

ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

Institute of Economic Research and Development  
Georgian Technical University

# ეკონომიკა და ფინანსები

ყოველკვარტალური საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი  
სამეცნიერო ჟურნალი

## Economics and Finance

Quarterly International Referred and Reviewed  
Scientific Journal

2

2020

1

**სარედაქციო კოლეგიის თავჯდომარე:** გიორგი ცაავა  
**მთავარი რედაქტორი:** დავით ჩახვავილი

**სარედაქციო კოლეგია:**

ლ. ბახტაძე (თსუ), რ. ბურდიაშვილი (სტუ), ნ. გრიგოლაია (თბილისის ღია უნივერსიტეტი), ს. გოგჩე (აფიონის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თურქეთი), მ. ვანიშვილი (სტუ), ნ. ვდოვენკო (უკრაინა), კ. ჯ. კარლოვიტო (უნგრეთი), რ. მარკს-ბიელსკა (ვორმის და მაზურის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), ტ. ლიპაი (განათლების ეროვნული უნივერსიტეტი, ბელორუსი), ი. მაზური (უკრაინა), ვ. მოსიაშვილი (სეუ), მ. ნარსია (სეუ), ჯ. რედელშეიმერი (რობინსდეილ ამსტონგის უმაღლესი სკოლა, აშშ), ნ. სამჭკუაშვილი (სეუ), მ. ტროჯაკი (იაგელონის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), ა. ქუთათელაძე (სტუ), რ. ქუთათელაძე (სტუ), მ. ჭელიძე (სტუ), ნ. ჭიკაიძე (სტუ).

**Head of the editorial board:** Giorgi Tsaava  
**Editor-in-Chief:** David Chakhvashvili

**Editorial board:**

L. Bakhtadze (TSU), R. Burdiashvili (GTU), N. Grigolaia (TOU), C. Gokce (Afyon Kocatepe University, Turkey), M. Vanishvili (GTU), N. Vdovenko (Ukraine), T.J. Karlovitz (Hungary), R. Marks-Bielska (University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland), T. Lipai (National Institute of Education, Belarus), I. Mazur (Ukraine), V. Mosiashvili (SEU), M. Narsia (SEU), J. Redelsheimer (Robbinsdale Armstrong High School, USA), N. Samchkuashvili, M. Trojak (Jagiellonian University, Poland), A. Kutateladze (GTU), R. Kutateladz(GTU), M. Chelidze (GTU), N. Chikaidze (GTU),

ყოველკვარტალური საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა და ფინანსები“ გამოდის საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის, ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტისა და ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის გადაწყვეტილებით 2018 წლიდან

Quarterly international referred and reviewed scientific journal „Economics and Finance“ is issued according to the decision of Business Technologies Faculty of Georgian Technical University and Institute of Economic Research and Development from 1918.

**საკონტაქო ინფორმაცია:**

ტელ.: +995 599 78 90 03  
E-mail: [eco.fin.geo@gmail.com](mailto:eco.fin.geo@gmail.com)  
[www.bpengi.com](http://www.bpengi.com)  
[www.facebook.com/economics.finance.ge](http://www.facebook.com/economics.finance.ge)

**Contact:**

Tel.: +995 599 78 90 03  
E-mail: [eco.fin.geo@gmail.com](mailto:eco.fin.geo@gmail.com)  
[www.bpengi.com](http://www.bpengi.com)  
[www.facebook.com/economics.finance.ge](http://www.facebook.com/economics.finance.ge)

გამომცემლობა „დანო“

## ს ა რ ჩ ე ვ ი:

### ეკონომიკა და ბიზნესი

ინგა გიგაური - პანდემიის კრიზისით გამოწვეული ეკონომიკური შოკები და მათი დაძლევის ინტერვენციები საქართველოში .....	7
ზურაბ ტალახაძე, ალექო ქუთათელაძე - ლიზინგის ბაზრის კვლევის მეთოდოლოგია .....	17
ირინა ბენია - სტარტაპების განვითარების ინოვაციური ტენდენციები აღმოსავლეთ პარტნიორობის ფარგლებში .....	23
ზურაბ ტალახაძე - სალიზინგო კომპანიების მართვის ორგანოები დასალიზინგო პროცესის ფუნქციონალური მართვა .....	30
თათია ბილისიევილი - ინკლუზიური ბიზნეს ინკუბატორი, როგორც ბიზნესის ხელშეწყობის პროგრამა .....	38

### ფინანსები და ბანკები

ირაკლი პეტრიაშვილი - საქართველოს საბანკო სექტორის მიმოხილვა .....	42
გოჩა აბუთიძე, გიორგი ცაავა - ფინანსური სექტორის გლობალიზაციის პრობლემები .....	46
ელიკო მიქაია - ფინანსური ინოვაციების განვითარება საბანკო და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში .....	52
ირაკლი პეტრიაშვილი - ფსიანი ქაღალდების ბაზრის მიმოხილვა საქართველოში .....	57
სოფიო ზაუტაშვილი - აშშ-ს, იაპონიის, საქართველოს და ევროპის საბანკო სისტემების შედარებითი ანალიზი .....	62
ილია კოყორიძე - საქართველოს სადაზღვევო სისტემის მომგებიანობა .....	71

### მენეჯმენტი და მარკეტინგი

გურამ შეროზია - ტურისტული კომპანიების მარკეტინგული სტრატეგია, პანდემიით გამოწვეულ კრიზისულ პერიოდში .....	77
მერაბ ვანიშვილი, ნანული ქოქაშვილი - მარკეტინგული კვლევის მეთოდები ბიზნესში მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისას .....	83

<b>სალომე ციმაკურიძე, ლიანა ციმაკურიძე</b> - არამატერიალური მოტივაციის თავსატეხი .....	107
<b>ლია სანიკიძე</b> - მენეჯერთა უწყვეტი სწავლება და განვითარება თანამედროვე ორგანიზაციაში .....	111
<b>თათა ფილიპიდის</b> - ლიდერობა და მართვის სტილი თანამედროვე მენეჯმენტში, მართვის იაპონური მოდელი .....	116
<b>სალომე ციმაკურიძე</b> - ეფექტური კომუნიკაციის მართვა ორგანიზაციული ცვლილებების დროს .....	123

### **ტურიზმი**

<b>ანა მაზმიშვილი</b> - ხარისხის მენეჯმენტის როლი და მნიშვნელობა ტურიზმის ინდუსტრიაში .....	128
---	-----

### **გენდერული საკითხები**

<b>მარიამ გვილავა</b> - სქესთა შორის განსხვავება და კონფორმიზმი .....	133
---	-----

### **მედიის პრობლემები**

<b>ია მახარაძე</b> - პრაივესი ქართულ და დასავლურ მედიაში .....	137
--	-----

### **ნობელის პრემიის ლაურეატები**

<b>ვალერი მოსიაშვილი</b> - პოლ სამუელსონი .....	148
---	-----

## Contents:

### Economics and Business

<b>Inga Gigauri</b> - Economic Shocks Caused by the Pandemic Crisis and their Overcoming Interventions in Georgia .....	7
<b>Zurab Talakhadze, Aleko Kutateladze</b> - Methodology of Leasing Market Research .....	17
<b>Irina Benia</b> - Innovative Trends of Start-Up Development in the Frame of Eastern Partnership .....	23
<b>Zurab Talakhadze</b> - Management Authorities of Leasing Companies and Functional Management of the Leasing Process .....	30
<b>Tatia Biliseishvili</b> - Inclusive Business Incubator as a Business Promotion Program .....	38

### Finance And Banks

<b>Irakli Petriashvili</b> - Georgian Banking Sector Overview .....	42
<b>Gocha Abutidze, Giorgi Tsaava</b> - Problems of Globalization of the Financial Sector .....	46
<b>Eliko Mikaia</b> - Development of Financial Innovations in Banks and Non-Bank Credit Organizations .....	52
<b>Irakli Petriashvili</b> - Review of the Securities Market in Georgia .....	57
<b>Sopio Zautashvili</b> - Comparative Analysis for the Banking Systems of the USA, Japan, Georgia and Europe .....	62
<b>Ilia Kozhoridze</b> - The Profitability of Georgian Insurance System .....	71

### Management and Marketing

<b>Guram Sherozia</b> - Marketing Strategy for Travel Companies during the Crisis Caused by the Pandemic .....	77
<b>Merab Vanishvili, Nanuli Kokashvili</b> - Marketing Research Methods When Making Business Management Decisions .....	83
<b>Salome Tsimakuridze, Liana Tsimakuridze</b> - The Puzzle of Intangible Motivation .....	107
<b>Lia Sanikidze</b> - Leadership and Modern Management Style, Japanese Model of Management .....	111

**Tata Filippidis** - Leadership and Modern Management Style, Japanese Model of Management ..... 116

**Salome Tsimakuridze** - Managing Effective Communication During Organizational Change ..... 123

### **Tourism**

**Ana Mazmishvili** - Role & Importance of Quality Management in Tourism Industry ..... 128

### **Gender Issues**

**Mariam Gvilava** -Gender differences and conformism ..... 133

### **Media Problems**

**Ia Makharadze** - Privacy in Georgian and Western media ..... 137

### **The laureates of the Nobel Prize**

**Valeri Mosiashvili** - Paul Samuelson ..... 148

პანდემიის კრიზისით გამოწვეული ეკონომიკური შოკები და მათი  
დაძლევის ინტერვენციები საქართველოში  
**Economic Shocks Caused by the Pandemic Crisis and their Overcoming  
Interventions in Georgia**

**ინგა გიგაური** - ბიზნეს ადმინისტრირების აკადემიური დოქტორი  
ასოცირებული პროფესორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი,  
inga.gigauri.79@mail.ru

**Inga Gigauri** - Associate Professor, PhD of Business Administration GTU GTU,  
inga.gigauri.79@mail.ru

**აბსტრაქტი.** მთელ მსოფლიოში და მათ შორის, საქართველოში კორონავირუსის პანდემიამ უდიდესი ეკონომიკური რეცესია გამოიწვია თითქმის ყველა სექტორში. განსაკუთრებით დაზარალდა ტურიზმის სფერო, სარესტორნო და სასტუმრო ბიზნესი. მოკლე დროში 100 ათასობით ადამიანმა დაკარგა სამუშაო ადგილი. კრიზისულმა ვითარებამ დღის წესრიგში დააყენა ანტიკრიზისული და პოსტკრიზისული გეგმა-მოდელის შექმნის აუცილებლობა და ის ფინანსური რეგულაციები, რომელიც მოკლე დროში მოახდენს გაჩერებული ეკონომიკის რეანიმაციიდან გამოყვანას. სტატიაში ამ კუთხით განხილულია მთელი რიგი ფინანსური და ეკონომიკური ინტერვენციები, რომელიც დაეხმარება ქვეყანას და სტრატეგიულ დარგებს ნაკლები დანაკარგებით შევძლოთ პანდემიამდე არსებულ მაკროეკონომიკურ ნიშნულამდე დაბრუნება და ასევე გვეძლევა ახალი შესაძლებლობა პანდემიის კრიზისი გამოვიყენოთ არა მხოლოდ არსებულის, მიძინებული დარგების ამოქმედებაშიც და იმ ღირებულებათა ჯაჭვის შექმნაში, რომლებიც დამატებითი ღირებულების პროდუქციას შექმნიან ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში.

**საკვანძო სიტყვები:** სოციალურ-ეკონომიკური ინტერვენციები; სასურსათო, ეკონომიკური უსაფრთხოება; ფისკალურ-მონეტარული პოლიტიკა.

**Abstract.** Coronavirus pandemic has caused the greatest economic recession in almost all sectors worldwide, including in Georgia. The tourism sector, restaurant and hotel business were particularly affected. In a short time, dozens of thousands of people lost their jobs. The crisis situation has put on the agenda the necessity to create an anti-crisis plan-model and the financial regulations that will bring the stalled economy out of resuscitation in a short time. In this article are considered a number of financial and economic interventions that will assist the country and its strategic sectors and with fewer losses to return to the existing before pandemic macroeconomic level and also have an opportunity to apply a new pandemic crisis not only to operate existing, but also dormant industries, and for creating those cost chain to create value added products that will create the country's gross domestic product.

**Keywords:** Socio-Economic Interventions; Food, Economic Security; Fiscal-Monetary Policy.

**შესავალი.** დღეს, როდესაც საქართველო იმყოფება მსოფლიო პანდემიის გამოწვევის წინაშე, უდავოდ დადგა ეკონომიკური კოლაფსის საფრთხე. როგორც არასდროს ქვეყანაში დგება სასურსათო უსაფრთხოების საკითხი, მით უფრო რომ ჩვენ 80% დამოკიდებული ვართ იმპორტულ პროდუქტზე. გლობალიზაციის თემა დამთავრდა, ყველა სახელმწიფო იკეტება თავის

თავში. ეკონომიკის ექსპერტების გათვლებით 4 მლრდ დოლარით იქნა შეფასებული საქართველოში პანდემიით მიყენებული ზიანი, ეს არის მშპ-ს 15-20% დანაკარგი. ყველაზე მეტად დაარტყა ტურისტულ სექტორს. მას ეკავა მშპ-ში 20%. ტურიზმი ბევრად მზარდი დარგი გახლდათ, ვიდრე სხვა დარგები, დასაქმებულებიც მასიურად ამ სფეროში გვყავდა. ასევე სენსიტიური საკითხია საზღვარგარეთიდან დაბრუნებული ჩვენი ემიგრანტები. სპეც რეისებით ჩამოყვანილია 12720 ჩვენი მოქალაქე, რომელთა უდიდესი ნაწილი იქ მძიმე ვითარებას გამოქცეული აქაც უმუშევართა ისედაც დიდ არმიას შეუერთდა. უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს ჯანდაცვის სისტემა დღევანდელი მდგომარეობით სხვა ქვეყნებთან შედარებით კარგად პოზიციონირებს, ამაზე მეტყველებს ინფიცირებულთა და ფატალურ შემთხვევათა დაბალი რიცხვი. ჩვენმა მედიკოსებმა მართლაც სამაგალითო შედეგი დადეს პანდემიასთან ბრძოლაში. ამას აღიარებს ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაცია. ტურიზმმა დიდი დარტყმა მიიღო და ამიტომ უნდა დავივიწყოთ დროებით ეს დარგი. ღია ლიბერალური სავაჭრო მსოფლიო პროცესი იმყოფება გარდამავალ პერიოდში, რომლიდანაც ახალი კონტურები გამოიკვეთა. ლიბერალურმა პრაქტიკამ კორონა ვირუსის პირობებში ეკონომიკის სადავეები დაკარგა. ფაქტობრივად ქვეყნის ეკონომიკა მედიცინის მძევალი აღმოჩნდა, ამიტომ რაც უფრო სწრაფად მოვახდენთ დროში პანდემიური კრიზისების მართვას მით უფრო ჩქარა მოხდება ეკონომიკის ტრანსფორმაცია. ტურიზმის პერსპექტივა ვფიქრობ წელს ნაკლებ სავარაუდოა, ეკონომიკის გადაწყობის გეგმა არ არის მარტივი, იგი უნდა გახდეს იმპორტშემცველ პროდუქტების წარმოებაზე ორიენტირებული, მაგრამ რომელ დარგებში, ამას სჭირდება ანალიზი, ან კი გვყავს შესაბამისი კვალიფიკაციის ადამიანური რესურსი? პანდემია, როგორც მეტეორი ისე შემოჭრა ჩვენს ქვეყანაშიც და ყველაფერი გააჩერა. არაერთი მსგავსი მოვლენა ახსოვს საქართველოს არცთუ შორეული წარსულიდან. მაგ: 90-იან წლებში საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის გარდამავალი პერიოდი, რომელიც სხვა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებისგან განსხვავებით მიმდინარეობდა მწვავე კრიზისის ფონზე, ამას თან ახლდა ეთნოკონფლიქტები, სამოქალაქო ომი, რომელიც გამოწვეული იყო ადამიანთა ჯგუფების, თუ საზოგადოებრივი ორგანიზაციების განსხვავებული მიდგომებისა და მსოფლმხედველობის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირებით. მაშინ ჩვენი ქვეყანა, როგორც პოლიტიკურად, ასევე ეკონომიკური და ორგანიზაციული თვალსაზრისით მოუმზადებელი აღმოჩნდა ასეთი რადიკალური გარდაქმნების და ტრანსფორმაციული პროცესების მისაღებად; გავიხსენოთ 2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომით გამოწვეული ფინანსური კრიზისი. ჩვენ დავკარგეთ ტერიტორიების 2/3 და მცოცავი ოკუპაცია სამწუხაროდ დღესაც გრძელდება. იზადება კითხვა, რა



გამოცდილება და მწარე გაკვეთილი მიიღო საქართველომ აღნიშნული მოვლენების შედეგად და აქედან გამომდინარე პრინციპულად მნიშვნელოვანია, თუ რა ტრაექტორიით წარვმართავთ კრიზისების მართვის ვექტორს, ისე რომ საქართველო გეოპოლიტიკური და გეოკონომიკური უსაფრთხოების ფუნდამენტური პრინციპებიდან გამომდინარე იყოს ეკონომიკურად სტაბილური და მდგრადი ქვეყანა და ნაკლები დანაკარგებით შევძლოთ კრიზისიდან გამოსვლა. როცა ლაპარაკია ავტარკიულ ეკონომიკაზე, აქ საჭიროა ფრთხილი მიდგომა, რადგან ის ქვეყნები, რომლებიც ჩვენთვის იმპორტიორი იყო გარკვეული სახეობის პროდუქციაზე აღარ შემოვა. პანდემია არის გლობალური პრობლემა, ამიტომ ეკონომიკური ინტერესები უფრო თვალშისაცემი იქნება. მთელი ევროპა და აშშ დამოკიდებული იყო ჩინეთზე, პანდემიურმა კრიზისმა გამოავლინა, რომ მათთვის ერთ ქვეყანაზე დამოკიდებულება, მითუფრო ფორსმაჟორულ ვითარებაში წამგებიანი და არაეფექტურია და ცდილობენ თავიანთი წარმოებები გადაიტანონ უკვე იმ გეოგრაფიულ არეალებში, რომლებიც მათთვის ლოჯისტიკურ ღირებულებათა ჯაჭვში უფრო მაღალი ეკონომიკური ეფექტის მომტანი იქნება, საქართველომ როგორც ღარიბმა ქვეყანამ უნდა მონახოს ხელსაყრელი ადგილი ამ ღირებულებათა ჯაჭვში, ისმის კითხვა რა შანსები გვაქვს ამისათვის: კონკურენცია საკმაოდ მაღალია ქვეყნებს შორის, მიუხედავად იმისა რომ საქართველო კარგად პოზიციონირებს ბიზნესის კეთების, გადასახადების რეგულირების თვალსაზრისით, მიმზიდველობას სჭირდება სხვა ბევრი პარამეტრები, როგორცაა: მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალა, შრომის კულტურა, ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება, სამართლის უზენაესობა, ბიუროკრატის შემცირება.

