer Value and Life Cycle)**

#### **Summary**

A smart marketing specialist should know what to do to get the desired feedback from consumers. In order to ensure that consumers are offered goods and services in the best and most targeted form possible, relevant consumer databases need to be maintained, consumer value and capital needs to be measured, their life time and buying power needs to be assessed. The article below reviews the concepts of consumer value management and consumer life cycle. It discusses the tools of attracting and maintaining consumers with high rate of commitment as well as measures to be undertaken to cultivate consumers and thus increase consumer value and profitability.

**Keywords:** Consumer Value Management, Consumer Value, Life Cycle

**Reviewer:** Professor Budu Dekanoidze, Georgian Technical University



**Акаки Хараишвили**

**Управление ценностью клиента (Ценность клиента и его жизненный цикл)**

### **Резюме**

Сообразительный маркетолог обязан знать, что необходимо сделать для достижения желаемой ответной реакции от клиента. Для того, что-бы компания в лучшем и точном виде представила продукт или сервис покупателю, нужно создать потребительские базы данных. Наряду с этими мерами, важно оценить ценность клиента и его капитал, а также его жизненный цикл и покупательскую способность. Данная статья касается вопросов управления ценностью клиента и жизненного цикла потребителя. Здесь также рассматриваются те мероприятия, которые компания должна провести для привлечения и удерживания интереса клиента с высокой рентабельностью, и последующие шаги в сфере культивации потребителей, что-бы повысить ценность клиента и рентабельность.

**Ключевые слова:** Управление ценностью клиента, ценность клиента, жизненный цикл

**Рецензент:** Профессор Буду Деканоидзе, Грузинский технический университет.

# ს ა ზ მ ო ბ ა ღ ო ე ბ ა

## Гульнара Диасамидзе Язык к успеху приведёт

*Разговор и слова нужны, но они только начало, вся суть жизни в делах, в умении перехода от слов к делу, в их согласовании.*

*Д.И.Менделеев.*

*Слово должно быть дельным, а дело – верным.*

*Сулхан- Саба Орбелиани.*

Многие зарубежные компании открыли и продолжают открывать свои представительства и филиалы в России, как и Россия в других странах. Проблема в том, что языковой барьер – один из самых важных аспектов, который просто нельзя выпустить из внимания. Поэтому, начиная свой бизнес и обращаясь непосредственно к русским, вы должны быть готовы говорить с ними на русском языке.

Язык усваивается в макро- и микромире, где живёт человек и изучение его в университетах – необходимость, вызванная изменениями в жизни общества, а именно:

- Широким распространением деловой лексики в речевой практике современного человека;
- Компьютеризацией всех сторон нашей жизни;
- Необходимостью составления деловых бумаг как в быту, так и по службе и т.д.

При составлении программы ставим следующие задачи:

- Расширить лексический запас учащихся, введя их в мир современной деловой речи;
- Учитывая профиль факультетов, все языковые явления рассматривать на языке документов и словарей;
- глубоко изучить публицистический и официально-деловой стили речи, чему мало уделяется места в школах;
- закрепить стилистические, орфографические и пунктуационные навыки, полученные ранее в средней школе.

Русский язык достаточно труден для изучения. Если мы сравним его с английским, немецким..., обнаружим, что в нём большое количество грамматических явлений. Более того, русский язык обладает своим собственным алфавитом, поэтому приходится осваивать написание русских букв. Этот язык требует внимательного отношения и упорной работы.

В рамках курса делового русского языка студенты осваивают язык, используемый в деловых ситуациях. Деловой русский предназначен для студентов, которые изучают бизнес и которым знание русского языка обязательно для успешной деятельности. На лекциях мы используем учебники, такие как «Деловая поездка в Россию», «Русский для бизнесменов» и др. В течение обучения студенты учатся использовать русский язык в различных деловых ситуациях, а также развивают грамматические знания, разговорные навыки, умение воспринимать русскую речь на слух. Студенты должны чувствовать уместность использования официально-делового стиля, так как употребление его в разговорной речи, в письмах к родным и близким недопустимо.

Официально-деловой стиль характеризуется рядом общих черт. К ним относятся:

- сжатость, компактность изложения, экономное использование языковых средств;
- широкое использование терминологии, наименований (юридических, дипломатических, военных, административных и др.), наличие особого запаса лексики и фразеологии (официальной, канцелярской), включение в текст сложносокращённых слов, аббревиатур;
- частое употребление отглагольных существительных, отымённых предлогов (на основании, в отношении, в соответствии с, в деле, в силу, в целях, за счёт, по линии и др.), сложных союзов (вследствие того что. Ввиду того что. В связи с тем что, в силу того что и др.), а также различных устойчивых словосочетаний, служащих для связи частей сложного предложения (а случай, если ...; на том основании, что ...; по той причине, что ...; с тем условием, что ...; таким образом, что ...; то обстоятельство, что ...; тот факт, что ... и т.п.);
- повествовательный характер изложения, использование предложений с перечислением;
- прямой порядок слов в предложении как преобладающий принцип его конструирования;
- тенденция к употреблению сложных предложений. Отражающих логическое подчинение одних фактов другим;
- почти полное отсутствие эмоционально-экспрессивных речевых средств;

Примерами документов официально-делового стиля могут служить приводимые ниже отрывки.

### ***Заявление***

Прошу Вас предоставить мне недельный отпуск для поездки домой по семейным обстоятельствам. Прилагаю письмо с сообщением болезни моей матери.

10 февраля 2012 г.

Подпись:

Другой пример:

### ***Расписка.***

Я, Игорь Иванов, студент 2-ого курса факультета бизнеса и управления, получил в университетской библиотеке 1 (один) экземпляр учебника «Деловая поездка в Россию» В.К.Лебедева и Е.Н.Петухова. Учебник обязуюсь вернуть в этот же день.

30 марта 2012г.

Подпись: И.Иванов.

Лексический состав текстов делового стиля имеет свои особенности. Прежде всего в этих текстах используются слова или словосочетания, которые имеют ярко выраженную стилистическую окраску, напрмер: протокол,пассажиropereвозки, поставка, удостоверение личности, научный сотрудник и др. Среди них значительное количество профессиональных терминов. Многие глаголы содержат тему предписания или долженствования: запретить, разрешить, постановить, обязать, назначить и проч. Следует отметить, что в официально-деловой речи наблюдается самый высокий процент употребления инфинитива.

Для официально-делового стиля характерна тенденция к сокращению числа значений слов, упрощению их семантической структуры, к однозначности лексических и сверхсловных обозначений. Поэтому достаточно часто даются точные определения применяемых слов и понятий. Здесь недопустимы полисемия (многозначность), употребление слов в переносных значениях, а синонимы употребляются в незначительной степени и, как правило принадлежат одному стилю: снабжение = поставка = обеспечение, платежеспособность = кредитоспособность, износ = амортизация и др. (Лебедев, Петухова,2002).

Словарная работа – обязательный этап каждого занятия. При этом рассматриваются произношение, написание, этимология слов, значение которых можно узнать из современных словарей иностранных слов. При составлении словаря делового человека ( одно из домашних заданий) обращается внимание на семантику слов, недавно вошедших в наш язык: маркетинг, менеджер, менеджмент,

аудитор, дистрибьютор, ликвидность, бизнес, инвестиции. Работа со словарями организуется как на занятиях, так и при выполнении домашних заданий. При изучении делового русского языка планируется составление словаря современного делового человека, в который включаются такие слова, как «брифинг», «вакансия», «дивидент» и др. При этом прорабатываются произношение, происхождение слов, их сочетаемость с другими словами. Работа с этимологическими словарями и словарями иностранных слов при знакомстве с различными теориями происхождения языка строится по-разному. Например, предлагается найти слова с латинскими и греческими корнями: лат. *socialis* – общественный (социалист, социальный, социолог, социология); греч. *demos* - народ (демократия, демократизация, демократизм). Обращение к этимологическим словарям – необходимый элемент каждого занятия. Учитывая специфику предмета, обращается особое внимание на лексику, необходимую для изучения деловой лингвистики. Систематизация знаний по синтаксису и пунктуации начинается со словосочетания, где уместно показать устойчивые обороты, характерные для официально-делового стиля: «на основании вышеизложенного», «доводя до сведения», «принимая во внимание», «в соответствии с законом», «избирать и быть избранными», «право наследования», «социальные пособия» и т.д.

Типичным для делового языка являются также сложные слова, образованные от двух и более слов: квартирoсьёмщик, работодатель, материально-технический, ремонтно-строительный, вышеуказанный и т.п. образование таких слов объясняется стремлением делового языка к точности передачи смысла и однозначности толкования. Однотипность подобных словосочетаний и их высокая повторяемость приводит к клишированности используемых языковых средств, что придаёт текстам официально-делового стиля стандартизованный характер.

Для деловой речи характерно использование отглагольных существительных, которых в официально-деловом стиле больше, чем в других стилях, и причастий: прибытие поезда, предоставление жилплощади, обслуживание населения, пополнение бюджета, принятие мер: данный, указанный, и т.п. ; широко используется сложные отыменные предлоги: в части, по линии, во избежание, по достижении, по возвращении и др. Обычно предложение содержит достаточно большой объём информации и рассчитано на повторное прочтение. Простые предложения часто осложняются однородными членами, что обусловлено необходимостью исчерпать предмет

сообщения. Это могут быть два или несколько подлежащих при одном сказуемом или наоборот, или несколько второстепенных членов, которые относятся к сказуемому или подлежащему. Например: Студенты изучают бизнес, экономику и финансы (Вишняков. 2005).

Для каждого из нас, очевидно, что разговор между сотрудниками одной и той же организации, обсуждающими деловой вопрос, или разговор между руководителем и подчинённым принципиально отличаются от разговоров между этими же людьми вне служебных рамок (Ревия,2012).

Оттого, насколько умело выстраивается процесс устного делового общения: ведение беседы, переговоров, руководство совещанием, разговор по телефону, владение приёмами этическими формами общения, во многом зависит успех любого рода профессиональной деятельности. Активные формы обучения деловому языку помогают успешно подойти к финальному экзамену, который завершает изучение предмета.

Усвоение традиций русского делового общения является мотивирующим фактором для изучения лингвистических и стилистических особенностей русского языка и приносит в процесс обучения профессиональный компонент (Марсакова, 1994). Таким образом, в ходе курса « Деловой русский язык в университете» закладываются основы профессионально значимых качеств будущего специалиста; приёмов делового общения, создание собственного имиджа, включающего и культуру общения. Желательно, чтобы студент владел не только языковыми, но и межкультурными знаниями, понимал культурные коды языка партнёра, правила этикета, бизнес-рекламу.

### ლიტერატურა

#### References:

1. Вишняков С.А.(2005). Русский язык как иностранный, Москва, издательство «Флинта», С.83-84.
2. Лебедев В.К., Петухова Е.Н. (2002), Деловая поездка в Россию. Санкт-Петербург, издательство «Златоуст», С.75.
3. Марсакова Т.Т. (1994), Русский язык для бизнесменов, Москва, издательство «Дело», С.112.
4. Ревия М. (2012), Русский язык, уровень VII, Тбилиси, издательство «Диогене», С.60.
5. Томас У. (2000), Европейские сертификаты по языкам, WBT, Франкфут-на-Майне, Германия, С.5, WBTTests@aol. Com

## გულნარა დიასამიძე ენა წარმატებამდე მიგიყვანს

### რეზიუმე

სტატია განიხილავს რუსული ენის სწავლების მნიშვნელობას, საქმიანი ურთიერთობებისათვის. ისინი, ვინც გეგმავენ ბიზნეს-საქმიანობას რუსულ ენოვან კოლეგებთან, ნაკლებად უნდა იყვნენ დამოკიდებულნი თარჯიმნებზე, უნდა ესმოდეო რუსული ხასიათი და რუსული ცხოვრება.

გარდა ამისა თანამედროვე პირობებში ჩამოყალიბდა მოთხოვნილება სპეციალისტებზე, რომლებსაც თანამედროვე კონკურენტულ ვითარებაში შეუძლიათ ეფექტური ურთიერთობა. „მზადება ენების ცოდნისა, აგრეთვე ურთიერთობის დამყარებისა სხვა ხალხებისადმი, წარმოადგენს მზაობას პირობისა მშვიდობიანი განვითარების პირობის შესახებ, ჩვენს ურთიერთ დაკავშირებულ სამყაროში, ისინი ემსახურებიან თვითოეული მოქალაქის ფუნდამენტალურ განვითარებას“ (ტომასი,2000).

**საკვანძო სიტყვები:** საქმიანი რუსული ენა, საქმიანი ლექსიკა, ბიზნესი.

**რეცენზენტი:** პროფესორი დავით გოცირიძე, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

## **Gulnara Diasamidze**

### **The language will lead to success**

#### **Summary**

Importance of study of business Russian is reviewed in the article. Those planning to cooperate with Russian-speaking business colleagues should be less dependent on interpreters, should have an understanding of life in Russia and the Russian character. Besides, under current conditions demand for a specialist on the lab our market, his/her competitiveness significantly depend on correct, professional speech, ability to communicate effectively and knowledge of methods of speech influence, conviction. „The readiness to study foreign languages as well as the capacity for the communication with other people is the basis for the mobility and the key to mutual understanding and peaceful coexistence in our interconnected world. These refer to the fundamental education of each citizen“ (Thomas, 2000).