ჩვენ შევდივართ ციფრული ეკონომიკის ერაში, ეს არის ციფრული მომსახურეობის სერვისები, დისტანციურ რეჟიმებზე გადასვლა და მოგვიწევს ბევრი რამის გადაწყობა.

**ძირითადი ნაწილი.** კორონავირუსის პანდემიის დაწყებამდე, საქართველო ბევრი მაჩვენებლით გამორჩეული ქვეყანა იყო. მათ შორის, მე-7-ე პოზიციაზე ბიზნესის კეთების სიმარტივის რეიტინგით. პანდემიის კრიზისმა დაგვანახა, რომ ეკონომიკა არის მედიცინის მძევალი და სანამ პანდემიის შემცირება არ მოხდება ეკონომიკა ვერ გამოცოცხლდება. სწორი მიდგომაა მთავრობის მიერ ანტიკრიზისულ გეგმაში წარმოდგენილი ის ბენეფიტები და რეგულაციები რომელიც ორიენტირებულია ყველაზე მეტად მოწყვლადი ჯგუფების სოციალურ და ასევე ბიზნესის მხარდაჭერაზე, მაგრამ აღნიშნულ გეგმაში მსჯელობის და განხილვის საგანია, ზოგიერთი მუხლობრივი ელემენტები. კერძოდ: ასაკობრივი პენსიის მიხედვით ინფლაციის ზრდასთან შეცდომაა, მაშინ ხელფასებიც უნდა გაიზარდოს და შევდივართ ინფლაციურ სპირალში.

ეკონომიკურ ზრდასთან მიზმა სწორია, ორივესთან - ურთიერთგამომრიცხავი. ამ გეგმაში გამორჩენილია ერთი მნიშვნელოვანი სფერო - სავალუტო ბაზარი, არაფერია ნათქვამი მის რეგულირებაზე. კერძო ბიზნესის საშემოსავლო გადასახადისგან განთავისუფლება თუნდაც დროებით, არის აბსოლიტურად მცდარი, ეს არ არის შეღავათი დამქირავებლისათვის, შეღავათია დაქირავებულისათვის. მათთვის უფრო მიზანშეწონილი იქნება, რომ ბიუჯეტიდან გაიცეს 1ან 2 წლიანი უპროცენტო სესხები. ეს არის მექანიზმი, რომელიც ბიზნესს შესაძლებლობას აძლევს დასაქმებულებიც შეინარჩუნოს. სახელმწიფო თუ ისევე ბანკებს მისცემს სადავეებს სასესხო საგარანტიო მექანიზმში, ეს კიდევ დამატებით რისკებს შექმნის, რადგან ამ ბანკებს მომსახურების პროცენტი უნდა გადაუხადონ კომპანიებმა, გამოდის რომ სახელმწიფო 600მლნ. ლარს ჩუქნის ბანკებს, ამ თანხებს სავარაუდოდ ისევე არამიზნობრივად განკარგავენ და კვლავ თავის საფარქვეშ მყოფ არაპროფილურ ბიზნესებს დააფინანსებენ. საბანკო სექტორის სიმტკიცე გვჭირდება და არა ბანკები ბანკებისათვის. სახელმწიფო განვითარების ბანკი უნდა შეიქმნას და ბანკების გარეშე გაეწიოს ბიზნესს შუამდგომლობა. ეს უფრო მეტად ეფექტურია. მსოფლიო ეკონომიკაში ერთდროულად მიწოდება-მოთხოვნის შოკია და ღირებულებათა ჯაჭვია მორღვეული. 1-ელი იმიტომ, რომ წარმოებები გაჩერებულია და შესაბამის პროდუქციას ვერ მიაწოდებენ მომხმარებლებს. 2-ე მოთხოვნის პრობლემა დგას, რადგან მსოფლიოში პანდემიის შედეგად 5 მლნ-ზე მეტმა ადამიანმა დაკარგა სამუშაო და შემოსავალი არა აქვს. ასევე დაეცა ნავთობის ფასი. ჩვენ ვიცით, რომ მსოფლიო სავაჭრო სივრცის მოთამაშეები არიან აშშ, ჩინეთი, დიდი ბრიტანეთი, ესპანეთი, იტალია, აზიური ქვეყნები და ეკონომიკის გაჯანსაღების მაპროვოცირებელი ერთ-ერთი გასაღები არის სწორედ მათი მხრიდან ნავთობზე წინასწარ დადებული გარიგებები(ფიუჩერსები). მაგალითად: აპრილში, მაისისთვის ნავთობზე მოთხოვნა 0 დაფიქსირდა. მთელი ევროპა და აშშ დამოკიდებული იყო ჩინეთზე, აშშ-ს 40 წლის მანძილზე 2მლნ-მდე წარმოება ქონდა ჩინეთში გადატანილი და ფაქტობრივად ჩინეთი გახდა გლობალური სავაჭრო პლათფორმა, პირბადეებიც კი ჩინეთში იწარმოებოდა. პანდემიურმა კრიზისმა კრიტიკული გამოწვევების წინაშე დააყენა აღნიშნული ქვეყნები, მათ დაინახეს, რომ სამრეწველო წარმოების ერთ რეგიონში, ერთ ქვეყანაში მაღალი კონცენტრაცია გარკვეულ რისკებს ქმნის და დაიწყეს ფიქრი იმაზე, თუ როგორ მოახდინონ გარკვეული ბიზნესების სხვადასხვა გეოგრაფიულ ლანდშაფტში გადატანა, რათა უფრო მეტად იყოს მათი ბიზნესები დივერსიფიცირებული და დაცული. რა იქნება კრიზისის შემდეგ: მსოფლიო, იმ წერტილში სადაც იყო, ვეღარ დაბრუნდება. ქვეყნები გადადიან ავტარკიულ ტენდენციებზე, ანუ თვითკმარ ეკონომიკაზე. ყველა ეცდება

სტრატეგიული პროდუქცია თვითონ აწარმოოს. ჩვენ მომსწრენი ვხდებით გლობალური დღის წესრიგის ცვლილების, საქართველომ როგორც ღარიბმა ქვეყანამ ამ ლოგისტიკურ ჯაჭვში უნდა მონახოს ხელსაყრელი ადგილი და ეს კრიზისები ვაქციოთ უპირატესობად და ახალ შესაძლებლობებად. პოზიტიური ნაბიჯები უკვე გადადგა ჩვენმა მთავრობამ, დაიწყო მოლაპარაკებები უცხოურ გიგანტურ კომპანიებთან და მუშაობა ისეთი სპეციალური მექანიზმების დასაწესებად, რომელიც ახალ გადმოტანილ ბიზნესს დაეხმარება, რომ საქართველოს ბაზარზე შემოვიდნენ. გვეძლევა შესაძლებლობა რომ ჩვენი ქვეყანა გამოყენებული იყოს საერთაშორისო გლობალური კომპანიების მიერ სამრეწველო პლათფორმად, სადაც მოხდება პროდუქციის წარმოება როგორც ადგილობრივი, ასევე შემოტანილი ნედლეულით. ჩვენთვის მთავარია ეხლა როგორ მივიდეთ პოსტკრიზისულ პერიოდამდე, ეს გაგრძელდება წელიწადი ან წელიწად ნახევარი და გამოჩნდება რეალური სურათი, რომელ დარგში რა კრიზისია, სად უფრო მეტი ინექციაა საჭირო. საქართველოს ეკონომიკა რა პლათფორმაზე იდგა ეს იყო მომსახურების სფერო, ტურიზმი წელს, ისიც სახემწიფოს მხრიდან გაღებული სუბსიდიების წყალობით, თვითგადარჩენის რეჟიმში იქნება და მოგებაზე საუბარი ზედმეტია. დღის წესრიგში დგება ეკონომიკური უსაფრთხოების საკითხი მსოფლიოში.

თანხები რომლებიც დაგვიმტკიცა საერთაშორისო ფინანსურმა დონორმა ორგანიზაციებმა, ჯამში 4.5 მლრდ. დოლარი - უნდა მიემართოთ მიზნობრივად - პრიორიტეტულ დარგებში, რომლიდანაც წარმოებული პროდუქცია მაღალი დამატებითი ღირებულების მომტანი იქნება. ამასთან ინფრასტრუქტურული პროექტები ისეთნაირად წარვმართოდ, რომ მულტიპლიკაციური ეფექტი მივიღოთ, რადგან ის სამშენებლო თუ ტექნიკური მასალები, რომლებსაც ვიყენებთ გზებზე, ენერგეტიკაში, კავშირგაბმულობაში, 80% იმპორტირებულია და ამასთან 20%-იც, რასაც მუშახელს აძლევენ შრომის ანაზღაურების სახით, ისევ უცხო ქვეყნის ბიუჯეტში შედის, რადგან აქ დასაქმებული ხალხის მიერ ხელფასის დიდი ნაწილი სუპერმარკეტებსა და მაღაზიებში იხარჯება პირველადი მოხმარების ჰიგიენურ საშუალებებსა და კვების პროდუქტებზე შესაძენად, რომელთა 70-80%-იც ასევე იმპორტირებულია. მაშასადამე დგება აუცილებლობა იმისა, რომ საქართველომ ამ პოსტკრიზისულ პერიოდში გადადგას მკვეთრი ნაბიჯები, რათა ეკონომიკა კიდევ უფრო ღრმა ფინანსურ კოლაფსში არ ჩავარდეს, რომლის გამოსაცოცხლებლად გაღებულ ფინანსურ ინტერვენციებს აზრი დაეკარგება და წყალში გადაყრილი იქნება. ექსპერტების გათვლებით, ისედაც ეს ერთი წელი ეკონომიკური ზრდა -4% გვექნება. სახელმწიფოს პოლიტიკა უნდა იყოს მიზანმიმართული და ხელი შეუწყოს ადგილობრივ წარმოებას, ისეთ დარგებში, როგორცაა:

აგროსამრეწველო კომპლექსი, კვების მრეწველობა, მძიმე მრეწველობა (რუსთავის მეტალურგიული ქარხანა უკვე მუშაობს). ჩვენ უნდა განვახილოთ სამრეწველო ინდუსტრია, სამხრეთ კორეის მაგალითი გამოგვადგება ამის საილუსტრაციოდ. გასული საუკუნის 50 -იან წლებში ამ ქვეყნის მოსახლეობის დიდი ნაწილი მძიმე ეკონომიკურ კრიზისში იყო და შიმშილობდა, სავალუტო ფონდის წარმომადგენლები მათ რეკომენდაციას აძლევდნენ განეხილათ მსუბუქი მრეწველობა, მაგრამ ხელისუფლებამ ხელი შეუწყო მძიმე მრეწველობას: მანქანათმშენებლობის, გემთმშენებლობის განვითარებას და დღეს სამხრეთ კორეა მოწინავე ქვეყანაა. ასე რომ ყოველთვის ბრმად არ უნდა მივიღოთ თუნდაც ავტორიტეტული საერთაშორისო ორგანიზაციის რეკომენდაციები. რატომ არ უდა დავისახოთ მიზნად, რომ მანქანა-იარაღების, დანადგარების იმპორტი ჩავანაცვლოთ ადგილობრივად წარმოებულით? საქართველო პირველი ქვეყანა იყო თავის დროზე მსოფლიოში, სადაც ჩაის საკრეფი კომბაინები გამოუშვეს. შესაძლებელია რეალური სექტორის ხელშეწყობით ამა თუ იმ დარგის ამოწევა. შემდგომ კი, როცა ტექნოლოგიურად დაწინაურებული ცალკეული რგოლი ერთ ჯაჭვად შეიკვრება, საქართველოს ექნება ინდუსტრიული განვითარებისა და მოწინავე ტექნოლოგიების მქონე დარგები, მაღალი კვალიფიკაციის პირებით დასაქმებული. ჩვენ უნდა განვახილოთ თვითკმარი ეკონომიკა. სტრატეგიული პროდუქცია გვჭირდება. ეს არის აგროპროდუქცია, სამაცივრე, სასათბურე მეურნეობა. ნიდერლანდების და ისრაელის მოდელზე გავაკეთოთ ფოკუსირება და მათი გამოცდილება ჩვენს რეალობას მოვარგოთ, ამისათვის საჭიროა თანამედროვე ტექნოლოგიები და სწორი მართვა.

**დასკვნა.** ქვეყანაში პანდემიის კრიზისით შექმნილმა ეკონომიკურმა გარემომ სამეწარმეო-საინვესტიციო საქმიანობის მკვეთრი დაქვეითება და ეკონომიკური ზრდის ტემპების შემცირება გამოიწვია. სახელდობრ, საქსტატის მონაცემებით, მთლიანი შიდა პროდუქტის რეალური ზრდა 2019 წელს 2015 წლის 14,4%-დან 8,7%-მდე დაეცა, ხოლო 2020 წელს 2, 3% შეადგინა. საქართველოში ასეთი მდიდარი ბუნებრივი რესურსების და მიწათმოქმედების მქონე ქვეყანაში იმპორტმა 80%-ზე მეტი შეადგინა, ქართული ფირმების სამარკო ნიშნით წარმოებული ზოგიერთი რძის, ხორცის, საკონდიტრო და ა.შ ნაწარმი იმპორტირებული ნედლეულით და ნახევარფაბრიკატებით იწარმოება. ოფიციალური სტატისტიკით (რომელიც ბევრად მცდარია რეალობასთან) უმუშევრობა საქართველოში 11.6%-ია, ხოლო ექსპერტული შეფასებით - 72%. მოსახლეობის 55% თვითდასაქმებულია. შრომისუნარიანი მოსახლეობის 1/4 საზღვარგარეთაა გადახვეწილი და ამ გლობალურ პანდემიას იქიდან გამოქცეული ჩვენი ათასობით თანამემამულე ისევ უმუშევართა კატეგორიას შეუერთდა,

მთავარია ახლა ყურადღება გავამახვილოთ იმაზე, თუ როგორ გამოვიდეს საქართველო ამ უაღრესად მძიმე მდგომარეობიდან, როგორც პოლიტიკური ისე ეკონომიკური თვალსაზრისით. პოსტკრიზისული ღონისძიებების ნაწილში სახელმწიფომ აუცილებლად უნდა გამოიყენოს საგადასახადო შეღავათები. მართალია, ანტიკრიზისულ გეგმაში ჩადებულია 6 თვით ბიზნესისათვის საშემოსავლო და მოგების გადასახადის გადავადება, მაგრამ უპრიანია უფრო ხანგრძლივი ვადით შევუმციროთ გადასახადები როგორც ცალკეულ ფიზიკურ და იურიდიულ პირებს, ასევე მსხვილ ინვესტორებსაც, რათა ქვეყანაში განხორციელდეს მსხვილი კაპიტალური დაბანდებები.

მთავრობამ მათგანჩივბელი, მხარდამჭერი ფუნქცია უნდა შეასრულოს და საწარმოო ინფრასტრუქტურულ, კოოპერაციული სტრუქტურების შექმნას შეუწყოს ხელი. ჩვენ გვჭირდება წარმოების და გადამუშავების ერთიანი ციკლი. გლახობა უნდა იყოს აქ ჩართული. აუცილებელია დარგთა შორის კოოპერაციული კავშირები, სამეილორაციო სისტემის აღდგენა. ეს მიგვიყვანს ეკონომიკური კეთილდღეობის რაციონალურად გადანაწილებაზე საზოგადოების კლასობრივ ჯგუფებში. იმ ფონზე, როდესაც დღეს ჩვენი მოსახლეობის უდიდესი ნაწილი სიღატაკის ზღვარზეა, ნომერ პირველ პრობლემად გვევლინება სასურსათო უსაფრთხოების საკითხი, ამიტომ მის განსახორციელებლად კვების მრეწველობის დარგის ამოქმედება-გამოცოცხლება. შიმშილის პრობლემის დამლევა და მოსახლეობის ცხოვრების ღონის რეალური გაუმჯობესების უმოკლესი მაგისტრალური გზა კვების მრეწველობაზე გადის. კვების მრეწველობის დარგის შემდგომი განვითარების პროცესში აუცილებელია ნედლეულის რესურსების რაციონალური გამოყენება, დანაკარგებისა და ნარჩენების მაქსიმალური შემცირებით პროდუქციის გამოსავლიანობის გადიდების უზრუნველყოფა. ახალი ტექნოლოგიების და წარმოების ორგანიზაციის ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტების შერჩევა და დანერგვა კვების მრეწველობა წარმოადგენს მრავალპროფილიან და სოციალურად უმნიშვნელოვანეს კომპლექსურ დარგს. სუბიექტური თუ ობიექტური ფაქტორების გამო, დარგი არ ფუნქციონირებს, რაც ერთ-ერთი მიზეზია დღეს ქვეყანაში არსებული უმძიმესი ეკონომიკური მდგომარეობისა და აქედან გამომდინარე, სოციალური პრობლემების. დარგის ინერტულობამ და უმოქმედობამ სკვატიკურად განწყობილ ჯგუფებში დაბადა ილუზია, თითქოს ქვეყანას არც კი გააჩნია ნედლეულის რესურსები და იმის შესაძლებლობები, რომ შექმნას უცხოური პროდუქციის კონკურენტი ნაწარმი ადგილობრივი ბაზრიდან მათი განდევნისათვის. სამამულო წარმოების სურსათის უმწვავესი დეფიციტის პრობლემა ქვეყანაში შეიძლება მაინც იქნეს შემსუბუქებული, თუ გონივრულად გამოვიყენებთ ნედლეულის რესურსებს. შედარებისათვის: საქართველოს ტერიტორიის 11%-ზე მეტი

სახნავ მიწებს უკავია. ჩინეთში, სადაც ცხოვრობს 1,5 მლრდ ადამიანი (თითქმის დედამიწის მოსახლეობის1/4), სახნავ მიწებზე მოდის ტერიტორიის 7%. ეს გიგანტი ქვეყანა აკმაყოფილებს თავისი მწირი რესურსით მოსახლეობის მოთხოვნილებას პროდუქტებზე და სურსათის ნაწილის ექსპორტსაც კი ახდენს საზღვარგარეთის ქვეყნებში. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა, ჩინეთმა ჩვენგან განსხვავებით დაიწყო არა რადიკალიზმით და არსებული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განადგურებით, არამედ აქცენტი სტრუქტურულ-წარმოებრივ მაკროსტაბილიზაციაზე გადაიტანა. მან წინა პლანზე დააყენა ქვეყნის წარმოებრივი პოტენციალის განვითარება, პროგრესული სტრუქტურული სტრუქტურული პოლიტიკის გატარება, მეწარმეობის სტიმულირება მოქნილი საგადასახადო მექანიზმით,წარმოების მოდერნიზაცია და საინვესტიციო საქმიანობის ფართოდ გამლაგრადუალისტური განვითარების გზით მიმავალ ჩინეთსა და „შოკური“, ხოლო შემდეგ ორთოდოქსული განვითარების მიმართულებით მიმავალ საქართველოს შორის სურათი მართლაც კონტრასტულია. „ჩინური სასწაულის” უმთავრესი იარაღი სამამულო წარმოების პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაა, რაც თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ პროგრესს ეყრდნობა. სტრუქტურულ-წარმოებრივი სტაბილიზაციის პროგრამები იწვევს საკრედიტო შეზღუდვების შერბილებას, ქმნის დამატებითი ფულადი ემისიის შესაძლებლობას, ამ გზით წარმოშობილი ინფლაცია მოკლევადიანია იგი საწყის ეტაპზე ვლინდება, ხოლო შემდეგ, წარმოების გამოცოცხლებისა და აღმავლობის საფუძველზე, თანდათან ქრება. სამწუხაროდ საქართველომ მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციის ორთოდოქსული გზა აირჩია, რომლისთვისაც დამახასიათებელია, ძვირი ფულის პოლიტიკა”როგორც ინფლაციური სპირალის წინააღმდეგ მიმართული პოლიტიკა, რომელიც გამოიხატა ფულის მიწოდების შეზღუდვით, ბანკთაშორისი სარეზერვო ნორმის გადიდებით, საპროცენტო განაკვეთების გაზრდითა და ეროვნული წარმოების განვითარების სტიმულების ჩაკვლით, საშინაო ბაზარზე სამამულო წარმოების პროდუქციის წილის დაცემაში,საგარეო ვალის სწრაფ ზრდასა და საგადასახდელო ბალანსისი დეფიციტში. ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის ელასტიკურობა და ფუნქციონირების ხასიათი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად იყენებს ცენტრალური ბანკი დისკონტის პოლიტიკას, ოპერაციებს ღია ბაზარზე და სავალდებულო რეზერვების პოლიტიკას, ოპერაციებს ღია ბაზარზე და სავალდებულო რეზერვების პოლიტიკას. სახელმწიფო ატარებს რა სავალუტო და ფულად პოლიტიკას, მან ყოველთვის უნდა აკეთოს იმის პროგნოზი, თუ როგორ იმოქმედებს იგი ეროვნული ვალუტის კურსზე. ეროვნულ ბანკზე ძალიან ბევრია დამოკიდებული, სახელმწიფომ რაც არ

უნდა ნაბიჯები გადადგას, ყველაფერი წყალში ჩაყრილი იქნება, თუ ეროვნული ბანკის მონეტარული პოლიტიკა არ იქნება მტკიცე. სტიგლიცი ამბობს: „კრიზისში მყოფ ქვეყნებში არ არის ინფლაციური პროცესების მართვის შესაძლებლობა, თუ არ არის ანტიმონოპოლიური კანონი. ინფლაცია ამუხრუჭებს წარმოების პროცესს, არღვევს და შლის ფულად-საკრედიტო სისტემას, ძირს უთხრის ფულადი დაგროვების ფორმირების პროცესს. ამიტომ მნელდება საკრედიტო რესურსების მობილიზაცია და ფერხდება ეკონომიკის დაკრედიტება. ბანკები კარგავენ გრძელვადიანი კრედიტის გაცემის ინტერესს, რადგან ფულის გაუფასურების გამო უფასურდება დაბრუნებული სესხის რეალური სიდიდე გაცემული სესხის სიდიდესთან შედარებით. ამიტომ არის რომ ინფლაციისაგან თავის დაცვის მიზნით ბანკები აწესებენ მაღალ საპროცენტო განაკვეთებს, რის შედეგადაც წვრილი მეწარმეები ვერ ღებულობენ კრედიტს, რაც ამწვავებს ეკონომიკურ კრიზისს და ადიდება გაკოტრებული საწარმოების რიცხვს. ამის შესამცირებლად სახელმწიფომ უნდა გამოიყენოს მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში ვალუტის კურსის რეგულირების აპრობირებული მეთოდები. კერძოდ: სტერილიზაცია, რომელიც გულისხმობს საგარეო სავალუტო ბაზრებზე ვალუტის ინტერვენციის შეთანწყობას შინაგან ღია ბაზარზე იმავე რაოდენობის ფასიანი ქაღალდების საწინაარმდეგო ოპერაციებთან, ანუ აქტივების ყოველ გაყიდვას ვალუტის ბაზარზე უცხოურ ვალუტაში, თან უნდა ახლდეს შესაბამისი ყიდვა შინაგან ბაზარზე და პირიქით. მაგალითისათვის: თუ ფედერალური სარეზერვო ბანკი შეიძენს 100 მლნ. დოლარის ფრანკებს, აშშ-ის ხაზინა ქვეყანაში გაყიდის 100მლნ. დოლარის ფასიან ქარალდებს. ამით ხდება ფედერალური სარეზერვო სისტემის ოფიციალური რეზერვების ზრდა და შესაბამისი ოდენობით ხაზინის ფასიანი ქაღალდების დაკავება ფედერალური სარეზერვო სისტემის მიერ. მყარი სავალუტო შედეგისათვის აუცილებელია ასეთი ღონისძიებები სახელმწიფომ მრავალჯერ განახორციელოს. ვალუტის კურსის რეგულირების სხვა საშუალებებიდან აღსანიშნავია სავალუტო კონტროლის ღონისძიებები, რომელიც ითვალისწინებს ვალუტით ოპერაციების ორგანიზაციის საკითხების შესწავლასთან ერთად მოქალაქეთა უფლებების შეზღუდვას, ტარიფების, საიმპორტო კვოტების და ლიცენზიების მეშვეობით. სახელმწიფომ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს ფისკალური პოლიტიკის სწორად განხორციელებას. საკუთარი შემოსავლებით უნდა უზრუნველყოს ყველა გათვალისწინებული ხარჯის დაფარვა. ბიუჯეტის დეფიციტის აღმოფხვრა ყოველთვის სასურველი არაა გადასახადების გადიდებით, მათი გადიდება კომბინირებული უნდა იყოს ხარჯების შემცირებასთან, ხოლო ორივე ღონისძიება ბიუჯეტის დეფიციტის შესამცირებლად. რეგიონების თავისებურებების და კონკრეტული

ამოცანების გათვალისწინებით მიზანშეწონილია საგადასახადო ნორმატივების, სარგებლის განაკვეთებისა და დაბეგვრის ობიექტების დიფერენცირება. აუცილებელია შეიქმნას სუბვენციის ფონდი, რომელიც მონიტორინგს გაუწევს იმას, თუ რამდენად მიზანდასახულად ხდება გაწეული ხარჯების გამოყენება; განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მიკრო და მცირე ბიზნესის განვითარებას რეგიონულ ჭრილში. ეს მოგვცემს საშუალებას ავითვისოთ საკმაოდ დიდი რაოდენობის გამოყენებელი მატერიალური (წყლის რესურსები, მარცვლეულის, ხილის, ბოსტნეულის წარმოებისათვის საჭირო ნოყიერი ნიადაგი), რაშიც მნიშვნელოვანი როლი ინფრასტრუქტურის განვითარებამ უნდა შეასრულოს. ასევე სახელმწიფოს ხელშეწყობით დაინერგოს სხვადასხვა სახის ტექნიკური და საკონსულტაციო (უფასო) ცენტრები და სასურველია ისინი პირველ ეტაპზე განთავისუფლდნენ გადასახადებისაგან. აღნიშნული ღონისძიებები მოგვცემს მაღალ მულტიპლიკაციურ ეფექტს, რაც ხელს შეუწყობს საქართველოს მასშტაბით ეკონომიკური პროპორციების აღდგენასა და ეკონომიკურ ზრდას.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ხადური ნ., საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის მაკროეკონომიკური დეტერმინანტები. Macroeconomic determinants of competitiveness of the Georgian economy, საქართველოს ეკონომიკური ტენდენციები, Georgian economic trends, №3, 2005
2. როზეტა ასათიანი, „სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების კონცეპტუალური ანალიზი“. გამომცემლობა „სიახლე“, თბილისი 2014, 367გვ.
3. ვაშაკიძე თ. საქართველოს აგრარული პოლიტიკა საბაზრო ეკონომიკის ფორმირების პირობებში. კრებული: საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომები, ტომი 2. თბილისი, „სიახლე“, 2001
4. <https://www.geostat.ge/ka>.

## **ლიზინგის ბაზრის კვლევის მეთოდოლოგია** **Methodology of Leasing Market Research**

**ზურაბ ტალახაძე** - სტუ-ის დოქტორანტი, [zuratalakhadze@gmail.com](mailto:zuratalakhadze@gmail.com)  
**ალეკო კუთათელაძე** - სტუ-ის პროფესორი, [a.kutateladze@banklabonline.com](mailto:a.kutateladze@banklabonline.com)

**Zurab Talakhadze** - Doctoral student GTU, [zuratalakhadze@gmail.com](mailto:zuratalakhadze@gmail.com)  
**Aleko Kutateladze** - Professor GTU, [a.kutateladze@banklabonline.com](mailto:a.kutateladze@banklabonline.com)

**აბსტრაქტი.** მსოფლიო პრაქტიკამ ჩამოაყალიბა სალიზინგო ოპერაციათა მრავალრიცხოვანი ვარიანტები, ფორმები და მათი რეალიზაციის მეთოდები. ეკონომიკური პროცესების მკვლევარები თავისებურად აყალიბებენ სალიზინგო ოპერაციებს, დღემდე არ არსებობს მათი ზუსტი სისტემა, ასევე კარგად არაა გამოიჯნული საზღვრები ლიზინგის სხვადასხვა სახეებს



შორის. სალიზინგო ოპერაციათა ჩვენ მიერ შემოთავაზებული შესაძლო კლასიფიკაცია არაა სრულყოფილი და შემდეგ დახვეწას ექვემდებარება.

ჩვენ გათვალისწინებული გვაქვს პირველადი და მეორადი მონაცემების დამუშავება, რაც გულისხმობს ჩატარებული კვლევების ანალიზს და გაცნობას. სალიზინგო კომპანიებსა და ბანკებში გამოკითხვების ჩატარებას, ასევე სამეწარმეო სექტორის გამოკითხვას.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიზინგი, სამოქალაქო კოდექსი, ბიზნესი, კრედიტი, დაფინანსება, საფინანსო ორგანიზაცია, მსოფლიო ბანკი, სალიზინგო ოპერაციები, ლიზინგის ხელშეკრულება.

**Abstract.** World practice established numerous options of leasing operations, forms and methods of their realization. Researchers of economic processes form leasing operations in their own way, their exact system doesn't exist yet, also the boundaries aren't separated between different types of leasing. Our proposed leasing classification is incomplete and subject to refinement.

We have provided processing of primary and secondary data, which involves the analysis and study of the conducted researches. Surveys in leasing companies and banks, as well as studies in enterprise sector.

**Keywords:** Leasing, Civil Code, Business, Credit, Financing, Financial Organization, World Bank, Leasing Operations, Leasing Agreement.

**ძირითადი ტექსტი.** ლიზინგით არ სარგებლობის განმაპირობებელი ფაქტორების გამოვლენა საშუალებას მოგვცემს ამ მომსახურების შეთავაზება მოხდეს სწორი მესიჯის მიწოდებით. მეორეს მხრივ ამ ფაქტორების გამოვლენა საშუალებას მოგვცემს რათა გაიზარდოს ინფორმირებულობა საზოგადოებაში.

ჩვენი შემოთავაზებული ჰიპოთეზა მდგომარეობს იმაში, რომ საქართველოს საფინანსო ბაზარზე 10 წელიწადში ლიზინგის ბაზრის წილი გაიზარდება 10-15%-ით კრედიტთან მიმართებაში. აღნიშნული შესაძლებელი იქნება კრედიტების წილის შემცირების ხარჯზე.

შემოთავაზებული კვლევა ამ სფეროთი დაინტერესებული პირებისათვის მიმზიდველი იქნება იმით, რომ პოტენციური ლიზინგის მომხმარებლები მეტად ინფორმირებული იქნებიან მომსახურების შესახებ და შეძლებენ სწორი არჩევანი გააკეთონ დაფინანსების ალტერნატივებს შორის.

ჩავატარეთ გამოკითხვა იმ კომპანიებში, რომლებიც სარგებლობენ ლიზინგით და რომლებსაც არასდროს უსარგებლიათ ლიზინგით, გამოკითხვით 200 მცირე და საშუალო ბიზნესით დაკავებული მეწარმე. აგრეთვე ჩამოვართვით ინტერვიუ სალიზინგო კომპანიების მენეჯერებს. კვლევის ეს ეტაპი ითვალისწინებს მოსახლეობისა და დარგის ექსპერტების მოსაზრებებს და შეხედულებებს.

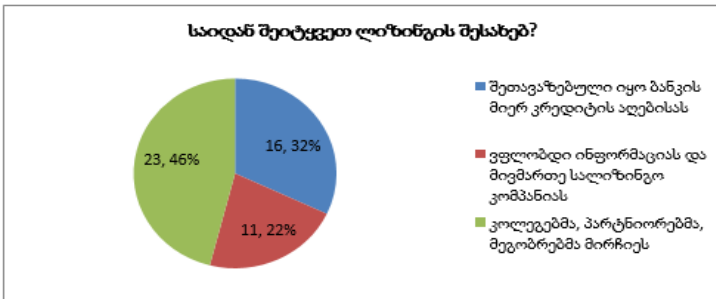
ეს კითხვარი იქნება სწორედ კვლევის შემადგენელი ნაწილი. გამოკითხვის ძირითადი მიზანია მცირე ბიზნესით დაკავებული მოსახლეობისა და დარგის ექსპერტების დამოკიდებულების და შეხედულებების გამოვლენა ამ სფეროს შესახებ; ამასთან ერთად შესწავლილი იქნება სხვა საკითხებიც.

კითხვარში ძირითადად ჩადებულია დივერსიფიცირებული ტიპის კითხვები, რათა უფრო სიღრმისეულად შევისწავლოთ ზემოაღნიშნული საკითხი.

კითხვარი კომპანიებისათვის, რომლებიც იყენებენ ლიზინგს:

1. საიდან შეიტყვეთ ლიზინგის შესახებ? პასუხები კი ასე განაწილდა:

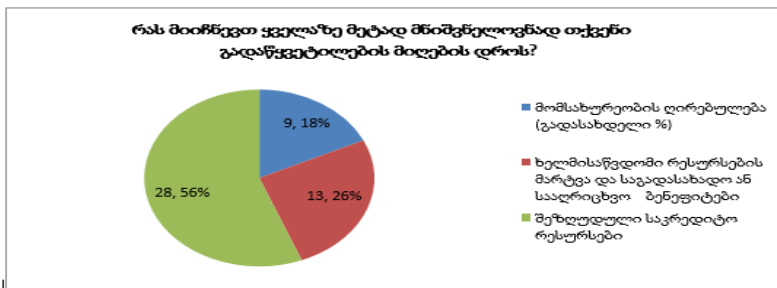
- შეთავაზებული იყო ბანკის მიერ კრედიტის აღებისას - 16 მომხმარებელი (რესპოდენტების 32 %)
- ვფლობდი ინფორმაციას და მივმართე სალიზინგო კომპანიას - 11 მომხმარებელი (რესპოდენტების 22 %)
- კოლეგებმა, პარტნიორებმა, მეგობრებმა მირჩიეს - 23 მომხმარებელი (რესპოდენტების 46 %).



გამოკითხვის შედეგებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ სალიზინგო კომპანიები არ აწვდიან სათანადო ინფორმაციას თავისი საქმიანობ შესახებ პოტენციურ კლიენტებს. ინფორმაცია ძირითადად ვრცელდება იმ პირებისგან, რომლებიც უკვე სარგებლობდნენ ან სარგებლობენ ლიზინგით. თუმცა ამავე შედეგებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ ვინაიდან არსებული კლიენტები ლიზინგის მომსახურებას ურჩევენ თავის ახლობლებს, ნაცნობებს, ისინი თავად კმაყოფილები არიან ლიზინგის პირობებით.

2. რას მიიჩნევთ ყველაზე მეტად მნიშვნელოვნად თქვენი გადაწყვეტილების მიღების დროს?

- მომსახურების ღირებულება (გადასახდელი %) – 9 მომხმარებელი (რესპოდენტების 18 %)
- ხელმისაწვდომი რესურსების მართვა და საგადასახადო ან სააღრიცხვო ბენეფიტები - 13 მომხმარებელი (რესპოდენტების 26 %)
- შეზღუდული საკრედიტო რესურსები - 28 მომხმარებელი (რესპოდენტების 56 %).



გამოკითხულ კლიენტთა ძირითადმა ნაწილმა, 56%-მა ყველაზე მნიშვნელოვნად გადაწყვეტილების მიღების დროს მიიჩნია შეზღუდული საკრედიტო რესურსი. აღნიშნული ცხადყოფს ლიზინგის აუცილებლობას და მისი პოპულარობის ზრდას. საქართველოში არსებული ბიზნესების თითქმის 100 % გადაკრედიტებულია ან მას აღარ გააჩნია დამატებითი უზრუნველყოფა ახალი კრედიტის აღებისას. აგრეთვე ბანკებისგან განსხვავებით ლიზინგი მარტივად აფინანსებს საწყის ბიზნესს.

3. ურჩევთ თუ არა თქვენ კოლეგებს ლიზინგით სარგებლობას?