**Key words:** business Russian language, business vocabulary, business.

**Reviewer:** Professor Davit Gotsiridze, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

## ეპატარინე მარჯაშვილი შეღარებითი სტილისტიკა

შედარებით სტილისტიკაში ახალი მეთოდების პირველი გამოქვეყნებელია გ. ბარტი. მისი შრომა სამი თვალსაზრისით განსხვავდება შედარებითი სტილისტიკის იმ შრომებისაგან, რომლებიც მას უსწრებდა: 1. ბარტმა თავისი შემოფარგლა მეტყველების ნაწილებით, 2. იგი ერთმანეთს ადარებს სამ ენას, 3. ეყრდნობა სტატისტიკურ მონაცემებს. როგორც გ. ჰერდანი აღნიშნავს, ბარტის შრომა გამართულია ლინგვისტური თვალსაზრისით და ამავე დროს, ზუსტად აკმაყოფილებს სტატისტიკურ მოთხოვნებს. [1, გვ. 186]

სამი სხვადასხვა ენა, რომელთაც ავტორი ადარებს, არის ფრანგული, ინგლისური და ესპანური. ყოველი ენისათვის ბარტი იღებს სამ-სამი ავტორის სამ-სამ მოთხრობას და მათ თარგმანს დანარჩენ ორ ენაზე. იგი აკვირდება მხოლოდ მეტყველების ნაწილებს (ტრადიციული დაყოფით), არ ითვალისწინებს, რადგან ნაწევარი მოცემულ სამივე ენაში ერთნაირად გვხვდება, ვინაიდან მისი გამოყენება გრამატიკით არის გამოწვეული. გამოთვლა ხდება მეტყველების ნაწილებით და არა სიტყვებით.

სტატისტიკური დაკვირვება წარმოებს 1. მეტყველების ნაწილთა სიხშირეზე ტექსტში და 2. მეტყველების ყოველგვარი ტრანსპოზიციების რაოდენობაზე თარგმანში. კერძოდ, სათარგმნი ენის ესა თუ ის მეტყველების ნაწილი მეტყველების რა ნაწილით ითარგმნება. დაკვირვების შედეგები მოცემულია ცხრილებში, სადაც განხილულია არსებითი სახელი, ზმნა, ზედსათავი სახელი, ზმნიზედა, წინდებული და მათი გადასვლები სხვა ორ ენაში. წარმოდგენილია ტრანსპოზიციათა გამოთვლების რიცხობრივი შედეგებია. ლინგვისტური თვალსაზრისით ეს არის მიმართებები და ფაქტები, რომლებიც ანალიზისას ამოტივტივდა. მათ საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ რომანულ ენებში შეიმჩნევა არსებითი სახელისათვის უპირატესობის მინიჭება, მაშინ როცა, ინგლისურში სემანტიკური დატვირთვა განაწილებულია უფრო მეტად ზმნიზედაზე, ზმნაზე, ზედსათავსა და წინდებულზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ რომანული ენები ნაკლებ მოქნილია, ვიდრე ინგლისური. აღსანიშნავია ისიც, რომ ინგლისურში მოქმედებისა და მოძრაობის გამოხატვა ზმნიზედასა და წინდებულების საშუალებით ხდება, მაშინ როცა, რომანულ



ენებში, ფრანგულსა და ესპანურში, ეს იდეები უმეტესად ზმნით გამოიხატება. ამიტომ უდიდესი სემანტიკური დატვირთვა რომანულ ენებში აქვს ზედსათავებსა და ზმნებს.

ინგლისურიდან ფრანგულსა და ესპანურზე თარგმნისას გამოირკვა, რომ ესპანური ენა არ არის განწყობილი ზმნიზედური სტრუქტურებისადმი ორივე ტიპის თარგმნისას. სახელდობრ, ბევრად დაბალია ზმნიზედის სიხშირე ესპანურში, ვიდრე ინგლისურსა და ფრანგულ სათარგმნ ტექსტებში.

ეს ისეთი თავისებურებებია, რომლებიც თითქმის არ იყო ცნობილი, ან თუ იყო, ზუსტად და მტკიცედ არ დადგენილა. ამდენად ამ შედეგებს დიდი მნიშვნელობა აქვს ლინგვისტური თვალსაზრისით.

აღსანიშნავია, რომ ბარტმა რაოდენობრივი მახასიათებლები აიღო აბსოლუტური სახით, მათემატიკური ანალიზის გარეშე. ჰერდანი დაინტერესდა ბარტის მონაცემების სტატისტიკური დამუშავებით: დაემთხვა თუ არა ბარტის დასკვნები მათემატიკური ანალიზის შედეგად მიღებულ დასკვნებს?

ბარტის მონაცემებში კარგად ჩანს ტრანსპოზიციის ცალკეულ ტიპთა შეფარდებითი სიხშირის სტაბილურობა წყვილ-წყვილი ენებისათვის. მაგალითად, სათარგმნ ენაში – ფრანგულში – სახელთა ტრანსპოზიციის პროცენტი, თუ თარგმნა წარმოებს ინგლისურად, არის დაახლოებით 38%, ზმნისა – 43%, ზედსართავისა – 11%, ზმნიზედისა – 6% და ნაცვალსახელის და კავშირებისა ერთად – 2%. მეტყველების ამ ნაწილთა რედისტრიბუცია თარგმანში გვაძლევს არსებითი სახელებისათვის დაახლოებით 26%, ზმნიზედისათვის – 16%, ზედსართავისათვის – 33%, ზმნიზედებისათვის – 25%, ნაცვალსახელებისა და კავშირებისათვის – 2%. ამ პროცენტთა სტაბილურობა ისეთივეა, რომ შეიძლება ითქვას – ენათა შორის თარგმნა არის ტრანსპოზიციათა გარკვეული კანონების საგანი.

მეტი სიზუსტისა და პრობლემის აღბათური თვალსაზრისით გაშუქებისათვის ჰერდანი აღგენს მოცემული ტრანსპოზიციების აღბათობას, რაც იმას ნიშნავს, რომ მთარგმნელს გააჩნია ტრანსპოზიციათა სივრცე და ამ სივრცეში იგი უპირატესობას ანიჭებს ტრანსპოზიციათა გარკვეულ ტიპს. ეს იგივეა, რომ განსაზღვრული სტატისტიკური კანონები მართავენ თარგმნის სტილს. მთარგმნელს აქვს მეტყველების მსგავსი ან გასხვავებული

ნაწილების არჩევანი. ტრანსპოზიციითა გარკვეული ტიპისათვის უპირატესობის მინიჭება მის საქმეა. სწორედ ეს არის მთარგმნელის სტილი, რომელიც აქ პოულობს გამოხატულებას. [1, გვ. 192]

ჩვენ არ განვიხილავთ ჰერდანის მიერ დამუშავებულ ბარტის მონაცემებს, მხოლოდ ავლნიშნავთ, რომ ჰერდანი იძლევა ოთხ რაოდენობრივ მონაცემს (P1, P2, h1, h2), რომლებიც საკვებით განსაზღვრავენ ერთი ენიდან მეორე ენაზე თარგმნას. ეს მაჩვენებლები ალბათურია. იყენებს რა გრაფიკულ ანალიზს, ჰერდანი მიღებული შედეგების საფუძველზე ასკენის, რომ არსებობს სტატისტიკური კანონები, რომლებიც მართავენ თარგმნას და რომ ამ კანონების ცოდნით შეიძლება ავიცილოთ თავიდან მრავალი ალგორითმის აგება კომპიუტერული თარგმნისას, რაც ხდება იმ მიზნით, რომ გათვალისწინებულ და თარგმნილ იქნეს ყოველი შესაძლო სათარგმნი ფრაზა. თარგმნის სტატისტიკური კანონების დადგენა ენის ინჟინერს შესაძლებლობას მისცემს ობიექტურად გადწევიტოს რომელი ტრანსპოზიცია არის ღირებული ალგორითმისათვის და რომელი არა. ასე, მაგალითად, თუ მეტყველების განსაზღვრული ნწილის ტრანსპოზიციის სისშირე 2%-ს არ აღემატება (შესაბამისად დაბალი იქნება ალბათური მაჩვენებელიც), მას არ მიექცევა ყურადღება და თარგმნა იწარმოებს ტრანსპოზიციის გარეშე. მეტყველების სტილზე სტატისტიკური დაკვირვებები, რასაც ენათმეცნიერები აწარმოებდნენ, თავდაპირველად ატარებდა იმ მიზანს, რომ დადგენილ იყო პიესებისა თუ პოეტური ნაწარმოებების ადგილი იმავე ავტორების ქრონოლოგიურად განლაგებულ ნაწარმოებთა რიგში.

ასეთი ცდებისას, ჩვეულებრივ მკვლევარი ადგენს გარკვეულ ფორმათა სისშირეს ყოველ განსხვავებულ ტექსტში. მკვლევარი მიიჩნევს, რომ ცალკეული ფორმების ხმარება მწერლის შემოქმედებითი პერიოდისათვის იყო დამახასიათებელი, რაც აძლევს საშუალებას ნაწარმოებები განაღვლოს ქრონოლოგიურად.

ასეთი კვლევის ნიმუშად მოვიტანთ პ. გიროს მიერ ა. რემბოს ლექსების ციკლის “ილიმინაციების” დათარიღებას. რსებობდა მოსაზრება, რომ ეს ლექსები დაწერილია “Saison en Enfer” - ის შექმნის შემდეგ. [3]

დააკვირდა რა “ილუმინაციებს” და შეისწავლა რა მისი ლექსიკა, გირომ დაადგინა, რომ ეს ლექსიკა ძალზე მდიდარია,

უფრო მდიდარი, ვიდრე “ბოროტების ყვაილები”, მაღარმეს პოეზიისა და კლოდეის ხუთი ოდის ლექსიკა. ეს უკვე იყო “ილუმინაციების” სტილის ერთი თავისებურება. საჭირო გახდა რემბოს ყველა ნაწამოების შესწავლა ლექსიკის სიმდიდრის თვალსაზრისით. გირომ შეისწავლა პოეტის მთელი შემოქმედება სტატისტიკურად და დაადგინა ყოველი ქრონოლოგიური პერიოდისათვის სიტყვათა მთელი ხდომილებანი და განსხვავებულ სიტყვათა რაოდენობები (რაც გამოხატა ბილოგარითმული გრაფით), მეორე მხრივ, გამოთვალა იმავე პერიოდებისათვის ორი კოეფიციენტი – ლექსიკური და სინტაქსური. პირველი აღნიშნავდა სიტყვის საშუალო სიგრძეს (ითვლებოდა მხოლოდ მარცვალთა რაოდენობა), მეორე აჩვენებდა არსებითი სახელის დამატებათა ტიპისა, შეფარდებას თვისობრივი ზედსართავი სახელების რაოდენობასთან.

გადაზომა რა ლექსიკური მანკვებლის მნიშვნელობები ორდინატზე, ხოლო სინტაქსური მანკვებლის მნიშვნელობები აბსცისთა ღერძზე, გირომ მიიღო მრუდი, სადაც “ილუმინაციებმა” ისეთივე ადგილია დაიკავა ქრონოლოგიურად განლაგებულ ნაწარმოებთა მიმდევრობაში, როგორც ლექსიკის სიმდიდრის გამომხატველ ბილოგარითმულ გრაფაში [2, გვ. 129]. მრუდმა უჩვენა, რომ რემბოს სტილის ევოლუცია სავსებით რეგულარული და პომოგენურია და, რომ “ილუმინაციები” მოთავსებულია ამ ევოლუციის გამომხატველი მრუდის იმ წერტილზე, რომელიც მოსდევს 1873 წელს. ეს თარიღი კი აღნიშნავს Saison en Enfer შექმნის დროს. ე.ი. “ილუმინაციები” უფრო გვიან ყოფილა დაწერილი. ასეთი იყო ჰიპოთეზაც.

რემბოს შემოქმედების ზოგად კანონზომიერებას არღვევდა მხოლოდ 1872 წელს დაწერილი ლექსები. სახელდობრ, ისინი აგრძელებდნენ სინტაქსურ ევოლუციას, მაშინ როცა, სიტყვათა სიგრძე რეგრესს უჩვენებდა. ამ გამონაკლისს გირო ასე ხსნის: ამ პერიოდში (1872) რემბო იმყოფებოდა ვერლენისა და ის პოეზიის გავლენის ქვეშ, რაც ბეჭდად აზის 1872 წელს დაწერილ ყველა ლექსს. ამ ლექსებსა და “უსიტყვო რომანსებს” (Romances sans parols) შორის აშკარა სტილისტიკური ანალოგიაა.