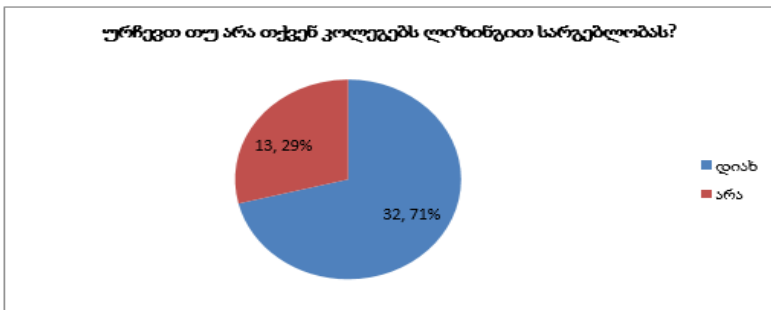
- დიახ - 32 მომხმარებელი (რესპოდენტების 71 %)

არა - 13 მომხმარებელი (რესპოდენტების 29 %).

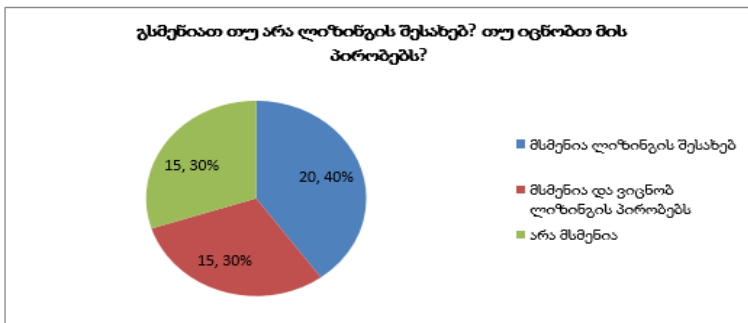
კითხვარი კომპანიებისათვის, რომლებიც არ იყენებენ ლიზინგს:

4. გსმენიათ თუ არა ლიზინგის შესახებ? თუ იცნობთ მის პირობებს?

- მსმენია ლიზინგის შესახებ - 20 მომხმარებელი (რესპოდენტების 40 %)



- მსმენია ლიზინგის შესახებ და ვიცნობ მის პირობებს - 15 მომხმარებელი (რესპოდენტების 30 %)
- არ ვფლობ ინფორმაციას ლიზინგის შესახებ - 15 მომხმარებელი (რესპოდენტების 30 %).



ამგვარი კვლევა დაგვეხმარება გამოვავსკარაოთ ის სუსტი მხარეები, რომლებიც ნეგატიურად მოქმედებენ ლიზინგზე და მის პოპულარობაზე საქართველოში. აგრეთვე კვლევა მოგვცემს საშუალებას გამოვავლინოთ ლიზინგის უპირატესობები, რათა ისინი ვაქციოთ ძლიერ მხარედ და გავზარდოთ ცნობადობა საქართველოში.

ლიზინგის სახეები.

ლიზინგი კლასიფიცირდებოდა სხვადასხვა ნიშნების მიხედვით:

- სალიზინგო საგნის გამოყენების ვადის და ლიზინგგამცემის ვალდებულებების მოცულობების მიხედვით.
- სალიზინგო გარიგებების, ხელშეკრულებების მონაწილეთა სუბიექტების შემადგენლობის მიხედვით
- სალიზინგო მომსახურების წარმოდგენილი მოცულობების მიხედვით
- სალიზინგო საგნის სახეების მიხედვით
- ბაზრის სექტორის მიხედვით
- სალიზინგო საზღაურის ფორმებით
- გასაღების ბაზრის მიხედვით
- მიზნობრივი ჯგუფების ურთიერთდამოკიდებულებით
- გამოსყიდვის ვადები
- საგადასახადო შეღავათებთან ურთიერთდამოკიდებულებით.

სალიზინგო გარიგებათა საკმაოდ დიდი მრავალფეროვნების მიუხედავად, მიღებულია ლიზინგის დაყოფა ორ ძირითად სახეობად: საფინანსო და ოპერატიულ ლიზინგად, რომლებიც მოდიფიცირდნენ დროთა განმავლობაში და ბიძგი მისცეს სხვა უფრო მოქნილი სახეების ჩამოყალიბებას.

საფინანსო ლიზინგი წარმოადგენს სალიზინგო საგნის სპეციალურად საკუთრებაში შექმნის ოპერაციას, შემდგომ მისი დროებით გამოყენებასა და მფლობელობაში გადაცემას, ამ საგნის ქმედითუნარიანობას ნორმატიულ პერიოდზე მიახლოებული ვადით და ამ საგნის ღირებულების სრული ან უდიდესი ნაწილის ამორტიზაციით. საფინანსო ლიზინგის დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, როგორც სალიზინგო ქონების შექმნის პროცედურას, ასევე გარანტიებს, გირაოს, სალიზინგო საგნის რემონტს, ტექნიკურ მომსახურებას, დაზღვევას და ა.შ.

საფინანსო ლიზინგით სალიზინგო საგნის შექმნის სამი ვარიანტი არსებობს:

- ლიზინგის მიმღები დამოუკიდებლად ირჩევს მისთვის სალიზინგო საგანს, ასევე მის გამყიდველს და მხოლოდ ამ გარიგების ანაზღაურების საფუძველზე ხელშეკრულებით მას გადაეცემა ლიზინგის საგნით სარგებლობის უფლება.
- ლიზინგის გამცემი ირჩევს სალიზინგო საგნის გამყიდველს და ლიზინგის მიმღების წინაშე ქონების მიწოდების პირობებზე პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ თავზე.
- ლიზინგის გამცემი უფლებამოსილებას აძლევს ლიზინგის მიმღებს, სალიზინგო საგნის გამყიდველთან გამოვიდეს აგენტის როლში.

საფინანსო ლიზინგი ითვალისწინებს სალიზინგო პერიოდის განმავლობაში დადგენილი, მყარად განსაზღვრული თანხის გადახდას, რომელიც საკმარისი უნდა იყოს გაცემული სალიზინგო საგნის სრული ამორტიზაციისათვის. სწორედ მან უნდა განსაზღვროს ფიქსირებული მოგება.

საფინანსო ლიზინგი ითვალისწინებს სალიზინგო საგნის გაცემას შედარებით ხანგრძლივი პერიოდით და გამოყენების მთელი დროის განმავლობაში მისი ღირებულების სრულ დაფარვას. არსობრივად იგი გრძელვადიანი კრედიტია ფუნქციონირებადი კაპიტალის სახით. აღნიშნული ტიპის ლიზინგის რეალიზაცია ითვალისწინებს პოტენციური ლიზინგმიმღების მიერ აუცილებელი სალიზინგო საგნის შერჩევას, საგნის მწარმოებელთან ფასებზე და მიწოდების ვადებზე შეთანხმებას, ლიზინგგამცემისთვის შემოთავაზებული სალიზინგო საგნის ანაზღაურებას და საბანკო სესხების მიღებას.

საფინანსო ლიზინგის შემთხვევაში სალიზინგო ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ ლიზინგმიმღები უფლებამოსილია:

- შეისყიდოს სალიზინგო საგანი ნარჩენი ღირებულებით, ხშირად ეს ღირებულება სიმბოლურია.
- უკან დააბრუნოს სალიზინგო საგანი.
- გააგრძელოს სახელშეკრულებო პერიოდი
- გააფორმოს ხელშეკრულება ხელახლა ეკონომისტ-მკვლევართა დასავლური ხედვა საფინანსო ლიზინგის შესაძლო სამ ვარიანტს გვთავაზობს:
- მომსახურებითი ლიზინგი, რომელიც წარმოადგენს საფინანსო ლიზინგის შეთანწყობას რიგით ხელშეკრულებასთან.

„ლივერიჯ“ ლიზინგი საფინანსო ლიზინგის განსაკუთრებული სახეა, რომლის დროსაც სალიზინგოდ წარმოდგენილი საგნის ღირებულების დიდი ნაწილი აიღება სესხის მესამე მხრიდან – ინვესტორიდან. სალიზინგო პერიოდის პირველ ნახევარში ხორციელდება მოწყობილობებისათვის აღებული სესხების დაფარვა. „leverage“ ლიზინგს მიეკუთვნებიან ის სალიზინგო გარიგებები, რომლებიც თავისი მასშტაბურობით არ ინვესტირდებიან ერთ ან თუნდაც ორი ლიზინგგამცემით, მათი დაფინანსებისთვის საჭიროა 5-6 ან უფრო მეტი ლიზინგგამცემის სახსრების მოზიდვა. ძირითადი ლიზინგგამცემი ანაზღაურებს მხოლოდ სალიზინგო საგნის ღირებულების ნახევარს. ლიზინგი „კონვერტში“ საწარმოთა დაფინანსების ისეთი სისტემაა, რომლის დროსაც შენობები და ნაგებობები წარმოვიდგებიან კრედიტში, ხოლო მოწყობილობები ეძლევათ ლიზინგმიმღებებს სალიზინგო ხელშეკრულებიდან გამომდინარე.

ტერმინი „საფინანსო ლიზინგი“ მსოფლიოს მასშტაბით დამკვიდრდა ორ ოფიციალურ აქტში მოხსენიების შემდეგ: დიდი ბრიტანეთის ახალი საფინანსო ანგარიშისათვის წესების შემოღება SAAPAAP 21-ის სტანდარტებით და 1982 წელს აშშ-ში საგადასახადო დაბეგვრის ახალი კანონის შემოღებისას.

აღნიშნული დოკუმენტების შესაბამისად ლიზინგის საგანი უნდა გადაიქცეს კაპიტალად (კაპიტალიზირდეს) ლიზინგმიმღების მიერ. მათში დეტალურადაა ახსნილი ლიზინგ გამცემის მიერ საფინანსო ანგარიშისა და აღრიცხვის ჩატარების წესები.

საოპერაციო, ანუ სერვის-ლიზინგი (Service, Operating Lease) ითვალისწინებს მრავალჯერადი გამოყენების ქონების გადაცემას, მისი

ქმედების ეკონომიკურ პერიოდთან შედარებით ნაკლები დროით, ანუ საოპერაციო ლიზინგს მიეკუთვნება გარიგება, რომლის მიხედვითაც სალიზინგო პერიოდი მცირეა მოწყობილობათა ქმედების ეკონომიკურ პერიოდთან შედარებით. აღნიშნული კონტრაქტი მოკლევადიანია (3-დან 5 წლამდე) და ითვალისწინებს ამ პერიოდში მოწყობილობათა არასრულ ამორტიზაციას, საქართველოში აღნიშნული პერიოდი მოიცავს 1-3 წელს.

საოპერაციო ლიზინგის შემადგენლობაში შედის:

1. რენტინგი (სახელშეკრულებო პერიოდი განისაზღვრება ერთი დღიდან ერთ წლამდე).
2. ჰაირინგი (სახელშეკრულებო პერიოდი განისაზღვრება ერთი წლიდან სამ წლამდე).

საოპერაციო სალიზინგო ხელშეკრულების ვადის გასვლის და ამ პერიოდში სალიზინგო ქირის მთლიანად გადახდის შემდეგ, სალიზინგო საგანი სრულიად ექვემდებარება ლიზინგამცემზე დაბრუნებას, რის შემდეგაც საგნის მფლობელს შეუძლია რამდენჯერმე წარადგინოს იგი ლიზინგზე. საოპერაციო ლიზინგის სახელშეკრულებო ვადა დგინდება მხარეების ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე. საოპერაციო ლიზინგის საგნად ხშირად წარადგენენ მორალურად სწრაფად მოძველებად, სეზონურ, ერთჯერად ან მოკლევადიანი სამუშაოს შესასრულებელ ტექნიკას. საოპერაციო ლიზინგის დროს სასურველი სალიზინგო საგნის არჩევის უფლება ლიზინგმიძღვს ეკუთვნის, მაგრამ არჩევანის შესაძლებლობები იზღუდება ლიზინგამცემის "სასაწყობო მარაგიდან" გამომდინარე. მეორე მხრივ, საოპერაციო ლიზინგის დროს სალიზინგო კომპანია ისე შეიძინს საგანს, რომ შეიძლება იმ მომენტში არ არსებობდეს კონკრეტული მოხმარებელი, ამიტომ საოპერაციო ლიზინგის სქემის რეალიზაცია აუცილებლად ითვალისწინებს მუდმივ ინფორმაციას საბაზრო კონიუნქტურაზე და საინფორმაციო ბანკის შექმნას ქონების მეორადი ბაზრიდან პოტენციურ კლიენტებზე.

საოპერაციო ლიზინგის დროს ლიზინგამცემი საკუთარ თავზე იღებს სალიზინგო საგნის მოულოდნელი გაფუჭების ან განადგურების რისკს, ამიტომ წინასწარ გაუთვალისწინებელი გარემოებიდან გამომდინარე, თუ სალიზინგო საგანი აღმოჩნდა გამოუსადეგარი, ლიზინგმიძღვს შეუძლია შეწყვიტოს, გააუქმოს სალიზინგო ხელშეკრულება, ეს მომენტი უმნიშვნელოვანესია ლიზინგმიძღვსათვის. სწორედ ამ ფორმით იგი თავს იზღვევს ტექნიკის გაუთვალისწინებელი მორალური მოძველებისაგან და ასევე დროულად თავისუფლდება ლიზინგით აღებული საგნიდან, თუ მასზე მოთხოვნილება დაეცა.

მეორე მხრივ, ლიზინგამცემისათვის ხელშეკრულებაში ვადაზე ადრე სალიზინგო საგნის უკან დაბრუნების პირობის ჩართვა ითვლება კლიენტისათვის მოქნილი და მიმზიდველი პირობების შეთავაზებად, ამით იგი ზრდის თავის კონკურენტუნარიანობას და აფართოებს გასაღების მეორად ბაზარს. ეს პირობა მისთვის არახელსაყრელიც არის, რადგან სწრაფად იზრდება მოთხოვნა უახლეს ტექნოლოგიებზე და მოწყობილობათა სრულყოფილ მოდელებზე.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საოპერაციო ლიზინგი ვერ უზრუნველყოფს ლიზინგგამცემის სრული დანახარჯების კომპენსაციას ძირითადი სალიზინგო პერიოდის განმავლობაში. იგი უახლოვდება ჩვეულებრივ იჯარას, თუ არ გავითვალისწინებთ ლიზინგგამცემსა და ლიზინგის საგნის მწარმოებელს შორის დამოკიდებულებას.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბერიშვილი, ხ., საქართველოში ლიზინგის არსებული მდგომარეობა და განვითარების პერსპექტივები: - თბ.: უნივერსალი, 2009. - 132გვ.
2. კიკუტაძე, ვ., ლიზინგი თეორია და პრაქტიკა - თბ.: უნივერსალი, 2008. - 152გვ.
3. ლიპარტელიანი ნ., ლიზინგი: (თეორია და პრაქტიკა) - თბ.: ლამპარი, 2006 - 85გვ.
4. www.mof.ge.
5. www.worldbank.org.

### **სტარტაპების განვითარების ინოვაციური ტენდენციები აღმოსავლეთ პარტნიორობის**

#### **Innovative Trends of Start-Up Development in the Frame of Eastern Partnership**

**ირინა ბენია** - თბუ -ს ასოცირებული პროფესორი, irinabenia1984@gmail.com  
**Irina Benia** – Associate Professor, THU, irinabenia1984@gmail.com

**აბსტრაქტი.** განათლება, მეცნიერება და ახალგაზრდობა ის ცენტრალური ღერძია, რაზეც ჩვენ რეგიონის დასავლეთთან ინტეგრირება და მთელი მომავალი დამყარებული. პოსტინდუსტრიული ეპოქა ახალი გამოწვევების წინაშე გვაყენებს, სადაც წამყვანი როლი კრეატიულ აზროვნებასა და ციფრულ ტექნოლოგიებს ენიჭება. აღმოსავლეთ პარტნიორობის განზომილება ევროკავშირთან ურთიერთობის უფრო გაღრმავებული საფეხურია, რომლის არაერთი კონკრეტული შედეგი უკვე ვიხილეთ, კერძოდ დაჩქარდა რეფორმები, გაუმჯობესდა ბიზნეს გარემო, ლიბერალური გახდა საგადასახადო პოლიტიკა, შეიქმნა სტარტაპების განვითარებისა და ფართოდ დანერგვის ხელსაყრელი პირობები, რამაც მეწარმეებისთვის შანსები მნიშვნელოვანწილად გაზარდა. გლობალიზაციის შეუქცევადი პროცესის მოწინააღმდეგეთა არგუმენტების საწინააღმდეგოდ უნდა აღვნიშნოთ, რომ დღესდღეობით არსებული სამეცნიერო და ბიზნეს გარემო, ტექნოლოგიები და მათზე ხელმისაწვდომობა ნებისმიერ მონდომებულ ადამიანს უფრო მეტ შესაძლებლობას აძლევს, რათა თავისი ბიზნეს იდეა რეალობად აქციოს, შეძლოს გახდეს მიკრო მეწარმე და საკუთარი წვლილი შეიტანოს ეკონომიკის ზრდაში.

სტარტაპი დამწყები ბიზნესის ერთ-ერთი ფორმაა, რომელიც განმეორებადი და მასშტაბირებადი ბიზნეს მოდელის ძიებაშია. მასშტაბირებადი ეწოდება პროდუქტს, რომელსაც გლობალურ ბაზარზე გასვლის დიდი პოტენციალი აქვს, რადგან ბაზარი და მოთხოვნა საკმარისად დიდია. სწორედ ეს უწყობს ხელს სტარტაპს მოკლე დროში უზრუნველყოს დიდი შემოსავლის მიღება, რაც ინვესტორებს ყველაზე მეტად ხიბლავთ.

**საკვანძო სიტყვები:** სტარტაპი, ბიზნეს აქსელერატორი, ინკუბატორი, აღმოსავლეთ პარტნიორობა, მასშტაბირებადი ბიზნეს მოდელი.

**Abstract.** Education, science and youth are the central axis on which is based our region's western integration and generally for the whole future. The post industrial era poses new challenges for us where the leading role is given to the creative thinking and digital technologies. Contrary to the arguments of the opponents of globalization process we must point that today current scientific and business environment, also modern technologies gives any aspiring person more opportunity to make their business idea a reality. The Eastern Partnership dimension is a deeper step in relations with the European Union. More than twenty successful steps we have already seen, some of them are that business environment has improved, reforms have accelerated, tax policy has become liberal, favourable conditions for the development and widespread introduction of start-ups have been created, which greatly increased the chances for entrepreneurs. Start-up is one form of novice business which is in search of a repeatable and scalable business model. Scalable is called a product that has great potential to enter the global market.