**ლიტერატურა**  
**References:**

1. G. Herdan, Quantitative Linguistics, London, Butlerworths 1964.
2. P.Guiraud, Problems et methods de la statistique Linguistique, Paris, 1960.
3. P.Guiraud, L'evolution statistique du style de Rimbaund et le probleme des Illuminations, Mercure de France, Oct. 1954).

**Ekaterine Maruashvili**  
**Comparative the Science of Style**

**Summary**

This work refers to the stilostatistical analysis researching different syntax level. But our producing survey may be called syntactical, because our research object was not dependence between words and sentence members. We were not interested in sentences constructions. Our research is referred to sentence members which are studied in syntax.

**Keywords:** stilostatistical analysis, syntax.

**Reviewer:** Professor Nugzar Sikharulidze, Georgian Technical University.

**Екатерина Маруашвили**  
**Сравнительная стилистика**

**Резюме**

Эта работа относится к анализу стило-статистических исследований различных уровней синтаксиса. Но наше исследование можно назвать и синтаксической, так как объектом нашего исследования не было зависимость между словами и членами предложения. Мы не были заинтересованы в конструкций предложений. Наше исследование касается членов предложений, которые изучаются в синтаксисе

**Ключевые слова:** стилистический анализ, синтаксис.

**Рецензент:** Профессор Нугзар Сихарулидзе, Грузинский технический университет.

## ნიკოლოზ ცერცვაძე ტურიზმი – მომსახურების სფერო

მსოფლიო ტურისტულ პროდუქტზე მოთხოვნის ევოლუცია, საზოგადოების სულიერ ღირებულებების სტრუქტურაში, მნიშვნელოვანი ძვრების შემოქმედებით მიმდინარეობდა. თავისუფალი დროისა და მოსახლეობის შემოსავლების ზრდა, ტრანსპორტისა და კომუნიკაციების ინტენსიური განვითარება ხელს უწყობს ადამიანის მისწრაფებას სამყაროს შეცნობისადმი. მოსახლეობის უმრავლესობის სურვილი, ენახათ საზღვარგარეთის კურორტები და თვალწარმტაცი მთები, ზღვის იქითა ქვეყნები, ველური ცხოველები და ეგზოტიკური ბუნება, სწვეოდნენ მსოფლიოში განთქმულ მუზეუმებსა და არქიტექტურულ ძეგლებს, დიდი ხნის გამმავლობაში განუხორციელებელი რჩებოდა. მსოფლიო ტურისტულ ბაზარზე XX საუკუნის 70 იანი წლების შუა პერიოდში, ტურისტულ პროდუქტზე მოთხოვნის არსში, შესამჩნევი გარდატეხვა მოხდა. შეიცვალა მიდგომა თავისუფალი დროის გამოყენებისადმი. მოთხოვნამ მასობრივი ხასიათი არ დაკარგა, იგი იზრდებოდა, შედარებით დაბალი ტემპით. ტურიზმის მონაწილეებად ტრადიციულად რჩებოდა ელიტარული საზოგადოებისა და საშუალო კლასის წარმომადგენლები, შედარებით დაბალი შემოსავლების ფენები ტურიზმში 80-იანი წლებში ჩართო. თანამედროვე პირობებში ტურიზმი გახდა ეკონომიკისა და ბიზნესის წარმართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც განპირობებულია იმით რომ, ტურიზმი განიხილება არა, როგორც უბრალოდ მოგზაურობა ან დასვენება არამედ, როგორც მუდამ მოთხოვნადი აუცილებელი განვითარებადი სოციალურ მოთხოვნილებათა სფერო. დღევანდელი გადასახედიდან ტურიზმი გაცილებით ფართო მცნებაა და წარმოადგენს ურთიერთობათა ერთობლიობას, კავშირებისა და მოვლენების ერთიანობას, რომელიც თან ახლავს ადამიანის ინტელექტუალურ განვითარებას და შემეცნებით მოგზაურობას. ტურიზმი წარმოიშვა სიტყვა ერთობლიობიდან “დიდი ტური”. თურისტული საქმიანობის პრაქტიკაში განსაზღვრულია ქვეყნის ორი ჯგუფი. ქვეყნები, რომლებიც უფრო მეტ ტურისტებს აგზავნიან, ვიდრე იღებენ და ქვეყნები რომლებიც უფრო მეტ ტურისტს იღებენ, ვიდრე აგზავნიან. მსოფლიო ტურისტულ ორგანიზაციის – ექსპერტთა პროგნოზით, მოგზაურობების და ექსკურსიების მუდმივად მზარდი მოცულობის ფაზაში შედის მსოფლიო ტურისტული ინდუსტრია,

რომელიც გაზრდის კონკურენციას მიძღვბ ქვეყნებსა და რეგიონებს შორის. მსოფლიო ტურიზმის იკვეთება ისეთი უმნიშვნელოვანესი ტენდენცია, როგორცაა ტურისტთა განთავსების ადგილების ზრდა. ტურიზმის ამა თუ იმ მასშტაბით ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკაზე, საზოგადოების ფუნდამენტალური ცხოვრების ამ მნიშვნელოვან სფეროზე და მის ყველა პერსპექტივაზე.

პროდუქტი ყველაფერია რაც შეიძლება ბაზარს მიეწოდოს ყურადღების მისაქცევად, შესაძენად, გამოსაყენებლად ან მომხმარებლისათვის რომელიც სურვილს ან საჭიროებას აკმაყოფილებს. პროდუქტი არის მარკეტინგული შეთავაზების მთავარი ელემენტი. მარკეტინგული კომპლექსის დაგეგმვა იწყება იმ შეთავაზების ფორმულირებით, რომელიც მიზნობრივ მყიდველებს ფასეულობას აწვდის და მათ მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს. სწორედ ეს შეთავაზება არის ბაზისი, რომელზედაც კომპანია მყიდველებთან მომგებიან, მყარ ურთიერთობებს აფუძნებს. თურიზმი, როგორც მომსახურების სფეროს ერთ-ერთი დარგი არა მარტო ეკონომიკისა და ბიზნესის მნიშვნელოვანი სფეროა, არამედ იგი არის რთული ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს შრომით კოლექტივებისა და ცალკეული მუშაკების ადგილს, როგორც რეგიონებში, ასევე ორგანიზაციებსა და საწარმოებში. ტურიზმის მართვის სტრუქტურა გაგებულ უნდა იყოს როგორც მოწესრიგებული ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციების ერთობლიობა. არსებითად საქმე ეხება მართვის დონეებსა და ფუნქციურ სამსახურების ურთიერთდამოკიდებულებას, რომლებიც მენეჯმენტის დახმარებით მყარდება ერთმანეთთან. ტურიზმის მენეჯმენტის სტრუქტურა ნიშნავს კვალიფიციური კადრების (სპეციალისტების), მათი უფლებებისა და პასუხისმგებლობის ოპტიმალურ განაწილებას ცალკეულ ქვედანაყოფებს შორის. ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრუქტურაში გამოიყოფა მართვის ქვედანაყოფები (განყოფილებები), დონეები (საფეხურები) და კავშირები (ჰორიზონტალური და ვერტიკალური). სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს მიეკუთვნება აგრეთვე მენეჯერებიც, რომლებიც ახორციელებენ თანამშრომელთა საქმიანობის კოორდინაციას. მართვის დონის ცნებაში იგულისხმება ქვედანაყოფების ერთობლიობა, რომლებიც იკავებენ განსაზღვრულ საფეხურს ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში. მენეჯმენტის საფეხურები იმყოფებიან ვერტიკალურ დამოკიდებულებაში და ექვემდებარებიან ერთმანეთს იერა-

რქის მიხედვით: უფრო მაღალი საფეხურის მენეჯერები დებულობენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც კონკრეტდება და დაიყვანება ქვედგომ რგოლამდე. ცალკეული მენეჯერები ახდენენ მუშაობის კოორდინირებას, რომლებიც თავის მხრივ კოორდინირებას უწევენ უფრო დაბალი დონის მენეჯერებს, რომლის ასეთი ვერტიკალური დანაწილების შედეგად იქმნება მართვის დონეები. გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ მენეჯერების საერთო დონის დაახლოებით 10% უმაღლეს დონეზე უკავია საშემსრულებლო ფუნქციებს, 50%- საშუალო დონეზე, ხოლო 70% დაბალ დონეზე. შაწარმოების (ორგანიზაციების) სტრუქტურებს შორის ურთიერთობები მყარდება ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კავშირები, რომელიც განპირობებულია შრომის დანაწილებით. შრომის დანაწილების მთავარი დანისხულებაა მუშაკთა სპეციალიზაცია სამუშაოების, ოპერაციებისა და პროცედურების ცალკეული სახეების შესასრულებლად. ე.ი. სამუშაო ნაწილდება შრომით პროცესში მონაწილეს შორის პროფესიული ნიშნის მიხედვით. თურისტული ინდუსტრიის მენეჯმენტი-სასტუმროების ან სხვა განთავსების ადგილების, სატრანსპორტო საშუალებების, საზოგადოებრივი კვების, გართობის, შემეცნების, საქმიანი, გამაჯანსაღებელი, სპორტული და სხვა დანიშნულების ობიექტების ერთობლიობის ორგანიზაციაა, რომლებიც ახორციელებენ ტუროპერატორულ ან ტურაგენტურ საქმიანობას, აგრეთვე ის ორგანიზაციები, რომლებიც ეწვევიან საექსკურსიო მომსახურებას გიდიტ ან თარჯიმნებით ტურისტული ინდუსტრიის მენეჯმენტის დროს. დღეს ტურისტული ინდუსტრია დამკვიდრდა არა მარტო ტრადიციული ტურისტულ ცენტრში – ევროპაში, არამედ ავსტრალიაში, აფრიკაში, ამერიკასა და აზიის კონტინენტების ბევრ ქვეყანაში. ტურისტული ინდუსტრია შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც სხვადასხვა სექტორებისაგან შედგენილი დარგთაშორისი კომპლექსი. შხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ტურინდუსტრია შედგება ძირითადი, დამატებითი და ე.წ. “საგარეუბნო” სექტორისაგან. თანამედროვე ტურისტული ინდუსტრია – ეს არის წარმოების ჯგუფი, რომელიც უზრუნველყოფს იმ მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას, რაც ადამიანებს თავიანთი ადგილიდან დროებით გადაადგილებისას უჩნდებათ, გარდა სხვა ქვეყანაში მათი პროფესიული მოღვაწეობისა, რისთვისაც ისინი გასამრჯელოს მიიღებენ.

ბრენდის პოზიციონირება – მარკეტოლოგებმა მიზნობრივი მომხმარებლის გონებაში თავიანთი ბრენდის პოზიცია ნათლად დაამახსოვრონ. მათ ბრენდის პოზიციონირება სამ დონეზე შეუძლიათ. ბრენდი შესაძლოა პოზიციონირებული იყოს პროდუქტის მახასიათებლების მიხედვით. რეალურად, მახასიათებლები არის ყველაზე ნაკლებად სასურველი დონე ბრენდის პოზიციონირებისას, ვინაიდან კონკურენტებს ადვილათ შეუძლიათ მათი კოპირება. უფრო მნიშვნელოვანი კი ისაა, რომ მომხმარებლებს მეტად აინტერესებთ ის, თუ რა სარგებელი მოაქვს ამ მახასიათებლებს მათთვის. ბრენდის უკეთესად პოზიციონირება შესაძლებელია სასურველ სარგებელთან მისი სახელის ასოცირებით. უძლიერესი ბრენდები პოზიციონირებულები არიან ძლიერ რწმენსასა და ფასეულობებზე დაყრდნობით. ასეთი ბრენდები აღძრავს ძლიერ ემოციებს მყიდველში. ბრენდის პოზიციონირებისას მარკეტოლოგებმა ბრენდისათვის უნდა ჩამოაყალიბოს მისია და ხედვა იმისა, თუ როგორი უნდა იყოს და რა უნდა გააკეთოს ბრენდმა. ბრენდი არის კომპანიის სიტყვა, პირობა, მყიდველთათვის შექმნას ნიშანთვისებათა, სარგებელთა, მომსახურებათა, და შთაბეჭდილებების მუდმივობის წყობა. ეს არის ერთგვარი კონტრაქტი მომხმარებელთან, რათა გაიგოს, თუ როგორ უნდა შეიქმნას პროდუქტმა და მომსახურებამ ფასეულობა და მომხმარებლის კმაყოფილება.

XX საუკუნეში წარმოიშვა ვაჭრობის ახალი ფორმა – ელექტრონული ვაჭრობა, რომელიც ერთ-ერთ სწრაფმზარდი ფორმაა და მისი მოქმედების საზღვრები გლობალურია. ელექტრონული კომერციის საწყისი ფორმებს წარმოადგენდა ტელეფონითა და ფაქსით ვაჭრობა, ხოლო ამჟამად ელექტრონული კომერციის ობიექტი შეიძლება გახდეს ვირტუალური სავაჭრო უბნები, გასართობი და პროფესიული მომსახურება, საბანკო მომსახურება და სხვა. ომპუტერული სისტემების ელექტრონული გაცვლა დაიწყო გასული საუკუნის 60 – იან წლებში, როდესაც ბანკები კომპუტერულ სისტემებს იყენებდნენ ფულადი სახსრების ელექტრონული გადაგზავნისათვის. ინტერნეტის გამოჩენისა და შემდგომი მისი პოპულარულობის გაზრდასთან ერთად გაიზრდება ელექტრონული ვაჭრობის მოქმედების საზღვრები. თუ რამოდენიმე წლის წინ ინტერნეტი გვევლინებოდა შუამავლად მსხვილ კორპორაციებს, ბანკებსა და საფინანსო ინსტიტუტებს შორის, ამჟამად მას თითქმის საყოველთაო ხასიათი აქვს.



ინფორმაციის მზარდი ტემპებით განვითარებამ უზრუნველყო ელექტრონული კომერციის განვითარება. ელექტრონული ვაჭრობის საშუალებით სავაჭრო ობიექტებს შეუძლიათ საქმე აწარმოონ ოპერატიულ რეჟიმში და შეამცირონ პროდუქციისა და მომსახურების ღირებულება.

ტრადიციული ვაჭრობის პროცესი არ არის მარტივი, რადგან იგი ერთმანეთთან აკავშირებს მრავალ ერთმანეთისაგან განსხვავებულ საქმიანობას. მისი ციკლი მოიცავს თანმიმდევრულ მოქმედებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ საქონლისა და მომსახურების ყიდვა-გაყიდვის პროცესს. ელექტრონული ვაჭრობის ციკლი კი არის ეკონომიკურ გარიგებათა ერთობლიობა, რომელშიც გამოიყენება ელექტრონული საიტები საქმიანი ქაღალდების, ტელეფონის, ფაქსის და სხვა საშუალებათა ნაცვლად. იგი კომპლექსურად უზრუნველყოფს საქონლისა და მომსახურების ყიდვა-გაყიდვასთან დაკავშირებულ ეკონომიკურ გარიგებებს, მოთხოვნაზე ზემოქმედებას, კლიენტის მომსახურებას, გაყიდვის შემდგომ მხარდაჭერას და სხვა. ეი ელექტრონული ვაჭრობა წარმოადგენს ტრადიციული ვაჭრობის განვითარებულ ფორმას და გვთავაზობს ახალ შესაძლებლობებს ბიზნესში. ინტერნეტი მუდამ მოქმედებაშია და შედეგად უზრუნველყოფს საქმიანობის განხორციელების შესაძლებლობას დროის ნებისმიერ მონაკვეთში, ნებისმიერი ადგილიდან და ამცირებს დამატებით ხარჯებს. ელექტრონული ვაჭრობის მიზანი ვაჭრობის სხვა ფორმების მსგავსად არის მომხმარებელთა მოთხოვნის მაქსიმალურად დაკმაყოფილება და ეკონომიკური სარგებლის მიღება. ამისათვის კი საჭიროა ბაზრის კარგად შესწავლა. ინტერნეტის მომხმარებელთა ბაზარი ახალბედაა და მიუხედავად იმისა, რომ უფრო და უფრო ფართოვდება, მომხმარებელთა დიდი ნაწილი სულ ახლახანს ჩაერთო ინტერნეტში და, შესაბამისად, ჯერ მხოლოდ ინფორმაციის მიღებით კმაყოფილდება. ელექტრონული ვაჭრობა თავისი განვითარების საწყის სტადიაზეა და მომხმარებელი კერ კიდევ ექსპერიმენტებს ატარებენ პროდუქციის ყიდვა – გაყიდვაზე და რეკლამაზე.

### ლიტერატურა

#### References:

1. IominaZe s. brendi da Tanamedrove breeding teqnologiebi. Tbilisi, 2011.

2. Wiaureli v., lominaZe s., strelkova r. sazogadoebrivi urTierTobebis ZiriTadi principebi. Tbilisi, 2006.
3. xaxutaSvili e., kapanaZe I. sazogadoebasTan urTierToba. Tbilisi, 2007.
4. sazogadoebasTan urTierTobis samagido enciklopedia. Tbilisi, 2006.
5. SublaZe g. marketingis safuZvlebi. Tbilisi, 2009.
6. oqrocvariZe a., vadaWkoria m., oqrocvariZe I. turizmisa da maspinZlobis menejmenti. Tbilisi, 2011.

**Nikoloz Tsertsvadze**  
**Tourism-service sphere**

**Summary**

Tourism is one of the leading and dynamic fields of the world's economy. Due to its fast pace and wide scope it is recognized a phenomenon of the XX century. Tourism occupies a special place in the world economy and the system of the universal values. It promotes economic development and is the most massive and civilized form of relationship in people's social and cultural life. Tourism activities are directed to understanding among the peoples of the world and establishing the peace. Particular attention was paid to versatile issues of the tourism development research in 50-ies of XX century.

**Keywords:** tourism, service sphere

**Reviewer:** Professor Giorgi Talakhadze, Georgian Technical University.

**Николай Церцвадзе**  
**Туризм-сфера услуг**

**Резюме**

Туризм является одной из ведущих и динамических полей экономики в мире. Благодаря своей быстром темпе и широкий спектр признается явлением XX века. Туризм занимает особое место в мировой экономике и системе общечеловеческих ценностей. Это способствует экономическому развитию и является самой массивной и цивилизованную форму отношений в социальной и культурной жизни людей. Туристическая деятельность направлены на взаимопонимание между народами мира и установления мира. Особое внимание было уделено вопросам универсальные исследования развития туризма в 50-х годах XX века.

**Ключевые слова:** туризм, сфера услуг

**Рецензент:** Профессор Георгий Талахадзе, Грузинский технический университет.

## ღავით ხაზილაშვილი პიარის ნიშნები ძველ დროში

პიარით, როგორც სისტემის უკეთესი მართვის და პრობლემების გადაჭრის ხერხით და მეთოდებით, კაცობრიობა ანტიკურ ხანაშიც სარგებლობდა. რა თქმა უნდა, ეს სხვა სახით, ფორმით და მეთოდებით ხორციელდებოდა, თუმცა მთავარი პრინციპი ყოველთვის ერთი იყო - მასების (საზოგადოების) მართვა.

არსებობს წყაროები, სადაც თვალნათლივ ჩანს პიარის გამოყენების ნიმუშები ანტიკურ ხანაში. როგორც ითქვა, პიარი, როგორც ცოდნის დარგი, არ არსებობდა, თუმცა ის მაშინდელ მეცნიერებებში იყო შეთავსებული და გაბნეული. მათგან მთავარია რელიგია, რომელიც, ალბათ, ადამიანის დაბადებასთან ერთად დაიბადა და მისი ერთ-ერთი მთავარი ფუნქცია ადამიანთა ჯგუფებსა და ხალხებს შორის ურთიერთობის რეგულირება იყო. რელიგია ფლობდა და იყენებდა პიარ-ელემენტებს, მასების მისამხრობად და “დასამორჩილებლად”, ასევე რწმენის გასაძლიერებლად; “რწმენის ურყეობისთვის ხდებოდა პიარული ელემენტების გამოყენება”.

ასევე ძველი ინსტიტუციონალური დარგია სამართალი, სადაც პიარის ელემენტების გამოყენება გვხვდება. ასევეა გეოპოლიტიკაში, ფილოსოფიაში, ეთიკაში, ესთეტიკაში, რიტორიკაში და სხვა იმ დროინდელ თუ შემდეგ შექმნილ მეცნიერებებში.

განვიხილოთ ის ისტორიული მაგალითები, სადაც თავს იჩენს თანამედროვეობის მსგავსი “პიარ-ტექნოლოგიები”:

უძველეს ხანაში კედლის მხატვრობა იქცა ადამიანთა წეს-ჩვეულებათა და სარწმუნოებათა პოპულარიზაციის ერთ-ერთ მთავარ საშუალებად.

მხატვრულ ნიმუშეგვრებზე (გამოქვაბულებში და მღვიმეებში) გამოსახული იყო ნადირობა, რომელიც თავის თავში გულისხმობდა რომელიმე მნიშვნელოვან მომენტს ან ზოგადად დაწესებულ ტრადიციულ ნადირობის რიტუალს, რომელიც მომავალ თაობას სტიმულს და მაგალითს აძლევდა გაეკეთებინათ იგივე, არ დაევიწყებინათ ეს მომენტი, რადგან, ერთი მხრივ, მაშინდელ რეალობაში ნადირობა თავის გადარჩენის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი იყო და, მოკლედ რომ ვთქვათ, რეკლამა უკეთდებოდა ნადირობას, რომლის ქვეტექსტიც იყო თავდაცვის ინსტიქტი -

“გადავარჩინოთ მომავალი”. ასევე გამოსახული იყო რელიგიური რიტუალები, რომლებიც ადამიანთა მომავლის აზრის და იდეის სისწორეს ემსახურებოდა, ისახებოდა რიტუალები, რათა მომავალ თაობას სცოდნოდა წარსული და შეექმნათ მომავალი, გაემეორებინათ იგივე რიტუალები და თავყანი ეცათ მამა-პაპათა ღმერთებისთვის. რელიგიური თემა ასევე თვითგადარჩენის და გამორჩევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილი იყო, რადგან როდესაც მტერი მოვიდოდა, აუცილებლად იბრძოლებდი, რადგან შენი დანებება ნიშნავდა წარსულზე, წინაპართა გზაზე, მათ ღმერთებზე უარის თქმას და უარყოფას. ადამიანმა თავიდანვე გააცნობიერა, რომ როგორც ინდივიდი, ისე მთელის შემადგენელი ნაწილი თავის თავში ეძებს უფრო დიდს, ისწრაფის გახდეს უკეთესი და ისწავლოს უფრო მეტი, ცდილობს ახსნას საკუთარი არსი, იდეა და არსებობის, ყოფის აზრი, ეძებს ღმერთს და, თუ ის თავის კითხვებს ვერ დაიკმაყოფილებს ნაწილობრივ მაინც, მანამდე გააგრძელებს ძიებას, სანამ არ იპოვის. შესაძლოა მან ღმერთი იპოვოს სხვა ტომში, მიიღოს მათი რწმენა, შეეთვისოს მათ და დაიკარგოს მათში. ამიტომ ვფიქრობ, რომ რელიგიური სიტუაციების ქვეტექსტი არის “სასოწარკვეთილების ძღვევა”.

ინდოეთში ძველ დროში არსებობდა მეფის ჯაშუშთა სამსახური, რომელთაც ევალებოდათ მეფისთვის საზოგადოებრივი აზრის გაცნობა, საზოგადოებაში მეფისთვის დადებითი იმიჯის შექმნა და სასარგებლო ჭორების გავრცელება.

ძველ მესოპოტამიაში ქვებზე, კედლებზე და კლდეებზე კვეთდნენ და აქანდაკებდნენ მეფეთა სახეებს, მათი საქმიანობის მომთხრობელ წერილებსა თუ ტექსტებს. ძვ. წ. 1800 წელს დაიწერა მასალები, რომელშიც არის დაწვრილებითი რეკომენდაციები მიწათმოქმედების შესახებ, თუ როგორ უნდა დაეთესათ და როდის, როგორ გაეყვანათ სარწყავი არხები თუ ნაგებობები, როდის და როგორ უნდა აეღოთ მოსავალი და ასევე, როგორ და რა საშუალებებით ებრძოლათ მღრღნელებთან თუ სხვადასხვა მავნებლებთან.

ეგვიპტელ ხალხს არწმუნებდნენ, რომ სამყაროს ღმერთები, მოგვიანებით კი მათი მემკვიდრე ფარაონები მართავდნენ. ამით ფარაონები იყვნენ უალტერნატივონი და ხელშეუხებელნი. ეს ამტკიცებდა მათ უძღვევლობას, მათი არჩევანის თუ გადაწყვეტილების უტყუარობას. ხალხს მათდამი მონობა

ესმოდათ როგორც ღვთისა და ღვთის შვილთა სამსახური, თავსა და სიცოცხლესაც კი სწირავდნენ ფარაონთა ნების აღსასრულებლად.