**Keywords:** Start-up, Business Accelerator, Incubator, Eastern Partnership, Scalable Business Model.

**შესავალი.** ევროკავშირთან დადებული ასოცირების შეთანხმების იმპლემენტაციის ფონზე მიმდინარე მოვლენებმა თვალნათლივ დაგვანახა, რომ ეკონომიკაში მამოძრავებელი ძალაა ინოვაციების დანერგვა, რომლის უკანაც ახალი, პროგრესულად მოაზროვნე თაობა დგას. განათლება, მეცნიერება და ახალგაზრდობა ის ცენტრალური ღერძია, რაზეც ჩვენი რეგიონის დასავლეთთან ინტეგრირება და მთელი მომავალია დამყარებული. პოსტინდუსტრიული ეპოქა ახალი გამოწვევების წინაშე გვაყენებს, სადაც წამყვანი როლი კრეატიულ აზროვნებასა და ციფრულ ტექნოლოგიებს ენიჭება.

აღმოსავლეთ პარტნიორობის განზომილება ევროკავშირთან ურთიერთობის უფრო გაღრმავებული საფეხურია, რომლის არაერთი კონკრეტული შედეგი უკვე ვიხილეთ, კერძოდ დაჩქარდა რეფორმები, გაუმჯობესდა ბიზნესგარემო, ლიბერალური გახდა საგადასახადო პოლიტიკა, შეიქმნა სტარტაპების განვითარებისა და დანერგვის ხელსაყრელი პირობები, რამაც მეწარმეებისთვის შანსები მნიშვნელოვნად გაზარდა. გლობალიზაციის შეუქცევადი პროცესის მოწინააღმდეგეთა არგუმენტების საწინააღმდეგოდ აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ, რომ დღესდღეობით არსებული სამეცნიერო და ბიზნესგარემო, ტექნოლოგიები და მათზე ხელმისაწვდომობა ნებისმიერ მონდომებულ ადამიანს უფრო მეტ შესაძლებლობას აძლევს, რათა ბიზნეს იდეა რეალობად აქციოს, შეძლოს გახდეს მიკრო მეწარმე და საკუთარი წვლილი შეიტანოს ეკონომიკის ზრდაში.

**ძირითადი ტექსტი.** დღითიდღე იკვეთებიან ისეთი ახალგაზრდები, რომლებიც ცდილობენ მოწინავე ტექნოლოგიების საშუალებით შექმნან სიახლეები და მათი იმპლემენტაციის საშუალებით ბევრად გამარტივებულად და თანამედროვე მიდგომების გამოყენებით გაუძღვნენ საკუთარ ბიზნესს. ისეთი პროექტები, როგორიცაა ბიზნეს მარათონი, კრეათონი, ჰაკათონი და სხვადასხვა ციფრული პლატფორმები ხელს



უწყობენ ახალგაზრდების თვითრეალიზაციასა და ინოვაციურ პროექტებზე ინდივიდუალურად მუშაობის შესაძლებლობას. რაც შეეხება ამ პროცესთან დაკავშირებულ ხელისშემშლელ ფაქტორებს, ეს ძირითადად არის ის დიდი კომპანიები, რომლებიც ხშირად აშინებენ პატარა წამოწყებებს, რადგან რთულია კონკურენციის გაწევა. თუმცა არიან კომპანიებიც, რომლებიც პირიქით, ხელს უწყობენ ახალგაზრდების კრეატიული იდეების განხორციელებას და დიდ თანხებსაც დებენ მათ განვითარებაში. ხელისშემშლელ ფაქტორად ითვლება ინფორმაციის ნაკლებობა, ცნობიერების ამაღლება, პრაქტიკულად ეს სერვისიც განვითარების სტადიაზე და იმედია ახლო მომავალში ყველა ახალგაზრდა მეწარმეს ექნება საქართველოში მიმდინარე მისთვის სასურველი პროექტის შესახებ სრულფასოვან ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა. არსებობს ბიზნეს იდეები, რომლებიც სხვადასხვა მასშტაბისაა და თითოეულს დაფინანსების წყაროც სხვადასხვა უნდა მოეძებნოთ.

თვითონ სტარტაპი (Startup) დამწყები ბიზნესის ერთ-ერთი ფორმაა, რომელიც განმეორებადი და მასშტაბირებადი ბიზნეს მოდელის ძიებაშია. მასშტაბირებადი (Scaleable) ეწოდება პროდუქტს, რომელსაც გლობალურ ბაზარზე გასვლის პოტენციალი აქვს, რადგან ბაზარი და მოთხოვნა საკმარისად დიდია. სწორედ ეს უწყობს ხელს სტარტაპს მოკლე დროში უზრუნველყოს დიდი შემოსავლის მიღება, რაც ინვესტორებს ყველაზე მეტად ხიბლავთ. კოტეჯური ბიზნესი (Cottage Business) სტარტაპ დაფინანსებისთვის მთლად რელევანტური იდეა ვერ იქნება, რადგან მას მასშტაბირების ნაკლები პოტენციალი აქვს, თუმცა მას თავისი უპირატესობები გააჩნია, რაც ინდივიდუალურ საქმიანობაში წარმატებას გულისხმობს.

ჰაკერი, ჰასლერი და ჰიფსტერი (Hacker Hustler, Hipster) სხვა კონტექსტში უკვე ცნობილია საქართველოში, სტარტაპ სფეროში კი ეს სამი აღნიშნავს სტარტაპ გუნდის საუკეთესო კომბინაციას. ჰაკერი გუნდის წევრია, რომლის ძლიერი მხარეა პროგრამული კოდის წერა, ჰასლერი არის ძლიერი ბიზნეს სტრატეგი, ჰიფსტერმა იცის საუკეთესო დიზაინის შექმნა პროდუქტისთვის. რაც შეეხება დაფინანსების წყაროების მოძიებას, ბიზნეს-ანგელოზი, ანუ ენჯელ-ინვესტორი, ეძებს აუთვისებელ ბაზარს, აფინანსებს ადრეული განვითარების ეტაპზე მყოფ ინოვაციურ და ტექნოლოგიურ სტარტაპებს; ამ მხრივ, ნიჭიერ ახალგაზრდებს აქვთ შანსი ინოვაციური პროექტები წარუდგინონ მათ.

სარისკო კაპიტალი (Venture Capital), ანუ ვენჩურული ინვესტიცია გულისხმობს კერძო ინვესტორთა მიერ შექმნილ ორგანიზაციას, რომელიც აფინანსებს ადრეული განვითარების ეტაპზე მყოფ სხვადასხვა ინოვაციურ და ტექნოლოგიურ სტარტაპებს, რომლებიც მოგებაზე უცებ ვერ გავლენ,

მაგრამ შეუქცევადი ზრდის ტენდენცია ახასიათებთ. შედარებით ახალი მეთოდია სახალხო დაფინანსება (Crowdfunding), სადაც სტარტაპ იდეას აფინანსებს ხალხი შესაქმნელი პროდუქტის წინასწარი შექმნის ან კომპანიის წილის შექმნის საშუალებით. მსგავსი გლობალური პლატფორმებია Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe და სხვა. საქართველოში მსგავსი პლატფორმაა InvestMe.ge. სახალხო რესურსი (Crowdsourcing) წყაროა, რომლის საშუალებითაც პირები ან ორგანიზაციები იღებენ საქონელსა და მომსახურებას ინტერნეტის მომხმარებელთა დიდი, შედარებით ღია და ხშირად სწრაფად განვითარებადი ჯგუფისგან. ინტერნეტის საშუალებით სტარტაპი სამუშაოს ანაწილებს გარკვეულ ჯგუფს შორის, შედეგად იქმნება პროდუქტი სახალხო რესურსის გამოყენებით და არა თავად კომპანიის მიერ. კოვიდ პანდემიის პირობებში განსაკუთრებით დაფასდა ეს სექტორი და კიდევ უფრო აქტუალური გახდება მომავალში. ახალგაზრდებისთვის ეს დამატებითი შანსია, რადგან ის რაიმე საბაზისო კაპიტალის ქონას არ მოითხოვს. ღირებულების შეთავაზება (Value proposition) გულისხმობს ფასეულობის შეთავაზებას. ეს არის პროდუქტის ახალი ფუნქცია, რომელიც აგვარებს სამომხმარებლო პრობლემას და სტარტაპს ბაზრისთვის შეუცვლელს ხდის.

აქსელერატორი, ინკუბატორი (Accelerator, Incubator) ეს არის პროგრამები, რომლებიც სტარტაპებს უწევს დახმარებას მენტორების, სამუშაო გარემოს შექმნისა და ზოგ შემთხვევაში ფინანსების უზრუნველყოფის საშუალებით. ამის მაგალითად გამოდგება სტუ-ს ფაბლაბი, ჯეოლაბი, თბილისისა და ზუგდიდის ტექნოპარკები. სტუდენტებსაც აქვთ საშუალება მენტორთა დახმარებით საკუთარი ბიზნეს იდეის ვალიდურობა უკეთ წარმოაჩინონ პოტენციურ ინვესტორთა წინაშე.

საინტერესოა მომჭირნე სტარტაპის იდეა (Lean Startup), რაც ნიშნავს მოდელს, რომელიც სტარტაპ იდეის დასაბუთებისა და ბაზრის თავსებადობის პოვნისთვის მინიმალური დანახარჯებით მუშაობს. მისი მთავარი ამოცანაა, რაც შეიძლება სწრაფად და იაფად დაამტკიცოს სტარტაპმა ბიზნეს კონცეფცია. ეს ბიზნესის კეთების მეცნიერულად დასაბუთებული მეთოდია და ამ ინოვაციურმა მიდგომამ მსოფლიო აღიარება მოიპოვა.

მინიმალურად სიცოცხლისუნარიანი პროდუქტი (Minimum Viable Product/MVP) არის პროდუქტის თავდაპირველი ვერსია, რომელიც მოიცავს მხოლოდ იმ თვისებებს, რაც საჭიროა პროდუქტის ბაზარზე გასაშვებად და გასატესტად. შედეგად, პროდუქტის საბოლოო ვერსიაში დარჩება მხოლოდ ის ფუნქციები, რაც მყიდველის არჩევანს განაპირობებს.

ადრეული მომხმარებლები (Early adopters ან beachhead market) არიან სტარტაპ პროდუქტის პირველი „ამტაცებლები“. ეს არის ვიწრო სეგმენტი, რომლისთვისაც პროდუქტის ახალი ფასეულობა ყველაზე აქტუალურია, რაც

მას ყველაზე ადვილად მოპოვებად ბაზრად ხდის სტარტაპისთვის. ეს თვისება ინოვაციების პრიორიტეტულობას უსვამს ხაზს.

ტრაქცია (Traction) დადებითი უკუკავშირის მიღებაა პოტენციური მომხმარებლებისა და ბაზრისგან, დადასტურებაა, რომ ადამიანები ნამდვილად ყიდულობენ და იყენებენ საქონელს, რისი ჩვენებაც ყველაზე დამაჯერებელია ინვესტორისთვის, რატომ უნდა ჩადოს ფული სტარტაპში.

სტარტაპების იდეა ცალსახად ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებასთან და დანერგვასთან არის დაკავშირებული. სამწუხაროა, რომ ხშირ შემთხვევაში სტარტაპ იდეას არ აქვს საკუთარი სახსრები, სჭირდება ენჯელ-ინვესტორები, ფონდები და სხვა ზემოთჩამოთვლილი წყაროები. შესაძლოა სტარტაპი იყოს ისეთი, რომელმაც ხანმოკლე ვადაში მოიპოვოს გამოყენება და გახდეს ისეთი მოთხოვნადი, რომ არც კი დასჭირდეს დაფინანსება. ამ მიმართულებით აღსანიშნავია, რომ ბოლო პერიოდში საფინანსო სექტორი აქტიურად ჩაერთო სტარტაპების დაფინანსების საკითხში. მაგალითად, ბიზნეს სესხი ახალი შესაძლებლობა გახდა სტარტაპებისთვის, რათა მათ მოიპოვონ დაფინანსება ამ სტარტაპების განხორციელებისათვის და იდეა რეალობად აქციონ. ეს არის არაჩვეულებრივი წამოწყება, რამდენადაც არ გააჩნია რაიმე ასაკობრივი შეზღუდვა, საკმარისია მხოლოდ სამომავლოდ კარგად გათვლილი და ჩამოყალიბებული ინოვაციური იდეა. სტარტაპებთან დაკავშირებული პროექტები ერთგვარ გამოწვევას წარმოადგენს და მსოფლიო პრაქტიკას თუ გადავხედავთ, აუცილებლად ყველა ინოვაციურად მოაზროვნე ადამიანმა ადექვატურად უნდა მიიღოს ეს გამოწვევა, სცადოს თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმი, რამდენადაც გარკვეული პერიოდის შემდეგ ეს სტარტაპ იდეა მისი შემქმნელისათვის უდიდესი ფინანსური მოგების მომტანი შეიძლება გახდეს.

2016 წლის 17 ივნისს ქვეყნის სწრაფი განვითარების მიზნით საქართველოს მთავრობის რეფორმების ოთხპუნქტიანი გეგმის ფარგლებში ინოვაციური ბიზნესის ხელშეწყობის პროგრამა „სტარტაპ საქართველო“ დაიწყო, რომლის მიზანია, რომ მოქალაქეებს მიეცეთ შანსი განახორციელონ სიახლეზე ორიენტირებული ბიზნეს იდეები. პროგრამის ფარგლებში დაახლოებით სამოცმა ახალგაზრდამ საკუთარი ბიზნეს იდეის რეალიზებისთვის მსხვილი გრანტი მიიღო.<sup>1</sup> პროექტის ყველა ფინანსისტს ერთი კვირის განმავლობაში უტარდებოდათ ტრენინგები საინვესტიციო წინადადებისა და პრეზენტაციის მომზადების საკითხებთან დაკავშირებულ

---

<sup>1</sup> <https://sputnik-georgia.com/economy/20161229/234392538/proeqti-startap-saqarTvelo-dasaxeldnen-meore-etapis-gamarjvbuli.html>

დეტალებზე. ტრენინგებს სილიკონის ველიდან (აშშ) სპეციალურად ამ პროგრამისთვის მოწვეული ექსპერტები უძღვებოდნენ.

პროგრამის განხორციელების შედეგად ქვეყანაში სამეწარმეო სულისკვეთება გაცილებით ამაღლდა, საფუძველი ჩაეყარა უამრავ ახალ ბიზნესს, შეიქმნა არაერთი ახალი სამუშაო ადგილი და მოსახლეობას საკუთარი შემოსავლის წყარო გაუჩნდა.

პროგრამის განხორციელების პირველ ეტაპზე სახელმწიფომ გამოყო 11 მილიონი ლარი, რომლითაც ინოვაციური და მაღალტექნოლოგიური სტარტაპები დაფინანსდა. დღეისათვის პროგრამის ბიუჯეტი 35 მილიონ ლარამდეა გაზრდილი. პროგრამის კოორდინატორები არიან საპარტნიორო ფონდი და ტექნოპარკი. პროგრამის მონაწილე შეიძლება გახდეს საქართველოს ნებისმიერი მოქალაქე ან პირთა ჯგუფი, ვისაც აქვს სიახლეზე ორიენტირებული, თანამედროვე მოთხოვნებზე მორგებული, ინოვაციური, პერსპექტიული ბიზნეს წინადადება და მისი განხორციელებისთვის ესაჭიროება გარკვეული საწყისი დაფინანსება. EBRD ფორუმის ფარგლებში ცალკე მიმართულება განკუთვნილია ქალი მეწარმეებისათვის, რომელთაც შეუძლიათ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში მიკროსაწარმოების ჩამოყალიბებით. რეგიონებში მრავლადაა ქალთა კოოპერატივები, რომლებიც აფართოებს ყველის, თაფლის, ჩურჩხელების, ღვინის, რძის პროდუქტების წარმოებას. იმართება შეხვედრები, ევროკავშირის ექსპერტ კონსულტანტები აცნობენ მათ დაფინანსების სხვადასხვა გზებს, ასწავლიან ინოვაციურ მიდგომებს ფინანსური უკუგების მისაღებად.

საქართველოში უნივერსიტეტების ბაზაზე შექმნილია სტარტაპ ინკუბატორები და პრე-აქსელერატორები, რომლებიც ეხმარებიან სტარტაპებს განვითარებაში. თანდათან ყველანაირი პირობა იქმნება იმისათვის, რომ ახალგაზრდებს ჰქონდეთ მოტივაცია, რათა შექმნან საკუთარი სტარტაპი, რომელსაც დროთა განმავლობაში თავიანთი შემოსავლის წყაროდ აქცევენ. ეკონომიკის სამინისტრო ხშირად აცხადებს საგრანტო კონკურსებს სტარტაპ იდეის დასაფინანსებლად, ასევე სხვადასხვა ინიციატივებით გამოდიან ტექნოპარკები. საინტერესოა ცენტრი „IHUB“, რომელიც ხელს უწყობს ინოვაციური იდეების შექმნასა და მრეწველობის განვითარებას, ეხმარება ტექნოლოგიურ სტარტაპებს შექმნან საკუთარი და მსოფლიო დონის პროდუქტები.<sup>2</sup>

ახალგაზრდებს დიდი რესურსი აქვთ იმისათვის, რომ საკუთარი იდეები და მისწრაფებები რეალურ საქმედ აქციონ, სწორედ ამიტომ გადაწყვიტა თიბისი ბანკმა ცალკე მიმართულება ჰქონოდა სტარტაპებზე.