ძვ. წ. დაახლოებით 1503 - 1458 წლებში ეგვიპტეს XVIII დინასტიიდან ფარაონად მოვევლინა თუთმოს I-ის შვილი ჰატშეფსუტი; ის იყო ქალი, რაც იმ დროისთვის წარმოუდგეველი იყო, მიუხედავად იმისა, რომ ფარაონის მემკვიდრე იყო, “ფარაონი კი – ღმერთის შთამომავალია”. აქ ფარაონმა გარკვეულწილად მიმართა პიარულ ხერხს – მან უარი თქვა ომებზე, მოირგო მამაკაცის იმიჯი და დაიწყო მშენებლობა. აღადგინა ძველი პიქსოსების ტაძრები, აავო ბევრი ახალი ტაძარი თუ ძეგლი, საკუთარი გამოსახულება აღაბეჭდინა და სახელი ამოატიფრინა მრავალ ადგილას და ამით ის მაშინდელ ეგვიპტეში თითქმის ყველაზე დიდ მმართველად იქცა. ხალხი მის სქესს ყურადღებას აღარ აქცევდა, თუმცა მისივე მტერმა და ტახტის მოცილემ თუთმოს III-მ ფარაონად გახდომის შემდეგ აკრძალა მისი გამოსახულებების დადგმა, მეტიც, გაანადგურა მისი ძეგლები, ამოაშლევინა ყველგან მისი სახელი და, რაც მთავარია, თუთმოს III-ს ფარაონად მოსვლაში დაეხმარა ჭორი, მან ჰატშეფსუტს აუგორა ჭორი, თითქოს მას ახლო ურთიერთობა ჰქონდა ერთ-ერთ სარდალთან, რომელიც დაბალი ფენის, არაღმერთების შთამომავალი იყო. ამით მან დააკინა მისი სახელი და ღმერთების ჩამომავლობა, შეუღალა “იმიჯი”.

ასევე პიარის უტყუარი და სარწმუნო მაგალითია კადემის ბრძოლა, რომელიც ძვ.წ. 1274 წელს მოხდა ეგვიპტესა და ხეთების იმპერიას შორის. მაშინ ეგვიპტემ გამოიყვანა დიდი რაოდენობით ჯარი და განსაკუთრებით ეტლები, რომლებიც ახალი კონსტრუქციის იყო. ამით მან აჩვენა სხვა მეზობლებს და ასევე თავის იმპერიაში შემაავალ ხალხებს თავისი უძლეველობა და თანამედროვეობა. ამ ბრძოლაში მოხდა ის, რომ ბრძოლა თანაბრად დამთავრდა – ომი არც ერთს არ წაუგია და არც ერთს არ მოუგია, თუმცა ეგვიპტეში დაბრუნებულმა რამზეს II-მ ააგებინა ომის ამსახველი ნახატებით მორთული ტაძრები ხალხთა თავშეყრის ადგილებზე; აღამართვინა ობელსკები, გამარჯვების ნიშნად აღწერა ბრძოლა და ეგვიპტე დაარწმუნა, რომ მან წარმატებით ილაშქრა ხეთებთან და ომიც მოიგო. ამით მისი მდგომარეობა გამყარდა და მისმა ფარაონად ყოფნამ 66 წელს გასტანა. ფარაონი რამზეს II ეგვიპტის ისტორიაში ერთ-ერთ ძლიერ

ფარაონად ითვლება. რაც რამზეს II-მ გააკეთა, იგივე გააკეთა ბრძოლის მეორე მხარეს მყოფმა ხეობის სარდალმა მუვათად II-მაც. მან თავის თავზე მიიწერა ბრძოლის მოგება და ისე წარუდგა ხალხს. აქ ჩანს, ჯერ კიდევ უძველეს დროში რა ფორმით ხდებოდა პიარის ელემენტების გამოყენება.

ძველი ცივილიზაციები უმეტეს წილად ინფორმაციის ზეპირად გავრცელების ფორმას ემყარებოდნენ. ძველ ლიტერატურულ ძეგლებში ბევრგან არის პიარის ელემენტები შემონახული, მაგალითად: გილგამეში, ამირანის მითი, პრომეთეს მითი, ბერძნული და რომაული სიმღერები, მითოლოგია, იგავ-არაკები, ზღაპრები, ლეგენდები, ანდაზები და პოეზია, რომლებიც მაშინდელი ხალხის საზოგადოების ინტელექტუალურ და მორალურ ძალას წარმოადგენდა.

ასევე პიარი და, უფრო მეტად კი “ღუზა ეფექტის” ნიშნები ჩანს ტროას ომში, განსაკუთრებით კი დასაწყისში, როდესაც ბერძნული კოალიციის სარდალმა მენელაოსმა უეჭველი გამარჯვების მოპოვებისთვის და უკან გაუწილებლად დაბრუნებისთვის ყველა გზა მოიჭრა და საკუთარი თორმეტი წლის ქალიშვილი ომში წასვლის წინ შესწირა ღმერთებს, რათა მათ წარმატება მოეტანათ. ეს ომი ათი წელი გაგრძელდა, თუმცა ამ პიარის ეგრეთ წოდებულმა “ღუზა ეფექტმა” თავისი შედეგი გამოიღო და ეს ომი დამთავრდა ისტორიაში ცნობილი ტროას ცხენის შექმნით და ამ ცხენის საშუალებით – ტროას დაცემით. ცალკე თემაა თავად ამ ცხენის მომენტი, რომელიც ღმერთებს შესაწირად დაუტოვეს. ცხენი წარმოადგენდა კარგად შეფარულ იარაღს (რეკლამას), დასაბრმავებელ პიარ აქტას, რომელიც უბედურების წყაროდ იქცა.

ასევე იაპონური კულტურის და სახელმწიფოს ექსპანსიურ დამოკიდებულებაში ჩანს პიარის ხერხები, როდესაც მათ ჩინეთის რამდენიმე პროვინცია დაიმორჩილეს. იაპონიამ ჩინური ორთაბრძოლის კუნზ ფუს განდევნა იაპონური კარატის საშუალებით დაიწყო, ეს ყოველივე საჭირო გახდა იმისთვის, რომ დაპყრობილ ჩინელებს სიამაყედ მიაჩნდათ თავიანთი ბრძოლის ხელოვნება, სიმაყე კი ადამიანს თავისუფლებისკენ უბიძგებს, ამიტომ იაპონიის მმართველებმა გადაწყვიტეს ამ სიამაყის მიზეზის გაქრობა ჩინელებისთვის და შესთავაზეს ალტერნატიული, არანაკლებ საინტერესო და დახვეწილი საბრძოლო ხელოვნება – იაპონური კარატე, თუმცა ჩინელები მაინც თავის კუნზ ფუს ანიჭებდნენ უპირატესობას. ამიტომ

იმპერატორმა მოიწვია კარატეს ბრძოლის საუკეთესო ოსტატები და მათ ჩინელთა წახალისებისთვის მიაღებინა ბრძოლაში მონაწილეობა. ეს ბძოლები ატარებდა პიარულ ხასიათს, სადაც ერთ მხარეს იდგა თავისუფალი, ამაყი კარატეს საუკეთესო ოსტატი და მეორე მხარეს – დამარცხებული, პატივყრილი კუნგ ფუს ოსტატი, ხანდახან უბრალოდ, მოყვარულის დონეზე მცოდნე ჩინელი; ამ ბრძოლებში იმარჯვებდნენ იაპონელები და აჩვენებდნენ, როგორი ძლიერია კარატე კუნგ ფუსთან შედარებით, ეს ჩინელებისთვის გარკვეულ წილად გახდა სტიმული, რომ თავიანთი კუნგ ფუს მაგივრად შეესწავლათ კარატე, ამ ყველაფერს მალე მოეღო ბოლო, როცა ჩინელებმა თავიანთი მიწები დაიბრუნეს. აქ ჩანს ისტორიის მანძილზე, რაოდენ არაეფექტურია ტყუილზე რამის აგება და მასების, ხალხების ისე მართვა.

ასეთივე მაგალითია 1815 წლის 18 ივნისის ვატერლოოს ცნობილი ბრძოლა საფრანგეთის იმპერიასა და გაერთიანებულ სამეფოს შორის. ნაპოლეონსა და ველინგტონს შორის ბრძოლაში ველინგტონმა გაიმარჯვა და, შესაბამისად, ნაპოლეონი დამარცხდა. იმ დროს კომუნიკაცია არც თუ ისე კარგად იყო განვითარებული. ამავდროულად ევროპაში როტშილდს კარგი აგენტურის ქსელი ჰქონდა გაბმული. როტშილდი სწრაფად ავრცელებდა საჭირო ჭორებს ოქროსა და სხვა რესურსების მოძრაობის შესახებ სხვადასხვა ქვეყნებს შორის, რასაც შემდეგ სარფიანად იყენებდა ხოლმე. ხალხთან დახვეწილი და ეშმაკურად შემუშავებული ურთიერთობის საშუალებით მან გაავრცელა ჭორები და შექმნა პანიკა, ვითომ და ბრძოლაში გაიმარჯვა ნაპოლეონმა და იგი მოდიოდა გაერთიანებული სამეფოს მიწებისკენ, მისი დედაქალაქისკენ. მიუხედავად იმისა, რომ მოგვიანებით მოვიდა ამბავი ველინგტონის გამარჯვებისა, პანიკა და ჭორი უკვე იმდენად ძლიერი იყო, რომ ხალხს უბედურების უფრო სჯეროდა და ამ აურზაურში გაერთიანებულ სამეფოში მოღვაწე უცხოელებმა თუ ადგილობრივმა ბიზნესმენებმა დაიწყეს საკუთარი ბიზნესების გაყიდვა, დღითი დღე იკლებდა ფასები მათ ბიზნესებზე, რადგან ამ ქაოსში და უბედურების მოლოდინში მყიდველი არავინ იყო, ბიზნესმენებს კი გაყიდვა ექაჩებოდათ, რადგან მთავარი საკუთარი თავის გადარჩენა იყო და თავიანთი კაპიტალის სულ დაკარგვას ერჩიათ ცოტა ფული მაინც მიეღოთ; ამით ისარგებლა ამავე ჭორის, პანიკის

ორგანიზატორმა როტშილდმა და მრავალი ბიზნესი შეიძინა. იგი ამ ხრიკით დიდძალი კაპიტალის მფლობელი გახდა. როტშილდზე ეჭვი არავის მიუტანია, რადგან ის არც კი ჩანდა, არც კი ფიგურირებდა ჭორის აგორებაში, ყველაფერი გააკეთა მის მიერ შექმნილმა სისტემამ. პირიქით, ზოგიერთი ბიზნესმენი ბატონი როტშილდის მადლობელიც კი იყო იმისთვის, რომ მან უპერსპექტივო და გაკოტრებისთვის განწირულ ბიზნესში ფული ჩადო და იყიდა.

### ლიტერატურა

#### References:

1. Wiaureli v., lominaZe s.,strelkova r. sazogadoebrivi urTierTobebis ZiriTadi principibi, Tb., 2006.
2. sazogadoebasTan urTierTobis samagido enciklopedia, Tb., 2006.
3. "Queen Hatshepsut". Phouka. Retrieved 13 April 2008.
4. Breasted, James Henry, Ancient Records of Egypt: Historical Documents from the Earliest Times to the Persian Conquest, The University of Chicago Press, 1906, pp. 116–117.
5. The Fall of the Egyptian Old Kingdom". BBC. 17 February 2011. Retrieved 3 November 2011

**David Khadilashvili**

**PR marks in the ancient times**

### Summary

Therefore, PR marks are found in the ancient period as well as in the history of mankind as a whole. Similar means played supporting role in the effective management of people or groups of people; the history was created in such a way we know today, as these "PR" means influenced many of important historic changes and special dates. The tests of time gave them certain form and set rules for us and we have PR such as we have today.

**Keywords:** PR marks, the ancient times.

**Reviewer:** Professor Rjza Gaprindashvili, Georgian Technical University.



**დავით ხადილავილი**  
**PR-სიგნალები ძველში**

**რეზიუმე**

Таким образом, PR-сигналы встречаются в античном периоде, а также в истории человечества в целом. Аналогичные средства играют вспомогательную роль в эффективном управлении людьми или группами людей, история была создана таким как мы знаем ее сегодня, так как эти «PR» средства оказали влияние на многие важные исторические изменения и особые даты. Испытание временем придал им определенную форму и установленные правила, и мы имеем PR, такой какой имеем сегодня.

**Ключевые слова:** PR-сигналы, древность

**Рецензент:** Профессор Роза Гаприндашвили, Грузинский технический университет

# პ რ ა ქ ტ ი კ ა

## ანი ალხაზიშვილი მოლაპარაკების წარმართვის ტაქტიკა

საკუთარი ბიზნესის წარმატებით განვითარებისთვის აუცილებელია ვიცოდეთ როგორ ვაწარმოოთ მოლაპარაკებები სხვა ორგანიზაციებთან.

მოლაპარაკება არის განვითარების, გარკვეული დაპირებების გაცვლისა და შესრულების, მოლაპარაკებაში მონაწილე ყველა მხარის ძირითადი ინტერესების დაკმაყოფილების ურთიერთდამოკიდებული პროცესი. ურთიერთთანამშრომლობის პროცესზე დამყარებული მოლაპარაკების პროცესი იყოფა 3 ნაწილად: აღდგენითი კომუნიკაცია, ეფექტიანი აღმზრდელი, ძალაუფლების საპასუხისმგებლო გამოყენება.