---

<sup>2</sup> <https://naec.ge/uploads/postData/Jurnal/N13/11.pdf>

განვიხილოთ რამდენიმე სტარტაპი, რომლებიც ახალგაზრდებმა შექმნეს:

**ინოვაციური პროექტი MARD** პროექტის პროგრამა „სტარტაპ საქართველოს“ მაღალტექნოლოგიური სტარტაპების ფინანსურ ეტაპზე მოხვდა. MARD, რაც იშოფრება, როგორც motion augment device, სასიამოვნო სიახლეა გეიმერებისთვის. ამ სტარტაპის დახმარებით მომხმარებელს პარალელურ სამყაროში მოხვედრის საშუალება ექნებათ. ესაა თამაშისთვის განკუთვნილი მოწყობილობა, რომელიც გარემოს აღიქვამს და მასზე დამატებით ზეგავლენას ახდენს. გუნდმა სტარტაპის განვითარებისთვის 100 000 ლარი მოითხოვა. ეს ტექნოლოგია თავდაპირველად თამაშებისთვის არის გათვლილი, თუმცა მომავალში მის გამოყენებას თავდაცვისა და სამხედრო შეიარაღების ტექნოლოგიაში გარდაქმნას გეგმავენ.<sup>3</sup>

ახალგაზრდა წყვილმა საქართველოში ინოვაციური სტარტაპი შექმნა. **”ჩუმი”**- ასე ჰქვია ქართულ სტარტაპს, რომელიც მსოფლიოში აღიარებული Silent Disco-ს ანალოგს წარმოადგენს. სტარტაპის შექმნის იდეა დამფუძნებლებს სადამოს საათებში ხმაურზე დაწყებული რეგულაციების გამო გაუჩნდათ. მათ გადაწყვიტეს, რომ ამ სტარტაპით მათთვის, ვისაც გართობა სურს და უყვარს დამის საათებში, სასურველი სერვისი შეეთავაზებინათ. **”ჩუმი”** არის Silent Disco-ს ანალოგი. წვეულება, სადაც ყველა მსმენელი მუსიკას უსმენს უსადენო, მანათობელი ყურსასმენით. **”ჩუმი”** არის შესაძლებლობა ერთ სივრცეში, ერთდროულად დაუკრას სამმა DJ-მ, მსმენელმა კი მოუსმინოს მისთვის სასურველ DJ-ს.

თბილისი ბანკის პროგრამა „სტარტაპერი“ Garage48-სა და IMPACT HUB-ის ერთობლივ სტარტაპ პროექტს შეუერთდა. პროექტის ფარგლებში 2016 წლის 26-29 ოქტომბერს ქუთაისში შედგა საქართველოში პირველი სტუდენტური სტარტაპ ბანაკი. ეს არის ინტენსიური კურსი, რომელიც მიზნად ისახავს ინოვაციური იდეების განვითარებას და სტარტაპის დასაწყებად საჭირო ძირითადი ცოდნის მიღებას. ღონისძიებაში მონაწილეობის მისაღებად სამოცზე მეტი მსურველი დარეგისტრირდა. სტარტაპ ბანაკში ის ახალგაზრდები მონაწილეობდნენ, რომლებსაც აინტერესებდათ მეწარმეობა, ჰქონდათ კონკრეტული იდეები ტექნოლოგიების მიმართულებით და სურდათ, ეს იდეები რეალობად ექციათ.<sup>4</sup>

სტარტაპები ქართული ეკონომიკის ყველაზე დინამიურ და სწრაფად მზარდ ნაწილს წარმოადგენენ. დღევანდელი მხარდაჭერა მათთვის მეტად მნიშვნელოვანია, რომლის შედეგსაც კი ალბათ სულ ცოტა ხნის შემდეგ ვიხილავთ.

---

<sup>3</sup> <https://bpn.ge/teqnologiebi/25797-qarthveli-akhalgazrdebis-startapi-momkhmarebels-paralelur-samyaroshi-mokhvedris-sashualebas-adzlevs.html?lang=ka-GE>

<sup>4</sup> <http://netgazeti.ge/news/256643>

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://www.marketer.ge/startup-georgia-winners-2016/>
2. <https://startup.gov.ge/geo/details/5>
3. <https://bpn.ge/teqnologiebi/25797-qarthveli-akhalgazrdebis-startapi-momkhmarebels-paralelur-samyaroshi-mokhvedris-sashualebas-adzlevs.html?lang=ka-GE>
4. <http://netgazeti.ge/news/256643>
5. <https://naec.ge/uploads/postData/Jurnal/N13/11.pdf>
6. <https://www.gfsis.org/ge/blog/view/949>
7. <https://gita.gov.ge/geo/static/9>
8. <https://openscience.ge/bitstream/1/196/1/Samagistro%20-%20Gabedava%2C%20Tabatadze.pdf>
9. <https://www.interpressnews.ge/ka/article/549041-sakartveloshi-globaluri-startap-pondidaarsda-romelic-shercheuli-startapebis-ganvitarebas-sheucqobs-xels/>
10. <https://kar.ge/>
11. <https://www.bia.ge/Company/36630>
12. <http://www.capitalexpress.ge/ka/startup-loan>
13. <http://startup.gov.ge/geo/faq>
14. <https://www.startuperi.ge/ka/about-project>

## სალიზინგო კომპანიების მართვის ორგანოები და სალიზინგო პროცესის ფუნქციონალური მართვა

### Management Authorities of Leasing Companies and Functional Management of the Leasing Process

ზურაბ ტალახაძე - სტუ-ის დოქტორანტი, [zuratalakhadze@gmail.com](mailto:zuratalakhadze@gmail.com)  
Zurab Talakhadze - Doctoral student GTU, [zuratalakhadze@gmail.com](mailto:zuratalakhadze@gmail.com)

**აბსტრაქტი.** სალიზინგო პროცესი მოცულობითი ცნებაა, მის გასააზრებლად კარგად უნდა ვიცნობდეთ ლიზინგის მართვის ორგანიზაციულ ფორმებს და თვით სალიზინგო კომპანიის შექმნა-ჩამოყალიბებისას. მსოფლიო მაშტაბით დარეგისტრირებულია სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის სალიზინგო კომპანიები. ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის სალიზინგო კომპანიის ძირითადი მიზანია მომგებიანი პირობებით ქონების შექმნა და მისი გაცემა ლიზინგით. სალიზინგო კომპანიის დამფუძნებლები შეიძლება იყვნენ მოქალაქეები ან იურიდიული პირები. ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმაზე დამოკიდებულებით განსხვავებულია დამფუძნებლის პასუხისმგებლობაც. განასხვავებენ ორ ნაირსახეობას: სრული (მთელი ქონების) და შეზღუდული (მხოლოდ საკმეში ჩადებული ქონების ნაწილის). აქედან გამომდინარე, ერთ შემთხვევაში არჩევენ პასუხისმგებლობის სოლიდარულ ფორმას, ხოლო მეორე შემთხვევაში, წილობრივს. სალიზინგო კომპანიის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შერჩევის და პრაქტიკულად მისი შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ტარდება მთელი რიგი მოსამზადებელი და ორგანიზაციული ღონისძიებები, ითვალისწინებენ მისი ფუნქციონირების

თავისებურებებს. იმისათვის, რომ გარკვეული წარმოდგენა შეგვექმნას ასეთი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიზინგი, სამოქალაქო კოდექსი, ბიზნესი, კრედიტი, დაფინანსება, საფინანსო ორგანიზაცია, მსოფლიო ბანკი, სალიზინგო ოპერაციები, ლიზინგის ხელშეკრულება.

**Abstract.** The leasing process is a comprehensive concept, in order to understand it, we need to be familiar with the organizational forms of leasing management and the setting up and formation of the leasing company itself. Worldwide there are registered various organizational and legal forms of leasing companies. The main goal of any organizational-legal form for leasing company is to purchase property under favorable conditions and to issue it by leasing. The leasing company founders may be citizens or legal entities. The responsibility of the founder is different, it is depended on the organizational-legal form. Distinguishing two types: full (whole property) and limited (only part of the property invested in the case). Accordingly, in one case, they're choosing a solid form of responsibility, and in another case - a shareholder. After selecting the organizational-legal form of the leasing company and practically deciding on its creation, they take whole preparatory and organizational measurements, taking into account the particularities of its functioning. In order to create image of the organizational structure of such company.

**Keywords:** Leasing, Civil Code, Business, Credit, Financing, Financial Organization, World Bank, Leasing Operations, Leasing Agreement

**ძირითადი ტექსტი.** მსოფლიო გამოცდილებით მიღებულია სალიზინგო კომპანიის მართვის ორგანოების მაქსიმალურად დასაშვები ნაკრები:

- აქციონერთა საერთო კრება;
- დირექტორთა საბჭო (სამეთვალყურეო საბჭო);
- ერთპიროვნული შემსრულებელი (გენერალური ან აღმასრულებელი დირექტორი);
- კოლეგიალური შემსრულებელი ორგანო;
- სალიკვიდაციო და სარევიზიო კომისიები
- დამთვლელი კომისია – საერთო კრების მუდმივმოქმედი ორგანო.

სალიზინგო კომპანიის ძირითადი თამფუძნებელი, უმეტეს შემთხვევაში არის კომერციული ბანკი და მისი მუშაობაც იგეგმება ბანკის პოლიტიკიდან გამომდინარე, ამიტომ სალიზინგო პროექტების ინვესტირების შესახებ გადაწყვეტილებებს მიიღებს ბანკის ხელმძღვანელობა და საკრედიტო კომიტეტი. ასეთი ტიპის სალიზინგო კომპანიის ანგარიშსწორების ანგარიში დამფუძნებელ ბანკშია. როგორც წესი, ლიზინგმიმღები დამფუძნებელი ბანკის მუდმივი კლიენტია ან გახსნილი აქვს ანგარიში სალიზინგო პროექტის რეალიზაციამდე და სავალუტო ოპერაციებსაც ანხორციელებს სალიზინგო კომპანიის დამფუძნებელი ბანკის მეშვეობით. სალიზინგო კომპანიის შექმნისას კომერციული ბანკი მფლობელია აქციების გარკვეული ნაწილისა, აქციების დანარჩენი ნაწილი გადანაწილებულია იურიდიულ ან ფიზიკურ პირებზე, რომლებიც მონაწილეობენ სალიზინგო კომპანიის საქმიანობაში და, უჭველია, დაინტერესებულნი არიან მისი წარმატებებით. სალიზინგო კომპანიების ფუნქციონირების სქემა შემდეგნაირია:

- ტარდება საინვესტიციო პროექტის რისკის ანალიზი, სალიზინგოდ გადაცემული ქონების ლიკვიდურობის განსაზღვრის, კლიენტის გადახდისუნარიანობის და ფინანსური მდგომარეობის შესწავლა;
- ხდება სალიზინგო ქონების მიწოდებაზე კონტრაქტ-განცხადების პირობების განხილვა, მისი ეკონომიკურ-სამართლებლივი და ტექნიკური ექსპერტიზა, აუცილებელი კორექტირება;
- ხდება ინვესტირების სქემის შემუშავება, სალიზინგო გარიგების მონაწილეებისათვის გარანტიების წარდგენის უზრუნველყოფა, სალიზინგო გარიგების საბუღალტრო სქემის ოპტიმიზაცია;
- სალიზინგო ქონების მომწოდებელთან (გამყიდველთან) ქონების შეძენის შედარებით მისაღებ პირობებზე მოლაპარაკება;
- მზღვევლებისაგან გარკვეული გარანტიების მიღება;
- ლიზინგის მიმღებს და ლიზინგის გამცემს შორის ისეთი ხელშეკრულების შემუშავება, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება ლიზინგის მიმღების ქონების გირავნობის პირობები, ლიზინგის მიმღების ფასიანი ქაღალდების მომგებიანი ვარიანტით შეძენა და ა.შ. ყველა დოკუმენტის სამართლებრივი ექსპერტიზა;
- ბანკის ხელმძღვანელობისათვის და სანაბკო დეპარტამენტისათვის პროექტის განსახილველად წარდგენა;
- ბანკისათვის მაღალლიკვიდური ქონების გირავნობის პირობებით წარდგენა და ქონების შესაძენად საკრედიტო რესურსების მიღება;
- ქონების მწარმოებელთან (გამყიდველთან) ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულების გაფორმება და სავანსო გადასახადები;
- ლიზინგმიმღებთან სალიზინგო ხელშეკრულების გაფორმება;
- ლიზინგით გადაცემული ქონების ექსპლუატაციის კონტროლი;
- მიმდინარე შემოსავლების გადაანაწილება;
- სალიზინგო პერიოდის დასრულების შემდეგ ლიზინგმიმღების მიერ ქონების ნარჩენი ღირებულებით გაყიდვა.

სალიზინგო გარიგების სქემამ შეიძლება ასევე გაითვალისწინოს შვილობილი ფორმების მიერ განხორციელებული მრავალრიცხოვანი ინვესტირება, დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების სალიზინგო კომპანიების და მზღვევლების მოზიდვა და სხვა. აქედან გამომდინარე, წინასწარ თანხმდება სალიზინგო კომპანიის მუშაობის ფინანსური პირობები, პირველ რიგში განისაზღვრება ლიზინგის ვადა, ხშირ შემთხვევაში 3 წელი, ხოლო შემდეგ დგინდება გადახდების პერიოდულობა. სალიზინგო კომპანია ლიზინგმიმღებს მთელი სალიზინგო პერიოდის განმავლობაში დაუდგენს ფიქსირებული სალიზინგო გადასახადების ნორმას, რომელშიც შედის ამორტიზაცია და სალიზინგო პროცენტი. ეს უკანასკნელი დაერიცხება ქონების მთელ ღირებულებას, იმ ნარჩენი ღირებულების გარდა, რომლითაც



სალიზინგო პერიოდის ბოლოს ქონება გამოისყიდება. სალიზინგო პროცენტი თავის თავში მოიცავს:

- ბანკების მიერ წარმოდგენილი საკრედიტო რესურსების სასყიდელს, რომელიც ითვალისწინებს როგორც ძირითადი ვალის დაფარვას, ასევე პროცენტს კრედიტით სარგებლობისათვის;
- სალიზინგო მარჟას.

მსოფლიო გამოცდილებით ხშირია სალიზინგო კომპანიების ფაქტები დარგობრივი, რეგიონალური ან სხვა ნიშნით. ამისათვის, პირველ რიგში, განისაზღვრება გაერთიანების მიზანი და ფორმა, მისი წევრების შესაძლო შემადგენლობა, იქმნება მუშა ჯგუფი, ხდება მუშაობის ვადებზე, გეგმებზე შეთანხმება, განისაზღვრება კონკრეტული შემსრულებლები.

საქართველოში სალიზინგო მექანიზმის ინფრასტრუქტურის ფორმირებისას აუცილებელია შევისწავლოთ საზღვარგარეთული გამოცდილება. კერძოდ ის, რომ სალიზინგო ოპერაციების ჩასატარებლად პროცესების მართვა ხორციელდება სპეციალიზებული კომპანიების შექმნით. სალიზინგო კომპანია ან ბანკი ქონების შესაძენად თავის თავზე იღებს ლიზინგის გამცემის ფუნქციებს, რის საფუძველზეც განსაზღვრავს ლიზინგის ძირითად მიმართულებებს და აკონტროლებს სალიზინგო ბაზარზე არსებულ სიტუაციას. ამის გათვალისწინებით სალიზინგო პროცესის ორგანიზაცია ხორციელდება პრიორიტეტული მიმართულებების შესწავლით. უპირატესობა ენიჭება ქონების იმ სახეობას, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურეობის სფეროს განვითარებასა და მაღალხარისხოვანი პროდუქციის წარმოებას.

პირველ ეტაპზე (1-4) ხორციელდება იურიდიული შეთანხმებების (ხელშეკრულებების) გაფორმებისათვის მოსამზადებელი სამუშაოები. შეისწავლება ყველა პირობა და თითოეული გარიგების თავისებურება, რის შემდეგაც განიხილება: მომავალი ლიზინგის გამცემისაგან მიღებული განაცხადი, ლიზინგის მიმღების გადახდისუნარიანობის და სალიზინგო პროექტის ეფექტურობის დასკვნა, სალიზინგო გარიგების განსახორციელებლად ბანკისათვის წარდგენილი საკრედიტო ხელშეკრულება.

მეორე ეტაპზე (5-9) ხორციელდება სალიზინგო გარიგების იურიდიულად გაფორმება, საჭიროა შემდეგი დოკუმენტები: სალიზინგო ქონების ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება, ქონების ექსპლუატაციაში მიღების აქტი, ლიზინგით გადაცემული ქონების მომსახურების ხელშეკრულება, სალიზინგო ქონების დაზღვევის უზრუნველყოფა.

მესამე ეტაპი (10-12) მოიცავს ქონების გამოყენების პერიოდს, ამიტომ ითვალისწინებს საბუღალტრო აღრიცხვას და ყველა სალიზინგო ოპერაციის

ანგარიშიანობას, სალიზინგო გადასახადებს. სალიზინგო პერიოდის ამოწურვისას ფორმდება ქონების შემდგომი გამოყენების ხელშეკრულება. სალიზინგო მექანიზმის ამუშავებას წინ უნდა უსწრებდეს დიდი საორგანიზაციო სამუშაოები. უპირველეს ყოვლისა, უნდა მოხდეს აღნიშნული მექანიზმის ფართო რეკლამირება, პოპულარიზაცია, პოტენციური ღირებულების მიმღებისათვის მისი უპირატესობების თვალნათლივ ჩვენება, ამიტომ კარგად უნდა შევისწავლოთ სალიზინგო ბაზარი, მისი ძირითადი მიმართულებები, ამა თუ იმ პროდუქციაზე მოთხოვნა. უნდა შევისწავლოთ საბაზრო ფასების ცვალებადობა, სალიზინგო ქონების ტექნიკური მომსახურეობა. რემონტის ფასები და ტარიფები და ა.შ. მსოფლიო გამოცდილებით. აზრის შესწავლის შემდეგ, სალიზინგო კომპანიები ქმნიან მონაცემთა ბანკს ქონების იმ სხვადასხვა ტიპისათვის, რომელიც შეიძლება გავცეთ ღირებულებით. ასეთი შესწავლის ძირითად მიზანს ღირებულების გამცემის მიერ პოტენციური ღირებულების მიღება წარმოადგენს. არ უნდა დაგვავიწყდეს ის ფაქტორი, რომ სალიზინგო გარიგების გაფორმების ინიციატივა ღირებულების მიმღების პრეროგატივაა, რადგან იგი დამოუკიდებელ მოიძიება მისთვის სასურველი ქონების მოძიებელს (გამყიდველს) და მხოლოდ ამის შემდეგ მიმართავს შუამავალს – სალიზინგო კომპანიას ან ბანკს.

მხარეებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება იწყება მომავალი ღირებულების მიმღების განცხარება-შუამდგომლობით, რომელსაც დაერთვის: კლიენტის ანკეტა, ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთებულობა, აუცილებელი ქონების ჩამონათვალი და სხვა. გარდა ამისა, პოტენციური ღირებულების მიმღები ღირებულების გამცემს წარუდგენს წესდების იურიდიულ დამოწმებულ ასლს და მისი ეკონომიკური მდგომარეობის, განვითარების შესაბამისი შესახებ ყველა აუცილებელ ინფორმაციას (ბიზნეს-გეგმის ფორმით). ღირებულების გამცემი ანალიზებს პოტენციური ღირებულების მიმღების გადახდისუნარიანობას და აფასებს მის ეკონომიკურ საქმიანობას. გადახდისუნარიანობის შემოწმებას ახდენენ იმ სპეციალური სქემით, რომლებსაც იყენებენ ბანკები კლიენტების კრედიტუნარიანობის ანალიზის დროს. სალიზინგო ოპერაციები ხანგრძლივია, ამიტომ ღირებულების გამცემს აინტერესებს მომავალი, ღირებულების მიმღების არა მხოლოდ მიმდინარე ფინანსური მდგომარეობა, არამედ მისი გადახდისუნარიანობა მთელ სალიზინგო პერიოდში. კრედიტუნარიანობის დამატებითი მაჩვენებლების ლიკვიდურობის და დაფარვის კოეფიციენტების ანალიზთან ერთად, განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ პოტენციური ღირებულების მიმღების საერთო ეკონომიკურ მდგომარეობაზე.

საბოლოოდ, სალიზინგო კომპანიები ან ბანკები აკეთებენ გარკვეულ დასკვნებს, იქონიონ თუ არა პოტენციური ღირებულების მიმღებთან

ურთიერთობა. თუ სალიზინგო ხელშეკრულება დაკავშირებულია დიდ ფინანსურ რისკთან, ლიზინგმიმცემი ვალდებულია მოითხოვოს აუცილებელი გარანტიები.

პოტენციური ლიზინგის მიმღების განაცხად-შუამდგომლობის შესწავლის, ბიზნეს-გეგმის განხილვის და დადებითი დასკვნის შემთხვევაში ლიზინგის გამცემი ქონების მიმწოდებელთან (გამყიდველთან) აფორმებს ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებას, იმავდროულად, ერთმანეთთან ათანხმებს მომავალ ლიზინგმიმღებს და ქონების მომწოდებელს (გამყიდველს) კომერციულ და ტექნიკურ პირობებზე. შემდეგ ეტაპზე მომწოდებელს უგზავნის შეკვეთა-განაწესს, სადაც მითითებულია: სრული დასახელება, ადგილმდებარეობა და ანგარიშსწორების ანგარიშის ნომერი, შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა და შესრულების ვადები (აუცილებლობის შემთხვევაში ეტაპობრივად), შესასრულებელი სამუშაოს ღირებულება, ჩაბარება, მიღება, ეტაპობრივად და სრულად. შეკვეთა განაწესის მიღების შემდეგ მომწოდებელი (გამყიდველი) ლიზინგის გამცემს უგზავნის მისი მიღების დასტურს, ხოლო ლიზინგის მიმღებისათვის ქონების ჩამოტვირთვის შემდეგ სალიზინგო კომპანიას ეგზავნება ანგარიში (ორ ეგზემპლარად), სადაც მითითებულია მისი რეკვიზიტები. როგორც წესი, ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულების გაფორმების და შეკვეთა-განაწესის გადაცემის პარალელურად იურიდიულად ფორმდება სალიზინგო გარიგება. მსოფლიო გამოცდილებით, სალიზინგო პროცესების მომზადების ხანგრძლივობა შეგვიძლია შემდეგნაირად გავანაწილოთ:

- სალიზინგო კომპანიაში განაცხადის მიღება კონკრეტულ სალიზინგო გარიგებაზე (10 დღის განმავლობაში), სადაც მითითებულია ლიზინგის სამუშაო პარამეტრების ხასიათი, განსაზღვრება მისი ღირებულება;
- ლიზინგის პირობების ანალიზი (20 დღის განმავლობაში), სადაც აისახება ლიზინგის მიმღებისაგან გარკვეული მონაცემების მიღება, მისი პოტენციური შესაძლებლობები, სალიზინგო პროექტის დამოუკიდებელი ექსპერტიზის შედეგები;
- მესაკუთრის წინასწარი მომზადება (30 დღის განმავლობაში);
- წინასწარი გადაწყვეტილების შემუშავება (60 დღის განმავლობაში), სადაც შეფასდება ლიზინგის ღირებულება, საბაჟო პირობების შესწავლა და სხვა;
- წინადადების მიღება (2 თვის განმავლობაში), მზადება სამუშაოს ორგანიზაციის სქემა, ზუსტდება ან იცვლება პირველადი შეთანხმებები.
- საბოლოოდ, სალიზინგო პროცედურების საერთო ხანგრძლივობა 3-4 თვეა. რამდენადაც ხშირად სალიზინგო გარიგებები გარკვეულ რისკს უკავშირდება, იმდენად სალიზინგო პროცესში აუცილებელია სიზუსტე, ოპერატიულობა და პროფესიონალიზმი.

საქართველოს სინამდვილეში, მცირე და საშუალო ბიზნესის საფინანსო ლიზინგით მომსახურებისათვის მზადყოფნა ერთადერთმა “თიბისი” ბანკმა გამოაცხადა. ბანკი გვიჩვენებს, რომ, თუ გვსურს არსებული საწარმოო საშუალებების გადაიარაღება, წარმოების გაფართოება, მსუბუქი და სატვირთო ავტომანქანების, ოფისის ავეჯის და ტექნიკის ან ნებისნიერი სხვა ძირითადი საშუალების შეძენა, ფინანსური ლიზინგი ამისათვის საუკეთესო საშუალებაა. სს “თიბისი ლიზინგი” შეისყიდის ლიზინგის მიმღების მიერ შერჩეულ კონკრეტულ ნივთს და გადასცემს სარგებლობაში, ყოველთვიური საზღაურის გადახდის სანაცვლოდ. სალიზინგო საზღაურის სრულად გადახდის შემდეგ ლიზინგის მიმღები ხდება ლიზინგის საგნის მესაკუთრე. სს “თიბისი ლიზინგი” ანალიზებს ფინანსური ლიზინგის უპირატესობას ბანკის სესხთან შედარებით შემდეგი ფორმულირებით:

- დამატებითი უზრუნველყოფა უძრავ-მომრავი ქონების სახით არ მოითხოვება? ლიზინგის საგანი თავად წარმოადგენს უზრუნველყოფის საშუალებას.
- კონსულტაციები: “თიბისი ლიზინგის” ექსპერტები დაგეხმარებიან შესყიდვების პროცესის ორგანიზებაში: მომწოდებელთან, სატრანსპორტო კომპანიასთან, საბაჟო სტრუქტურებთან ურთიერთობაში.
- მარტივი პროცედურები: ფინანსური ლიზინგის ხელშეკრულების გაფორმების პროცედურა მარტივია და არ არის დაკავშირებული ფინანსურ დანახარჯებთან.
- დღგ-ს გადავადება: ფინანსური ლიზინგით აღებულ ძირითად საშუალებებზე დამატებითი ღირებულების გადახდა წარმოებს ლიზინგის ვადის განმავლობაში, სალიზინგო გადახდების პროპორციულად.

სს “თიბისი ლიზინგი”-ს ძირითადი მოთხოვნებია:

- კლიენტს უნდა გააჩნდეს მოქმედი, რენტაბელური ბიზნესი.
- ლიზინგით შესაძენი საგანი უნდა იყოს ლიკვიდური, უნდა არსებობდეს მეორადი ბაზარი ან მისი რეალიზაცია შესაძლებელი უნდა იყოს წინასწარ განსაზღვრულ მომხმარებელზე.
- კლიენტის თანხმობრივი მონაწილეობა პროექტის ფინანსირებაში უნდა შეადგენდეს 20-30%-ის (მონაწილეობის მინიმალური ოდენობა განისაზღვრება კონკრეტული პროექტისათვის ინდივიდუალურად, ლიზინგის საგნის ლიკვიდურობიდან გამომდინარე).
- სს „თიბისი ლიზინგი“ გვთავაზობს ლიზინგის საერთო პირობებს:
- დასაფინანსებელი პროექტის მინიმალური მოცულობა:
- ლიზინგის საგნის ადგილობრივი შესყიდვისას - 15 000 აშშ დოლარი.
- ლიზინგის საგნის იმპორტისას - 25 000 აშშ დოლარი.

- ლიზინგის ვადა: 12-60 თვე. ლიზინგის ვადა დამოკიდებულია ლიზინგის საგნის ღირებულების შემცირებაზე წლების მიხედვით.
- ლიზინგის სასადაურის დაფარვის გრაფიკი: თანაბარი წილებით.
- დამატებითი მოთხოვნები: ლიზინგის საგნის დაზღვევა ლიზინგის მოქმედების მთელ პერიოდზე, ასევე კომპანიის დამფუძნებლების თავდებობები.
- ლიზინგის სარგებელი: წელიწადში 7-15% პროექტის საერთო ღირებულებიდან, საუბარია უცხოურ ვალუტაზე. ლიზინგის სარგებლის მოცულობა დამოკიდებულია კლიენტის მონაწილეობაზე, პროექტის მოცულობაზე, საშეღავათო პერიოდის არსებობაზე, აგრეთვე, პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებულ რისკებზე.

სს „თიბისი ლიზინგი“ სარგებლობისას გავდივართ შემდეგ პროცედურებს:

- პირველადი გასაუბრება, რომლის დროსაც კლიენტი აფიქსირებს თავის მოთხოვნებს და ეცნობა ლიზინგის ზოგად პირობებს;
- პროექტი განხორციელებასთან დაკავშირებული და კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ამსახველი დოკუმენტების სალიზინგო კომპანიაში წარდგენა;
- თიბისი ლიზინგის ექსპერტის ვიზიტი ბიზნესში, კლიენტის სამეურნეო საქმიანობის გაცნობა;
- მომწოდებელთან და სატრანსპორტო კომპანიასთან დაკავშირება, პირობების შეთანხმება;
- განცხადების დამტკიცება;
- სალიზინგო კონტრაქტის გაფორმება;
- მომწოდებელთან და სატრანსპორტო კომპანიასთან კონტრაქტის გაფორმება;
- ლიზინგის საგნის შეძენა;
- ლიზინგის საგნის კლიენტისთვის გადაცემა.

სს „თიბისი ლიზინგი“ უფლებას იტოვებს უარი განაცხადოს პროექტის ფინანსირებაზე განაცხადის დამუშავების ნებისმიერ ეტაპზე.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი;
2. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი;
3. ბერიშვილი, ხ., საქართველოში ლიზინგის არსებული მდგომარეობა და განვითარების პერსპექტივები : - თბ : უნივერსალი, 2009. - 132გვ.
4. კიკუტაძე, ვ., ლიზინგი თეორია და პრაქტიკა - თბ.: უნივერსალი, 2008. - 152გვ.
5. ლიპარტელიანი, ნ., ლიზინგი: (თეორია და პრაქტიკა) - თბ. : ლამპარი, 2006 - 85გვ.
6. www.mof.ge.
7. www.worldbank.org

# ინკლუზიური ბიზნეს ინკუბატორი, როგორც ბიზნესის ხელშეწყობის პროგრამა

## Inclusive Business Incubator as a Business Promotion Program

თათია ბილისეიშვილი - დოქტორანტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ტექნოლოგიების ფაკულტეტი, [Tatuli20@Gmail.com](mailto:Tatuli20@Gmail.com)

**Tatia Biliseishvili** – PhD, Georgian Technical University, Faculty of Business Technologies, [Tatuli20@Gmail.com](mailto:Tatuli20@Gmail.com)

**აბსტრაქტი.** წინამდებარე ნაშრომში გამოკვლეულია ინკლუზიური ბიზნეს ინკუბატორი, როგორც ბიზნესის ხელშეწყობის პროგრამა საქართველოში. ბიზნეს ინკუბატორის მიზანია, მონაწილეობა მიიღოს წარმატებული კომპანიის ჩამოყალიბებაში. იგულისხმება, რომ ეს კომპანიები დატოვებენ პროგრამას, როგორც ფინანსურად დამოუკიდებელი და ძლიერი ერთეულები. ინკუბატორის პროგრამის მონაწილეებს აქვთ უნარი, შექმნან ახალი სამუშაო ადგილები, განავითარონ შესაბამისი სექტორი, მოახდინონ ახალი ტექნოლოგიების კომერციალიზაცია და ამგვარად გააძლიერონ, როგორც ადგილობრივი (რეგიონის), ასევე ქვეყნის ეკონომიკა.

მსოფლიო პრაქტიკაში, უკვე მრავალი წელია აქტიურად იყენებენ ბიზნეს ინკუბატორს პრაქტიკას, საქართველოში კი იგი რამდენიმე წელია რაც ეხმარება ახალ ბიზნეს ჩამოყალიბებაში, განვითარებაში და წარმატების მიღწევაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ინკლუზიური, ბიზნეს ინკუბატორი, საქართველო, ბიზნესი, ეკონომიკა, ხელშეწყობის პროგრამა, ინკუბაცია, NBIA-ეროვნული ასოციაცია, მსოფლიო.

**Abstract.** In this article, an inclusive business incubator is considered as a business promotion program in Georgia. The goal of a business incubator is to participate in the formation of a successful company. It means that these companies will leave the program as financially independent and strong units. Participants in the incubator program have the ability to create new jobs, develop the relevant sector, commercialize new technologies and, thus, strengthen both the local (regional) and the economy of the country.

In world practice, the business incubator practice has been actively used for many years, and in Georgia it has been helping to establish, develop and succeed in new businesses for several years.

**Keywords:** Inclusive, Business Incubator, Georgia, Business, Economics, Promotion Program, Incubation, NBIA-National Association, World.

**ძირითადი ტექსტი.** ბიზნეს ინკუბატორი, ეს არის დამწყები ბიზნესის ხელშემწყობი პროგრამა, რომელიც ინოვაციური და კრეატიული იდეის მქონე მეწარმეებს საშუალებას აძლევს სხვადასხვა სახის შეღავათიან პირობებში გაიარონ საკუთარი ბიზნესის ჩამოყალიბებისა და განვითარების პროცესი. ადგილობრივად შეისწავლონ ბაზარზე არსებული მდგომარეობა, რისკები, მათი ბიზნესისთვის ხელსაყრელი პირობები, ჩამოაყალიბონ ბიზნეს გეგმა, მოახდინონ რეგისტრაცია, დაატრენინგონ კადრები და მართონ იგი.

ინკლუზიური ბიზნეს ინკუბატორი შესაძლოა საკუთარ კლიენტს სთავაზობდეს ისეთ სერვისებს, როგორებიცაა:

- იაფი საოფისე ფართი და წვდომა ინტერნეტთან;

- ბიზნეს ტრენინგები;
- პროფესიონალური მენტორობა და კონსულტაციები ისეთ საკითხებში, როგორებიცაა: მარკეტინგი, ბუღალტერია და ფინანსების მართვა, სამუშაო გუნდის მშენებლობა და ა.შ.;
- კავშირი სტრატეგიულ პარტნიორებთან;
- წვდომა საბანკო სესხებთან, ასევე პირდაპირი ურთიერთობა ინვესტორებთან.

ინკლუზიური ბიზნეს ინკუბატორები 21-ე საუკუნის მსოფლიო ეკონომიკაში კერძო ბიზნესის ხელშეწყობ უმთავრეს მექანიზმად იქცა. ინკუბაციის კულტურა მსოფლიოში დღითიდღე ვითარდება. “ბიზნეს ინკუბატორების ეროვნული ასოციაციის (NBIA)” 2012 წლის ოქტომბრის მონაცემებით, მსოფლიოში 7000-მდე მოქმედი ინკუბატორია, რომელთაც ათი ათასობით დამწყებ ბიზნესს მისცეს განვითარებისა და ზრდის საშუალება. იმ სტარტაპების 87% კი – რომლებმაც გაიარეს ბიზნეს ინკუბაციის პროგრამა – წარმატებით აგრძელებს საქმიანობას საკუთარ ბაზარზე.

ინკლუზიური ბიზნეს ინკუბატორები შესანიშნავ საშუალებას იძლევა დამწყები ბიზნესების რისკების შესამცირებლად. როგორც ზემოთ ავნიშნეთ, იმ სტარტაპებიდან, რომლებიც ინკლუზიური ინკუბაციის პროგრამას გადიან, 87% წარმატებით აგრძელებს საკუთარ სამომავლო საქმიანობას. NBIA-ს კვლევებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სტარტაპი ინკუბაციის პერიოდში 400%-იან ზრდას განიცდის, ბიზნესის წამოწყებასთან დაკავშირებული ხარჯები კი 40–50%-ით მცირდება.

ზოგი ინკლუზიური ინკუბატორი სტარტაპებს საწყისი კაპიტალით უზრუნველყოფს, ზოგი კი მხოლოდ სამუშაო ფართით შემოიფარგლება. თუმცა, საბოლოოდ, ყველა ინკუბატორს ერთი საერთო მიზანი აერთიანებს - დამწყები პერსპექტიული იდეების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა.

ინკლუზიური ბიზნეს ინკუბატორი სულ უფრო და უფრო აქტუალური საკითხი ხდება მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ინკუბაციის ფორმატით დაინტერესდა ყველა, დაწყებული Vodafone-ით (აშშ), დამთავრებული AngelCube-ით (მელბურნი), რომელმაც გასულ წელს პირველი ოთხი სტარტაპი მიიღო თავის ინკუბატორში.

დღეისათვის, მსოფლიოში 7000-მდე მოქმედი ინკლუზიური ბიზნეს ინკუბატორია. გთავაზობთ მსოფლიოს ტოპ 5 ინკუბატორს:

**1. YCombinator.** YCombinator 2005 წელს დაარსდა და დღეისათვის ბიზნეს ინკუბატორის ოპტიმალურ მაგალითად იქცა. Y Combinator-მა სტარტაპების დაფინანსების ახალი მაგალითი შემოიღო: იგი წელიწადში 2-ჯერ მცირე თანხით (დაახლ. \$18000) აფინანსებს სტარტაპების დიდ რაოდენობას. სტარტაპები მიემგზავრებიან სილიკონის მდელოებზე, სადაც 3 თვის

განმავლობაში ხვეწენ და ავითარებენ საკუთარ ბიზნეს იდეასა და კომპანიას. გარდა ამისა, ისინი სწავლობენ ინვესტორების წინაშე ეფექტურად წარდგენის ტექნოლოგიებს. 3-თვიანი პროცესი მთავრდება დემო დღეს, როდესაც სტარტაპები წარსდგებიან ინვესტორების წინაშე. YC-მ 2005 წლის შემდეგ 450-მდე სტარტაპს გაუწია მხარდაჭერა ბიზნეს საქმიანობის საწყის ეტაპზე.