წესებისა და ფსიქოლოგიური ხერხების სწორი გამოყენების შედეგად შეიძლება იმაზე გაცილებით მეტი სარგებლის მიღება, ვიდრე თავდაპირველად იყო ნაგარაუდები. აუცილებელია ისეთი უნარების გამოვლენა, როგორცაა: მოთმინება, საკუთარი თავის კონტროლი, გამჭრიახობა, სწორი სტრატეგია. ამასთანავე კარგი იქნება თუ მოლაპარაკების დაწყებამდე შევადგენთ სამოქმედო გეგმასაც: ვფლობდეთ შეძლებისდაგვარად მაქსიმალურ ინფორმაციას პარტნიორის და მისი საქმიანობის შესახებ; ჩამოვწეროთ ძირითადი პრობლემები; საზი გაუფსვთ ჩვენი შეთავაზებების დადებით მხარეებს, რათა დავაინტერესოთ პარტნიორი; ნათლად გავერკვეთ იმაში, თუ რისი მიღება გვსურს საბოლოო ჯამში; საფუძვლიანად მოვემზადოთ კითხვებისთვის რომლებიც შეიძლება დაგვისვას პარტნიორმა.

შედგენილი გეგმიდან გამომდინარე გამოიკვეთება თუ მოლაპარაკების რომელ ტაქტიკას ირჩევთ თქვენ. ჩემის აზრით, ყველაზე უნივერსალურად ითვლება პრინციპული მეთოდი. იგი გულისხმობს საქმის არსის განხილვისადმი – მკაცრ, ხოლო მოლაპარაკების მონაწილეებთან ურთიერთობაში კი – რბილ მიდგომას. აღნიშნული მეთოდი გვაძლევს საშუალებას ვიყოთ სამართლიანები და ამავდროულად ვიყოთ დაცულები მათგან, ვინც შეიძლება ბოროტად ისარგებლოს ჩვენი პატიოსნებით. ეს მეთოდი დაკავშირებულია 4 პუნქტთან. თვითოეული მათგანი შეიცავს ურთიერთობის ძირითად ინგრედიენტს და გვთავაზობს რომელი აუცილებელი

ფაქტორების გათვალისწინებით უნდა ვაწარმოოთ მოლაპარაკება.

### **ადამიანები (გამიჯნეთ ადამიანები პრობლემებისგან)**

პირადი სიმპატიები და ანტიპატიები არ უნდა წარმოადგენდეს დაბრკოლებას პრობლემის გადაწყვეტის გზაზე. ემოციების გამომზეურებით თქვენ ავლენთ სისუსტეს, რის შედეგადაც ადვილი ხდება თქვენით მანიპულირება. ემოციები ხშირად გაცდენენ დასახული მიზნებისკენ მიმავალ გზას. აქედან გამომდინარე ვიდრე დაიწყებთ ამა თუ იმ პრობლემაზე მუშაობას, ის აუცილებლად უნდა გამიჯნოთ ემოციებისგან.

### **ინტერესები (ფოკუსირება მოახდინეთ საკუთარ ინტერესებზე და არა პოზიციებზე)**

ინტერესები განაპირობებენ ადამიანთა ქცევას. თქვენი პოზიცია ეს არის თუ როგორ მიიღეთ გადაწყვეტილება, ხოლო თქვენი ინტერესები კი, თუ რამ გაიძულათ მიგელოთ ეს გადაწყვეტილება. იმისათვის, რომ მივალწიოთ გონივრულ შეთანხმებას აუცილებელია შევთანხმდეთ ინტერესები და არა პოზიციები. საწინააღმდეგო პოზიციებსა და წინააღმდეგობებს მიღმა არსებობენ ცალმხრივი და მისაღები ინტერესები. იმისათვის, რომ მეორე მხარემ გაითვალისწინოს თქვენი ინტერესები აუცილებელია ისაუბროთ და ახსნათ თუ რაში მდგომარეობს ისინი, ახსენით მათი სასიცოცხლო მნიშვნელობა, იყავით ზუსტები, ვინაიდან კონკრეტული დეტალები იწვევს ნდობას თვენს მიმართ. კარგი იქნება თუ თავდაპირველად დაწვრილებით განიხილავთ პრობლემას და მხოლოდ ამის შემდეგ შესთავაზებთ მისი გადაჭრის სავარაუდო გზებს, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება ორივე მხარის ინტერესები.

და ბოლოს, იყურეთ წინ და არა უკან. თქვენ უკეთესად დააკმაყოფილებთ საკუთარ ინტერესებს, თუ ისაუბრებთ რისი მიღწევა გსურთ მომავალში. იმის კითხვის მაგივრად რა არ გააკეთდა გუშინ, უკეთესი იქნება თუ კითხვას შემდეგნაირად დასვამთ: “ვინ, რა უნდა გააკეთოს ხვალ?”

### **შეიმუშავეთ ურთიერთდამაკმაყოფილებელი ვარიანტები**

მოლაპარაკების მონაწილეთა უმრავლესობა უშვებს 3 ძირითად შეცდომას, რომლებიც ხელს უშლიან სარგებლის მომტანი ვარიანტების შეიმუშავებას.

- ნაადრევი კრიტიკა. ვარიანტების შემუშავებისას იმაზე უარესი არაფერია, ვიდრე კრიტიკული განწყობა, როდესაც ნებისმიერ იდეაში ეძებთ უარყოფით მხარეებს. იგი დაბრკოლებებს უქმნის წარმოსახვის უნარს.

- ერთადერთი პასუხის პოვნა. თავიდანვე სწრაფვა ერთადერთი სწორი პასუხის ძიებისკენ, ახდენს “მოკლე ჩართვას” გადაწყვეტილების მიღების გონივრულ პროცესში, რომელიც გაიძულებს ამოირჩიო მხოლოდ ერთი, სავარაუდო პასუხების მრავალრიცხოვანი ვარიანტიდან.

- აზრი იმის შესახებ, რომ “მათი პრობლემის გადაწყვეტა – მათივე პრობლემაა”. თუ მოლაპარაკების მონაწილეს სურს მიადწიოს ისეთ შეთანხმებას, რომელიც აბსოლუტურად აკმაყოფილებს მის ინტერესებს, მას უნდა შეეძლოს ისეთი გადაწყვეტილების შეთავაზება, რომელიც გაითვალისწინებს ასევე მეორე მხარის ინტერესებსაც.

### **ობიექტური კრიტერიუმების მოთხოვნა**

რაც არ უნდა კარგად იცნობდეთ მეორე მხარის ინტერესებს; რაც არ უნდა გულთ გინდოდეთ იპოვოთ ინტერესთა ერთმანეთთან შეთანხმების გზა; რაც არ უნდა ოპტიმისტურად აფასებდეთ თქვენს შორის არსებული ურთიერთობის შემდგომ გაგრძელებას, თქვენ თითქმის ყოველთვის გიწევთ შეჯახება უხეშ რეალობასთან “საწინააღმდეგო ინტერესებს” სახით.

როგორც წესი მოლაპარაკების მონაწილეები ამგვარი პრობლემების მოგვარებას ცდილობენ პოზიციური ვაჭრობის მეშვეობით, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ იმაზე მსჯელობით რისი მიღება სურთ და რისი არა. იმის მიუხედავად იქცევა თუ არა სიტუაცია შეჯიბრად შეუპოვრობაში ან პირიქით, შეჯიბრად დიდსულოვნებაში. ნებისმიერ შემთხვევაში ასეთი მოლაპარაკების პროცესი მთავრდება იქ, საიდანაც დაიწყო და მისი მონაწილე ყველა მხარე ისევ თავისას “გაიძახის”.

არამგონია მეგობრული ან ეფექტიანი იყოს ისეთი მოლაპარაკება, სადაც საკუთარ სურვილს დაუპირისპირებთ მეორე მხარის სურვილს. განსხვავებული ინტერესების დარეგულირების მცდელობა ნებისყოფის საფუძველზე, ხშირ შემთხვევაში საკმაოდ ძვირად უჯდებათ მოლაპარაკების მონაწილეებს. აქედან გამოსავალი მდგომარეობს იმაში, რომ მოლაპარაკებას საფუძვლად დავედოთ არა მხარეების ინტერესები, არამედ ობიექტური კრიტერიუმები. მუდმივი

ბრძოლა დომინანტობისათვის ემუქრება ურთიერთობებს, ხოლო პრინციპული მოლაპარაკებები კი იცავს მათ ამ საფრთხისგან.

ბევრად უფრო მარტივია საქმის დაჭერა ისეთ ხალხთან, რომლებიც პრობლემის მოსაგვარებლად მსჯელობენ ობიექტურ კრიტერიუმებზე, ვიდრე ისეთებთან, რომლებიც არ იშურებენ მცდელობას დაათმობინონ პოზიციები ერთმანეთს. პირველნი სავარაუდო გადაწყვეტილებების მიღებაზე მსჯელობით, საკმაოდ ეფექტურად იყენებს დროს. მაინც როგორი შეიძლება იყოს ობიექტური კრიტერიუმები? აი მათი ყველაზე ზოგადი ნუსხა: საერთო მიდგომები, საერთო ფასეულობები, მორალური პრინციპები; ჩვეულებები და ტრადიციები, რომელსაც ორივე მხარე პატივს სცემს; კანონები, წესები, ინსტრუქციები, პროფესიონალური უნარ-ჩვევები; პრეცედენტები და ასე შემდეგ.

### ლიტერატურა

#### References:

1. CxeiZe m., jolia g. molaparakebis warmarTva. gamomcemloba "teqnikuri universiteti", Tbilisi 2008. - 157 gv.
2. jolia g. molaparakebis Teoria da praqtika. Tbilisi, 2004.
3. jolia g. biznes-etiketi da molaparakebis xelovneba. gamomcemloba "teqnikuri universiteti", Tbilisi 2006. -544 gv.
4. doRonaZe S., qoCoraZe o. saqmiani urTierTobebis Tanamedrove teqnologiebi. gamomcemloba "teqnikuri universiteti", Tbilisi 2013. gv. 143-147.
5. Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под. ред. В.Н. Лавриненко. – М., 2005
6. Деловое общение. Учебное пособие / И. А. Мальханова. 2004

### Ani Alkhazishvili

#### Technology of negotiations

#### Summary

Negotiations represent an interconnection between human beings aiming to reach certain agreement with both parties involved in the process of negotiation having similar or even different interests. Negotiations are basically meant for making such a decision by exchanging viewpoints (by suggesting various solutions), which addresses the interests of the both parties involved. These ways consist of speeches and reply speeches,

questions and answers, protests and proofs. The negotiation process can progress in either a peaceful or a tense environment. Respectively, the partners concerned can reach the desirable agreement by investing much effort in the process, or without it, or can even reach no agreement at all. Therefore, if we intend to manage our business successfully, we need to be aware of the basic and general norms and rules associated with such negotiations. In addition, we have to be able to develop special tactics and techniques for each negotiation individually.

**Keywords:** negotiation, basic and general norms

**Reviewer:** Professor Otar Kochoradze, Georgian Technical University.

**ანი ალხაიშვილი**  
**Технологии переговоров**

### **Резюме**

Переговоры – это взаимосвязь между людьми, которая нацелена на достижение определенных соглашений, в то время как обе стороны имеют схожие друг с другом или даже различные друг от друга интересы. Переговоры в основном предназначены для того, чтобы при помощи обмена мнений (предложение различных путей решения проблем, подлежащих рассмотрению) получить такое решение, которое более или менее отвечает интересам обеих сторон. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, протестов и доказательств. Процесс переговоров может продолжаться в спокойной или напряженной обстановке, соответственно, партнеры могут достичь желанного соглашения с большим трудом или без него, а могут вообще не прийти к согласию. Поэтому, если мы хотим успешно управлять нашим делом, то обязательно должны знать те элементарные и общие нормы и правила, которые характерны для переговоров, а также должны владеть специальной техникой и умением вырабатывать технику для каждого индивидуально.

**Ключевые слова:** переговоры, элементарные и общие нормы

**Рецензент:** Профессор Отар Кочорадзе, Грузинский технический университет.

## ანი ალხაზიშვილი ხელსაშრელი ფსიქოლოგიური კლიმატის შემენა მოლაპარაკების დროს

მოლაპარაკების წარმატებულად წარმართვისთვის, საკმაოდ მნიშვნელოვანია მის დაწყებამდე, ჩვენთვის ხელსაყრელი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა. არსებობს რამოდენიმე ეფექტური ხერხი, რომელიც იძლევა საშუალებას, მოლაპარაკების საწყის ეტაპზევე მოვმართოთ პარტნიორი ჩვენსკენ, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში შეუმჩნეველად, მისი თავმოყვარეობის შეუღახავად გადმოვიბიროთ ჩვენს პოზიციაზე.

კარგი იქნება თუ მოლაპარაკების დაწყებამდე მოკრძალებულად ვიტყვით ერთი-ორ სიტყვას პარტნიორის საქმიანობაზე ან იმ ფირმაზე, რომელსაც იგი წარმოადგენს. მაგრამ ეს უნდა გავაკეთოთ გულწრფელად, იაფფასიანი კომპლიმენტების გარეშე. ადამიანის ბუნებისთვის დამახასიათებელი ყველაზე ღრმა სურვილია იგრძნოს თავი მნიშვნელოვნად. თვითოეული ადამიანი მიისწრაფვის იყოს სათანადოდ დაფასებული. აქედან გამომდინარე, იმისათვის, რომ გავხედეთ კარგი მოსაუბრე და ადვილად დავიმკვიდროთ საკუთარი ადგილი საქმიანი პარტნიორის წარმოდგენაში, თავდაპირველად აუცილებელია ვაგრძნობინოთ მას თავი მნიშვნელოვნად.

თუ პარტნიორი არ არის მართალი, სასურველი იქნება თუ მივახვედრებთ მხერით, ინტონაციით ან სხვა რომელიმე უესტით, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება პირდაპირ განუცხადოთ ამის შესახებ, ვინაიდან ამგვარი ქცევით მივაყენებთ დარტყმას მის თავმოყვარეობასა და ღირსებას, რაც აღძრავს მასში თავდაცვის, საპირისპიროს დამტკიცების სურვილს. თუ ჩვენ დავიწყებთ მაგალითად ფრაზით: “მე შენ ამას დაკიმტკიცებ”, მაშინ იგი პარტნიორის მიერ შემდეგნაირად აღიქმება: “მე შენზე ჭკვიანი ვარ”. რა თქმა უნდა ეს გამოიწვევს მასში წინააღმდეგობის გრძნობას. ამ შემთხვევაში უკეთესი იქნება თუ დავიწყებთ შემდეგნაირად: “მე ასე მგონია, თუმცა შესაძლებელია ვცდებოდე. მოდიოთ ერთად გადავამოწმოთ ფაქტები”. და თუკი თქვენ ამ ფაქტებს უფრო უკეთესად ფლობთ, მაშინ ეს უფაოდ დაგვხმარებათ დაარწმუნოთ პარტნიორი თქვენი აზრის სისწორეში.

საქმიანი მოლაპარაკების დროს, ძალზედ მნიშვნელოვანია გამოვიჩინოთ განსაკუთრებული ყურადღება პარტნიორისადმი. სწორედ ამასში მდგომარეობს საქმიან ადამიანებს შორის არსებული ურთიერთობების წარმატების ერთერთი უმნიშვნე-

ლოვანესი საიდუმლო. უნდა ვისაუბროთ იმაზე, რაც ყველაზე მეტად აინტერესებს ჩვენს პარტნიორს ან იმაზე, რაც ყველაზე კარგად იცის; ვეცადოთ დაუხვავათ ისეთი კითხვები, რომლებზეც მას ესაიძოვნება პასუხის გაცემა.

მოლაპარაკების დროს საკმაოდ რთულია საკუთარი პოზიციის დაცვა, თუმცა არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება ამის გაკეთება ჩხუბით, რადგანაც ცნობილია, რომ ასეთი 10 შემთხვევიდან 9 სრულდება იმით, რომ თვითოეული მისი მონაწილე ადრინდელთან შედარებით უფრო მეტად რწმუნდება საკუთარ სისწორეში. თუ ვკამათობთ ან ვაპროტესტებთ, ხანდახან შეიძლება მოვიპოვოთ კიდევაც გამარჯვება, მაგრამ მას არანაირი ღირებულება არ ექნება, ვინაიდან მის ფასად დაგვარგავთ პარტნიორის კეთილგანწყობას. ამიტომ უკეთესი იქნება თუ თავად გადაწყვეტთ თუ რა არის თქვენთვის უფრო მნიშვნელოვანი: მოჩვენებითი გამარჯვება თუ თანამოსაუბრის კეთილგანწყობა. აუცილებელია ასევე შემდეგის დამახსოვრება: მოლაპარაკების პროცესში პარტნიორებს სურთ – მიაღწიონ შეთანხმებას იმ საკითხში, რომელშიც ერთმანეთს ეწინააღმდეგებიან მათი ინტერესები; ღირსეულად გადალახონ კონფრონტაცია და ამასთანავე არ დაანგრიონ უკვე აშენებული და დალაგებული ურთიერთობები. იმისათვის რომ დავაკმაყოფილოთ აღნიშნული მოთხოვნები, საჭიროა: მოვნახოთ პრობლემის გადაჭრის შედეგებისდაგვარად მარტივი და სწრაფი გზა; დავალაგოთ ინტერპერსონალური ურთიერთობები; ვმართოთ საკუთარი ემოციები.

მოლაპარაკების ხელშეწყობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, თუ რამდენად დიდ ზეგავლენას ახდენს მათ მიმდინარეობაზე, ფსიქოლოგიური ატმოსფერო. იმისათვის, რომ ის იყოს ნამდვილად ხელსაყრელი, აუცილებელია შემდეგი წესების ცოდნა და შესრულება:

წესი ნომერი 1. ნუ ვისაუბრებთ ძალიან ხმამაღლა ან ძალიან ჩუმად, ჩქარა ან ნელა. ხმამაღალმა საუბარმა შეიძლება აფიქრებინოს ჩვენს პარტნიორს, რომ ვცდილობთ საკუთარი აზრი თავზე მოვახვიოთ. მოლაპარაკების მსვლელობას ხელს უშლის ასევე, ზედმეტად ხმადაბალი და არადამაჯერებელი საუბარი, რაც იძულებულს ხდის პარტნიორს დაგვისვას შემხვედრი კითხვები იმაში დასარწმუნებლად, რომ ყველაფერი ნამდვილად ისე გაიგო, როგორც წესია. აზრების სწრაფი გამოსატყა ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ ვცდილობთ რაც შეიძლება მაღე დავარწმუნოთ



პარტნიორი საკუთარი აზრის სისწორეში ისე, რომ არ მიეცეთ საშუალება და დრო თავად გაერკვეს საქმის არსში. და პირიქით, ზედმეტად ნელი საუბარი მიიყვანს იმ დასკვნამდე, რომ ტყუილად ვწელავთ დროს.

წესი ნომერი 2. ვეცადოთ ვიპოვოთ იმ ფირმის წამყვანი ფიგურა, რომლითაც ვართ დაინტერესებულები. ყველა სოლიდურ ფირმას ყავს ისეთი ფიგურა, რომელზეც დამოკიდებულია საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება. აუცილებელი არაა ეს იყოს დირექტორი ან მისი მოადგილე, მას შეიძლება ეკავოს სრულებით უმნიშვნელო თანამდებობა, თუმცა მისი სიტყვა ყოველთვის გადამწყვეტია სხვადასხვა ფაქტორებიდან გამომდინარე (კვალიფიკაცია, სამუშაო გამოცდილება აღნიშნულ სფეროში, საჭირო კავშირები და ა.შ). პრაქტიკაში საკმაოდ გავრცელებულია ის ფაქტი, რომ ფირმები ხარჯავენ უამრავ დროსა და ფულს, რათა მოახდინონ პარტნიორი ფირმის “წამყვანი ფიგურების” იდენტიფიკაცია და თავდაპირველად მათ დაუკავშირდნენ.

წესი ნომერი 3. პარტნიორი ჩვენში უნდა ხედავდეს ისეთი ფირმის წარმომადგენლებს, სადაც სუფევს ურთიერთ-პატივისცემა და ურთიერთგაგება. გადაწყვეტილებას იღებს მმართველი და თუ ის წარმატებულია თავის საქმეში, მაშინ მოლაპარაკებაში მონაწილეობის მისაღებად ის აუცილებლად “წამყვან ფიგურას” გაგზავნის. დაუშვებელია პარტნიორის თანდასწრებით ხელქვეითებთან სიტყვიერ პაექრობაში ჩართვა, მათ შეცდომებზე მითითება და საყვედურები. ხანდახან ერთმა არასწორად ნათქვამმა სიტყვამ შეიძლება შეცვალოს აქცენტები და უფრო მეტიც, ჩაშალოს მოლაპარაკება. ამიტომ მიზანშეწონილი იქნება თუ სათუო საკითხებს საკუთარ პერსონალთან გარკვევით მოლაპარაკების დაწყებამდე.

## ლიტერატურა

### References:

1. doRonaZe S., qoCoraZe o. saqmiani urTierTobebis Tanamedrove teqnologiebi. gamomcemloba “teqniki universiteti”, Tbilisi 2013. gv. 143-147.
2. CxeiZe m., jolia g. molaparakebis warmarTva. gamomcemloba “teqniki universiteti”, Tbilisi 2008. - 157 gv.
3. jolia g. biznes-etiketi da molaparakebis xelovneba. gamomcemloba “teqniki universiteti”, Tbilisi 2006. -544 gv.
4. Атватер .И. Я вас слушаю. -2-е изд /М , 1988

5. Бороздина Г.В. Психология делового общения М.: Инфра-М, 2006. - 224 с.
6. Столяренко Л. Д. С 81 и управления. Учебник / Л. Д. Столяренко. - Ростов н/Д: Феникс, 2005. - 416 с
7. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000

**Ani Alkhazishvili**  
**Psychology of negotiations**

**Summary**

The initiative to carry any negotiation always belongs to the party prepared better psychologically for this purpose. In terms of psychology, the main goal of the negotiation is to persuade our interlocutor to accept our proposal. Moreover, the process should be progressing in a polite and warning tone. All the indelicate and harsh methods of communication should be avoided. However, it must be noted that excessively serious manners for conducting negotiations should be excluded as well since they do not lead to a successful outcome.

By no means shall we strive for gaining only a unilateral benefit. Upon observing similar circumstance, it is advisable to inform our partner about it immediately. The party seeking to get too much benefit for himself risks finding himself in the category of uninteresting partners at the subsequent stages of negotiations. Moreover, even the most skillfully designed business proposals cannot diminish the significance of psychological factors during the negotiations. Professional businesspersons have to be good diplomats at the same time; for instance, they have to possess an arsenal of certain tricks, which will help them to pave their way towards the hearts of their partners, and facilitate to overcome existing obstacles and neutralize the unjust actions taken by the partners.

**Keywords:** negotiation, psychology

**Reviewer:** Professor Otar Kochoradze, Georgian Technical University.

**Ани Алхазшвили**  
**Психология переговоров**

**Резюме**

Инициатива по проведению переговоров всегда принадлежит той стороне, которая психологически лучше подготовлена к ним. По психологическому понятию, главная цель переговоров – убедить собеседника, вынудить его принять наше предложение. Вместе с этим, процесс должен протекать в вежливом-предупредительном тоне. Необходимо исключить все не деликатные и грубые методы. Хотя здесь же надо отметить, что излишне серьезная монета ведения переговоров не пригодна, так как ей не сопутствует успех.

Ни в коем случае мы не должны стремиться только лишь к получению односторонней пользы. Как только будет замечено наступление похожего результата, рекомендовано, незамедлительно сообщить об этом партнеру. Тот, кто ищет получения слишком большой пользы для себя, на последующих стадиях переговоров рискует попасть в категорию неинтересных партнеров. Кроме этого, во время переговоров и очень мастерски подготовленные деловые предложения не смогут понизить значение психологических факторов. Профессиональный в своем деле бизнесмен обязан быть и хорошим дипломатом. Например: иметь в арсенале хитрости, которые проложат путь к сердцам партнеров, помогут ему преодолеть исходящие от них препятствия, произвести нейтрализацию их несправедливых действий.

**Ключевые слова:** переговоры, психология

**Рецензент:** Профессор Отар Кочорадзе, Грузинский технический университет.

## CONTENTS

### THEORY

<b>Nino Kereselidze</b> The European Neighbourhood Policy in the South Caucasus-----	5
<b>Dogonadze Shota</b> The authority and the power in modern Georgia-----	17
<b>Otar Kochoradze</b> Organizational culture-----	29
<b>Tamar Meparishvili</b> Business-Approach In Public Policy-----	40
<b>Natia Koiava</b> Importance of Pragmatic Idealism for Establishing Joint Civil Society and Developing Modern Democracy-----	48
<b>Zaza Koiava</b> Disadvantages of modern society Georgian of consciousness -----	59

### HISTORY

<b>Arslan Özen</b> Chaglar Educational Institutions in Georgia-----	69
------------------------------------------------------------------------	----

### ECONOMIC

<b>Akaki Kharashvili</b> Consumer Value Management (Consumer Value and Life Cycle) -----	75
------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### SOCIETY

<b>Gulnara Diasamidze</b> The language will lead to success-----	82
---------------------------------------------------------------------	----

<b>Ekaterine Maruashvili</b> Comparative the Science of Style-----	88
<b>Nikoloz Tsertsvadze</b> Tourism-service sphere -----	93
<b>David Khadilashvili</b> PR marks in the ancient times-----	99
<b>PRACTICE</b>	
<b>Ani Ankhazishvili</b> Technology of negotiations-----	106
<b>Ani Alkhazishvili</b> Psychology of negotiations-----	111

## СОДЕРЖАНИЕ

### ТЕОРИЯ

<b>Нино Кереселидзе</b> Европейская политика соседства на Южном Кавказе -----	5
<b>Шота догондзе</b> Власть и осуществление власти в современной Грузии -----	17
<b>Отар Кочорадзе</b> Организационная культура -----	29
<b>Тамара Мепаришвили</b> Бизнес-подход в государственном управлнии -----	40
<b>Натия Коиava</b> Значение прагматического идеализма для формирования гражданского общества и для развития современной демократии	48
<b>Заза Коиava</b> Недостатки современного обще-Грузинского сознания -----	59

### ИСТОРИЯ

<b>Арслан Озен</b> Образовательные институты Чаглар в Грузии -----	68
-----------------------------------------------------------------------	----

### ЭКОНОМИКА

<b>Акаки Хараишвили</b> Управление ценностью клиента (Ценность клиента и его жизненный цикл) -----	75
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### ОБЩЕСТВО

<b>Гульнара Диасамидзе</b> Язык к успеху приведёт -----	82
<b>Екатерина Маруашвили</b> Сравнительная стилистика -----	88

**Николай Церцвадзе**  
Туризм-сфера услуг ----- 93

**Давид Хадилашвили**  
PR знаки в древности ----- 99

**ПРАКТИКА**

**Ани Алхაзишვილი**  
Технологии переговоров ----- 106

**Ани Алхაзишვილი**  
Психология переговоров ----- 111

## ავტორები

ანი აღსაზიშვილი	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი
გულნარა დიასამიძე	შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის პროფესორი
შოთა დოღონაძე	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
ნინო კერესელიძე	სეინტ ენდრიუს უნივერსიტეტის საერთაშორისო ურთიერთობების დოქტორანტი, დიდი ბრიტანეთი
ეკატერინე მარუაშვილი	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი
თამარ მეფარიშვილი	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი
არსლან ოზენ	იაკობ გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი
ნათია ქოიავა	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი
ზაზა ქოიავა	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი
ოთარ ქონორაძე	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
დავით ხადილაშვილი	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი
აკაკი ხარაიშვილი	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი
ნიკოლოზ ცერცვაძე	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი



## Authors

Ani Alkhashvili	Graduate student, Georgian Technical University
Shota Dogonadze	Professor of Georgian Technical University
Gulnara Diasamidze	Professor of International Black Sea University
Nino Kereselidze	PhD Candidate, School of International Relations, University of St Andrews, United Kingdom
Otar Kochoradze	Professor of Georgian Technical University
Natia Koiava	Doctoral Candidate, Georgian Technical University
Zaza Koiava	Doctoral Candidate, Georgian Technical University
David Khadilashvili	Graduate student, Georgian Technical University
Akaki Kharashvili	Graduate student, Georgian Technical University
Ketevan Maruashvili	Doctoral Candidate, Georgian Technical University
Tamar Meparishvili	Graduate student, Georgian Technical University
Arslan Özen	Doctoral Candidate, Ikob Gogebashvili Telavi State University
Nikoloz Tsertsvadze	Graduate student, Georgian Technical University

## Авторы

Ани Алхазышвыли	Магистрант Грузинского технического университета
Шота догонадзе	Профессор Грузинского технического университета
Гульнара Диасамидзе	Профессор Международного Черноморского университета
Нино Кереселидзе	Докторант факультета Международных отношений, университет Сент-Эндрюс, Великобритания
Отар Кочорадзе	Профессор Грузинского технического университета
Натиа Коиава	Докторант Грузинского технического университета
Заза Коиава	Докторант Грузинского технического университета
Екатерина Маруашвыли	Докторант Грузинского технического университета
Тамара Мепаришвыли	Магистрант Грузинского технического университета
Арслан Озен	Докторант Телавского государственного университета им. Якоба Гогешашвыли
Давид Хадилашвыли	Магистрант Грузинского технического университета
Акаки Хараишвыли	Магистрант Грузинского технического университета
Николай Церцвадзе	Магистрант Грузинского технического университета

## ჟურნალის რედკოლეგია

ნანა ავალიანი	ისტორიის მეცნიერებათა დოქტორი, ეგიპტეში საქართველოს საელჩოს დესპანი (საქართველო)
რუდიგერ ანდრესენი	ბერლინის უნივერსიტეტის პროფესორი ეკონომიკის დარგში, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის საპატიო დოქტორი (გერმანია)
მეუფე აბრაამი (გარმელია)	დასავლეთ ევროპის მიტროპოლიტი (საქართველო)
ევგენი ბარათაშვილი	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი, ეკონომიკისა და ბიზნესის მართვის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი (საქართველო)
გიორგი ბაღათურია	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი (საქართველო)
ოთარ ბაღათურია	პასუხისმგებელი მდივანი, პოლიტიკის დოქტორი (საქართველო)
რასა ბელოკაიტე	ვიტაუტას დიდის უნივერსიტეტის პროფესორი (ლიტვა)
ანასტასია განიჩი	რუსეთის მეცნიერებათა აკადემიის ცენტრალური აზიის, კავკასიისა და ურალ-ვოლგისპირეთის შემსწავლელი ცენტრის მეცნიერ-მუშაკი, დოცენტი (რუსეთი)
იური გორიცი	მოსკოვის ენერგეტიკული ინსტიტუტის პროფესორი (რუსეთი)
ვახტანგ გურული	ივანე ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი (საქართველო)
შოთა დოღონაძე	მთავარი რედაქტორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი, (საქართველო)
ელუნ დრაკე	ევროპის საბჭოს ექსპერტი (საფრანგეთი)
პარალდ ვერტცი	სორბონას უნივერსიტეტის „პარი-8“-ის პროფესორი ინფორმატიკის დარგში (საფრანგეთი)
გენადი იაშვილი	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი, საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი (საქართველო)
სერჯო კამიზი	“ლა საპიენძა“-ს უნივერსიტეტის პროფესორი (იტალია)

რინარდ მასი	ნოტრდამის უნივერსიტეტის პროფესორი (ნიდერლანდების სამეფო)
როინ მეტრეველი	საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი (საქართველო)
იოშიკა მიცუი	იოკოჰამას ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი (იაპონია)
ბადრი ნაკაშიძე	მ. ლომონოსოვის სახელობის მოსკოვის უნივერსიტეტის სახელმწიფო მართვის ფაკულტეტის პროფესორი (რუსეთი)
ლიზავეტა ჟახანინა	კანზასის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი (ამერიკის შეერთებული შტატები)
ბუდი ნურანი რუჩჯანა	პაჯაჯარანის უნივერსიტეტის პროფესორი. (ინდონეზია)
რამონ პიეტრო-სუარესი გერტ სურმიულენი	ევროპის საბჭოს ექსპერტი (ესპანეთი დოქტორი, ლოჯისტიკური კომპანიის პრეზიდენტი (გერმანია)
ქეთი ქოქრაშვილი	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი (საქართველო)
ოთარ ქოჩორაძე	მთავარი რედაქტორის მოადგილე, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი (საქართველო)
რუსუდან ქუთათელაძე	საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი, ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის დეკანი (საქართველო)
მაია ჩხეიძე	საქართველოს უნივერსიტეტის პროფესორი (საქართველო)
ენდრიუ ლენუქს ჰარდინგსი	კინგსკოლჯის პროფესორი (დიდი ბრიტანეთი)

## EDITORIAL BOARD

NANA AVALIANI	PhD of History, Counselor-envoy of Georgia in Egypt (Georgia)
RUDIGER ANDRESEN	Professor of Economics of Berlin University, Doctor of Honour of Georgian Technical University (Germany)
His Eminence ABRAHAM (GARMELIA)	Metropolitan of Western Europe (Georgia)
EVGENI BARATASHVILI	Professor of Georgian Technical University, Head of Department of Economics and Business Management (Georgia)
GIORGI BAGATURIA	Professor of Georgian Technical University (Georgia)
OTAR BAGATURIA	Responsible Editor, Ph.D. (Georgia)
RASA BELOKAITE	Professor of the University of Vitautas the Great (Litva)
MAIA CHKHEIDZE	Professor of University of Georgia (Georgia)
ELUN DRUCKE	Expert of European Council (France)
SHOTA DOGONADZE	Chief Editor, Professor of Georgian Technical University, (Georgia)
ANASTASIA GANICH	Docent, Scientific worker of Central Asia, Caucasus and Ural-Volga researcher center of the Avcademy of Sciences of Russia (RF)
YURI GORITSKIY	Professor of Moscow Power Engineering Institute (RF)
VAKHTANG GURULI	Professor of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Georgia)
ANDRU LENUKS HARDINGS	Professor of King's college (UK)
GENADI IASHVILI	Professor of Georgian Technical University, Head of the Public Administration and Electronic Business Department (Georgia)
SERGIO CAMIZ	Professor of the University of Roma „La Sapienza“ (Italia)
KETI KOKRASHVILI	Professor of Georgian Technical University, Head of the Administration (Georgia)
OTAR KOCHORADZE	Deputy Editor-in-Chief, Professor of Georgian Technical University (Georgia)
RUSUDAN KUTATELADZE	Professor of Georgian Technical University, Dean of Business-Engineering faculty (Georgia)
RICHARD MAAS	Professor of the University of Notrdam (The Netherlands)

ROIN METREVELI	Academy of Science of Georgia, Academician (Georgia)
IOSHIKA MITSUI	Professor of National University of Yokohama (Japan)
BADRI NAKASHIDZE	Professor of M.Lomonosov Moscow State University (RF)
RAMON PIETRO-SUARES	Expert of European Council (Spain)
BUDI NURANI RUCHJANA	Professor of the University of Padjadjaran (Indonesia)
GERT SURMIULEN	Doctor, preident of Logistic company (Germany)
LIZAVETA DJAKHANINA	Professor of Kanzas State University (USA)
HARALD WERTZ	Professor of Informatics of Sorbona University "Pari-8" (France)

**РЕДКОЛЛЕГИЯ**

НАНА АВАЛИАНИ	Посол по особым поручениям МИД Грузии, доктор исторических наук (Грузия)
Владыко АВРААМ (ГАРМЕЛИЯ) РУДИГЕР АНДРЕСЕН	Митрополит Западной Европы (Грузия) Профессор экономики Берлинского университета, почетный доктор Грузинского технического университета (Германия)
ГЕОРГИЙ БАГАТУРИЯ	Профессор Грузинского технического университета (Грузия)
ОТАР БАГАТУРИЯ ЕВГЕНИЙ БАРАТАШВИЛИ	Ответственный секретарь, Ph.D. (Грузия) Профессор Грузинского технического университета, руководитель департамента экономики и управления бизнесом (Грузия)
РАСА БЕЛОКАЙТЕ	Профессор университета Витаутаса Великого (Литва)
ХАРАЛЬД ВЕРТЦ	Профессор информатики Сорбонского университета «Пари-8» (Франция)
АНАСТАСИЯ ГАНИЧ	Доцент, научный сотрудник исследовательского центра Центральной Азии, Кавказа и Урал-приволжья АН РФ (РФ)
ЮРИЙ ГОРИЦКИЙ	Профессор Московского энергетического института (РФ)
ВАХТАНГ ГУРУЛИ	Профессор Тбилисского государственного университета им. Ив.Джавахишвили (Грузия)
ЕЛУН ДРАКЕ ШОТА ДОГОНАДZE	Эксперт Совета Европы (Франция) Главный редактор, профессор Грузинского технического университета, (Грузия)
СЕРДЖИО КАМИЗ	Профессор Римского Университета «Ла Сапиенза» (Италия)
КЕТЕВАН КОКРАШВИЛИ	профессор Грузинского технического университета, глава администрации университета (Грузия)
ОТАР КОЧОРАДZE	Заместитель главного редактора, профессор Грузинского технического университета (Грузия)
РУСУДАН КУТАТЕЛАДZE	Профессор Грузинского технического университета, декан факультета Бизнес-инжинеринга (Грузия)

РИЧАРД МААС	Профессор университета Нотрдам (Нидерланды)
РОИН МЕТРЕВЕЛИ ИОШИКА МИЦУИ	Академик АН Грузии (Грузия) Профессор национального университета Йокогамы (Япония)
БАДРИ НАКАШИДЗЕ РАМОН ПЬЕТРО-СУАРЕС БУДИ НУРАНИ РУЧДЖАНА	Профессор МГУ им. М.Ломоносова (РФ) Эксперт Совета Европы (Испания) Профессор университета Паджанджаран (Индонезия)
ГЕРТ СУРМЮЛЕН	Доктор, президент логистической компании (Германия)
МАЙА ЧХЕИДЗЕ	Профессор Университета Грузии (Грузия)
ЛИЗАВЕТА ЖАХАНИНА	Профессор государственного университета Канзас (США)
ЭНДРЮ ЛЕНУКС ХАРДИНГС	Профессор кингсколледжа (Великобритания)
ГЕННАДИЙ ЯШВИЛИ	Профессор Грузинского технического университета, руководитель департамента публичного управления и электронного бизнеса (Грузия)