**2. TechStars.** ვენტორული კომპანიებისა და ინვესტორების ძალიან დიდ ნაწილს გამუდმებით და აქტიურად უჭირავს თვალი TechStars მიერ აყვანილ სტარტაპებზე. კიდევ ერთი ამერიკული ინკუბატორი, Techstars 3 თვის განმავლობაში აშშ-ს მასშტაბით 4 ლოკაციაზე მასპინძლობს 10 გუნდს. თითოეული გუნდის წევრი ფინანსდება \$6000-დან \$18000 დოლარამდე თანხით აქტივების 6%-ის სანაცლოდ. ინკუბაციის პერიოდის შემდეგ, გუნდები საკუთარ იდეებს წარადგენენ 75 პოტენციურ ინვესტორთან.

**3. PushStart.** ავსტრალიისათვის ცოტა რთული აღმოჩნდა YCombinator-ის სტილის ამ ახალი ადგილობრივი ინკუბატორის მიღება, თუმცა წლების განმავლობაში ეს შეიცვალა. PushStart ფინანსირებაზე მეტად აქცენტს აკეთებს სტარტაპების მენტორებთან ურთიერთობებსა და მათი პრაქტიკული უნარჩვევების განვითარებაზე. მენტორული სესიები ტარდება სიდნეიში, რის შემდეგაც სტარტაპები გადაინაცვლებენ მელბურნში და განაგრძობენ თავის პრაქტიკულ საქმიანობას.

**4. Kayweb Angels.** ჰაი კაისერიანმა, მეწარმემ სიდნეიდან, რომელიც უმეტეს დროს ნეუ იორკში ატარებს, Kayweb Angels 2011 წლის მაისში შექმნა და სტარტაპებს სრულიად ახალი რამ შესთავაზა. კაისერიანმა გაათვითნობიერა რა, რომ სტარტაპები ფინანსებზე მეტად ტექნიკური უნარჩვევების ნაკლებობას განიცდიდნენ, მან დამწყებ მეწარმეებს პრაქტიკული გამოცდილების დაგროვების საშუალება მისცა. შედეგად, მან ამ დროისათვის \$900000 დოლარის ღირებულების ინვესტიცია განახორციელა მისი პირველი ნაკადის სტარტაპებში.

**5. 500 Startups.** კალიფორნიაში დაფუძნებული 500 Startups ანტრეპრენორებს ცოტ-ცოტას, მაგრამ ყველაფერს სთავაზობს: დაფინანსებას \$10,000-დან \$250,000 აშშ დოლარამდე ოდენობით, 160 მენტორთან კავშირს და სამუშაო ოფისს სილიკონის მდელოების შუაგულში. დეივ მაცკლურის მიერ დაფუძნებული 500 Startups დღითიდღე უფრო და უფრო სწრაფად იზრდება, როგორც მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველაზე სასურველი ბიზნეს ინკუბატორი.

ბიზნესის განვითარების ცენტრი, რომელიც საქართველოში პირველ ინკლუზიურ ბიზნეს - ინკუბატორს წარმოადგენს, აჭარის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროს დაქვემდებარებაშია. მასში ტრენინგი გაიარა 2000ზე მეტმა პიროვნებამ, აქედან 80 %-ის ბიზნესი წარმატებით ფუნქციონირებს, 1000-ზე მეტი სამუშაო ადგილი შეიქმნა, ასევე 2000 000



ლარი მოუტანა ბიუჯეტს. ბათუმის შემდეგ თბილისშიც შეიქმნა ინკლუზიური ბიზნეს ინკუპატორი, რომლის პროექტებიც ასევე წარმატების მწვერვალს აღწევს. ტექნო პარკი უკვე რამდენიმე ქალაქში ისგავს ფეხს ესენია:თბილისი, ზუგდიდი, თელავი, აქმეტა და სხვა.

ტექნოპარკები და ინოვაციური ორიენტირებულია განავითაროს საქართველოში ტექნოლოგიების და ინოვაციების ეკოსისტემა, იგი წარმოადგენს ფიზიკურ სივრცეს, სადაც აკუმულირებულია ტექნოლოგიური, საგანმანათლებლო და პროფესიონალური რესურსი, რომელიც მიზნად ისახავს ემსახუროს საქართველოში ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარებას. იგი თავისი ინფრასტრუქტურის მეშვეობით ხელს უწყობს მაღალტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ბიზნესის ჩასახვასა და ზრდას, რომელიც კონკურენტუნარიანი იქნება როგორც ლოკალურ, ასევე გლობალურ ბასრებზე. ტექნოპარკი აერთიანებს ინკლუზიურ ბიზნეს ინკუპატორებს, სასწავლო ცენტრებს და ლაბორატორიებს, ასევე საოფისე ფართებსა თუ რეკრეაციულ სივრცეებს. მასში გარემოა შექმნილი იდეიდან ბაზარზე გასული, ჩამოყალიბებული ბიზნეს მოდელის მქონე სტარტაპის ჩამოყალიბებამდე მანძილის გასავლელად.

**დასკვნა.** ამრიგად, ინკლუზიური ბიზნეს ინკუპატორი ეხმარება პროგრამის მონაწილეებს განვითარებისათვის საჭირო ფინანსური და ტექნიკური საშუალებების მოძიებაში. ინკუპატორის მიერ მიწოდებული საოფისე ფართი, საოფისე აღჭურვილობა და კონსულტაციები შესაძლებლობას აძლევს კომპანიებს მინიმალური ხარჯებით წარმართონ საკუთარი საქმიანობა. გარდა ამისა საკონსულტაციო მომსახურება, ინფორმაციული ბაზა და საგანმანათლებლო ღონისძიებები ეხმარება მეწარმეს თანამედროვე ბიზნეს გარემოსთან შეგუებასა და განვითარებაში.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. <https://www.european-microfinance.org/call/incubators-inclusive-and-social-entrepreneurship>
2. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0971721819873178>
3. <https://endeva.org/partner/asian-social-enterprise-incubator>
4. <http://bbi.ge/page.php?src=news&id=128&lang=ge#.XrAlgszZPZ>
5. <https://gita.gov.ge/static/139>
6. <https://www.marketer.ge/biz-inkubatori-martivis-akademia/>

### საქართველოს საბანკო სექტორის მიმოხილვა Georgian Banking Sector Overview

ირაკლი პეტრიაშვილი - ბიზნეს ტექნოლოგიები/ფინანსები დოქტორანტი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ipetriashvili@sao.ge

**Irakli Petriashvili**- PhD/student business Technology faculty/General in Finance  
Georgian Technical University  
[ipetriashvili@sao.ge](mailto:ipetriashvili@sao.ge)

**აბსტრაქტი.** ეს სტატია აერთიანებს და აანალიზებს ფინანსურ შედეგებს საქართველოს 15 კომერციული ბანკში, 2019 წლის მე - 3 კვარტლისთვის, ასევე გარკვეულ წარმოდგენებს უკეთეს ბოლო დროში განვითარებულ მოვლენებში საბანკო სექტორში. ფინანსური ინფორმაცია მოპოვებულია 2019 წლის მე-3 კვარტლიდან მიმდინარე პერიოდის ჩათვლით. ინფორმაცია კომერციულმა ბანკებმა წარმოადგინეს საჯაროდ, ბაზელ III ჩარჩოს გათვალისწინებ, რომელიც ევროკავშირის დახმარებით ეროვნულმა ბანკმა 2017 წელს დანერგა. ბაზელ III სტანდარტები თავის მხრივ სამ პილარს მოიცავს, და თითოეული პილარი საბანკო სექტორის სტრუქტურისთვის არის შექმნილი. მაგალითად პილარ 3 ინფორმაციის გამჟღავნების წესს შეეხება, კორპორაციული და რისკების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხების მიმართულებით, რომლებიც, თავის მხრივ, ევროკავშირის შესაბამისი დირექტივის გამჭვირვალობის პრინციპებს ეფუძნება. ბანკების განვითარების და შიდა განსხვავებული მიდგომების შედეგად გამოვლინდა რომ ყველა ბანკს ინფორმაციის წარდგენის სხვადასხვა გზა აქვს, აქედან გამომდინარე ვეცადე ამ სტატიაში მაქსიმალურად მოკლედ და საინტერესოდ გამომეხატა ყველა ის პარამეტრი რას საბანკო ბაზრის მიმოხილვისთვის არსებითია. ძირითადი ინფორმაციები როგორცაა ფილიალების რაოდენობა, შემოსავლები, საკრედიტო პორტფელის შესახებ ინფორმაცია, ასახული იყო ბანკის ფინანსურ ანგარიშგებაში, და ბანკების ოფიციალური ვებსაიტებში, იქედან გამომდინარე, რომ ბანკში მოქმედი პროცესები უწყვეტია შესაძლოა ინფორმაცია რომლებიც ბანკების ოფიციალური ვებსაიტებიდან მოვიპოვე დროულად არ ყოფილიყო განახლებული, რაც ტოვებს შანსს რომ მცირე, და არა არსებითი უზოსტობა კონკრეტულ გამოთვლებში არსებობდეს. ინფორმაციის მთავარი წყარო ბანკების ოფიციალური ვებსაიტებია, საქართველოს ეროვნული ბანკი, და ოფიციალური პრესა ასევე სხვადასხვა ახალი ამბების სააგენტოს მიერ გამოქვეყნებული გამოცემები.

**საკვანძო სიტყვები:** ეროვნული ბანკი, არასაბანკო დეპოზიტები, საბანკო სისტემა

**Abstract.** This report summarizes and analyzes the financial results of the 15 commercial banks of Georgia for the 3rd quarter of 2019, as well as provides some insights into the recent developments in the sector. The financial information has been obtained from the published interim reports for the 3rd quarter of 2019. The banks are listed in the alphabetical order throughout the publication. We have used simple headline numbers in our analysis unless stated otherwise; each bank has its own way of reporting performance and this has proved to be the most consistent method of presenting their results. All the key ratios are calculated based on the obtained data unless stated otherwise. The general information, such as the number of branches are mainly taken from the Notes to the Financial Statements prepared by the banks. The official websites of the banks serve as the only alternative source, however they are not always properly updated. Due to this, the figures presented may not necessarily be as of 30 September 2019. There may be figures more up to date or of an earlier date depending on the latest available information

published by the banks. The main source of news is the official websites of the banks and the National Bank of Georgia, as well as the official press releases published by various news agencies.

**Keywords:** National Bank, Non-Bank Deposits, Banking System.

**ძირითადი მოვლენები:** საბანკო სისტემა რჩება საქართველოს ფინანსური ბაზრის უდიდეს ნაწილად. 2019 წლის 30 სექტემბრის მდგომარეობით. ამ დროისთვის საქართველოში მოქმედი 15 კომერციული ბანკია, ისევე როგორც 2018 წლის იმავე პერიოდში იყო. 2019 წლის ივლისში თორმეტი კომერციული ბანკი შეუერთდა საკრედიტო-გარანტიის სქემას. მთავარი მიზანი ამ შეერთების მცირე და საშუალო ბიზნეს კომპანიებისთვის ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობის გამარტივება და ეკონომიკური ინკლუზიურის ზრდის ხელშეწყობა იყო. საქართველოს საბანკო სექტორმა და სააგენტომ “აწარმოე საქართველოში“ მდგრადი განვითარების ხელშეწყობისთვის მოაწერეს ხელი ხელშეკრულებას. საკრედიტო გარანტიის სქემის შეასრულებასთან დაკავშირებით (kpmg, 2019). სახელმწიფო, კომერციული ბანკების მეშვეობით გარკვეული მიმართულების ბიზნესების წამოწყებისთვის, მოქალაქეებს სესხის პროცენტს დაუფინანსებს.

2019 წლის ივლისში სს "საქართველოს ბანკმა" EBRD- თან ხელი მოაწერა 28 მილიონი დოლარის 5-წლიანი სესხის ხელშეკრულებას. ეს არის მეორე თანამშრომლობა EBRD- თან როგორც ქართულ ლარზე დენომინირებული პარტნიორთან, პირველი თანამშრომლობა 2016 წელს დაწყო და 2 ტრანშის პროგრამის, წარმატებით დასრულებით დასრულდა. იმის გათვალისწინებით რომ საქართველოს ეკონომიკა დე-დოლარიზაცია სიჩქარეს და მასშტაბს იძენს, ამ ტიპის ადგილობრივი სავალუტო საშუალებები სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვანია, რომ კომერციული ბანკებმა განაგრძოს ყველა საჭირო ფინანსური პროდუქტების შეთავაზებას ბიზნეს კლიენტებისთვის (<https://www.worldbank.org/>, 2019).

2019 წლის ივლისში გამოქვეყნდა სიახლე, რომ ევროპის საინვესტიციო ფონდი (EIF) და პროკრედიტ ჯგუფი, 800 მილიონი ევროს ინვესტიციას განახორციელებს მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერის მიზნით 11 ქვეყანაში. ხოლო მთლიანობაში აღნიშნული პროექტის გათვალისწინებით 1,62 მილიარდი გამოიყოფა, 11 ქვეყანაში არსებული ბიზნესის დახმარებისთვის. ეს ქვეყნებია: ალბანეთი, ბოსნია და ჰერცეგოვინა, ბულგარეთი, საქართველო, გერმანია, საბერძნეთი, მოლდოვა, ჩრდილოეთ მაკედონიის რესპუბლიკა, რუმინეთი, სერბეთი და უკრაინა. ევროკომისიის ვიცე-პრეზიდენტ ჯირკი კატანენის თქმით, აღნიშნული პროგრამა მუდმივად გაგრძელდება და მისი მოცულობა გაიზარდება. ევროკავშირის მხრიდან მხარდაჭერის დონე დიდ დახმარებას გაუწევს ინოვაციური ბიზნეს იდეების მქონე ათასობით ადამიანს, რომლებსაც დაფინანსება სჭირდებათ, ასევე ამას ემატება 2,000 მცირე და საშუალო ბიზნესის დახმარება,

გარკვეულწილად აღნიშნული პროექტით ბენეფიციარებმა უკვე ისარგებლეს ([www.eif.org](http://www.eif.org), 2019).

2019 წლის ივლისში თიბისი ბანკმა გააფორმა 10 მილიონიანი აშშ დოლარის სესხის ხელშეკრულება. გარიგება არის 175 მილიონი აშშ დოლარის საერთაშორისო, შერეული გავლენის დაფინანსების Securitization-ის ნაწილი. განვითარებად ბაზრებზე მცირე და საშუალო ბიზნესის დასაფინანსებლად, რომელსაც მართავს საერთაშორისო აქტივების კომპანია ResponsAbility. გარიგება საშუალებას აძლევს თიბისი ბანკს მომსახურება გაუწიოს თავის მცირე და საშუალო ბიზნესის მომხმარებლების უფრო მეტ ნაწილს, ხოლო მსხვილ ინვესტორებს საშუალებას აძლევს შეიძინონ აქტივების უნიკალური ერთობა, რომელიც სთავაზობთ როგორც სოლიდურ შემოსავალს, ასევე გავლენას ახდენს ნებისმიერ სამომავლო ინვესტიციებში ([www.tbcbank.ge](http://www.tbcbank.ge), 2019).

2019 წლის სექტემბერში ეროვნულმა ბანკმა რეფინანსირების განაკვეთი 9%-მდე გაზარდა, გაცვლითი კურსის და ინფლაციის წნევის განეიტრალების მიზნით. 2019 წლის ოქტომბრიდან, საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანების საფუძველზე, უცხოური ვალუტით მოზიდული სახსრების მინიმალური სარეზერვო მოთხოვნა, ბანკებისთვის მცირდება 25% დან 5% მდე. გადაწყვეტილების მთავარი მიზეზია ლარის დევალვაციის გავლენა ინფლაციაზე. აღნიშნული ცვლილების გამო, ეროვნული ბანკი ელოდება დამატებითი კრედიტის გაცემას დაახლოებით 700 მილიონი აშშ დოლარის ოდენობით და უცხოურ ვალუტაში კრედიტების პროცენტის შემცირებას ([www.nbg.ge](http://www.nbg.ge), 2019).

„საპენსიო სააგენტომ, საინვესტიციო საბჭოს გადაწყვეტილებით, 2020 წლის თებერვალში შეიძინა 560 მილიონი ლარის ღირებულების სადეპოზიტო სერტიფიკატები. საშუალო ნომინალური საპროცენტო განაკვეთი შეადგენს 14.9%-ს, ინვესტიციების ვადიანობა კი გახლავთ 5 წელი. საქართველოს პარლამენტმა საპენსიო სააგენტოს საინვესტიციო საბჭო 2019 წლის ივნისში დაამტკიცა. დაგროვებითი პენსიის შესახებ კანონის თანახმად, საინვესტიციო საბჭო 5 წევრისგან შედგება და მის წევრებს პარლამენტი 5 წლის ვადით ამტკიცებს. საპენსიო სააგენტოს საინვესტიციო საბჭოს თავმჯდომარედ კი ოლივიე რუსო აირჩიეს. ის საფრანგეთის საპენსიო სარეზერვო ფონდის აღმასრულებელი დირექტორია. 2020 წლის თებერვლის მდგომარეობით, საპენსიო შენატანები ფონდში 600 მილიონ ლარს შეადგენს. საპენსიო სააგენტოს საბანკო ანგარიშები ეროვნული ბანკის გარდა კიდევ 10 კომერციულ ბანკში აქვს გახსნილი. ([www.pensions.ge](http://www.pensions.ge), 2019).

**ფინანსური ინფორმაცია.** 2019 წლის მონაცემებით საქართველოს 15 კომერციული ბანკის აქტივებმა 45 მილიარს გადააჭარბა, და წინა წლის ანოლოგიურ პერიოდთან შედარებით 21% ით გაიზარდა. 12 თვის

მონაცემებით საბანკო სისტემის აქტივებიდან შემოსავალმა (ROA) 1,2% ზრდა დააფიქსირა აღნიშნული პარამეტრი წინა წლის მონაცემებთან შედარებით შემცირებულია, წინა წლის ანალოგიურ პერიოდში (ROA) 2,4% იზრდებოდა. 2019 წლის 30 სექტემბრის მონაცემებით ასევე 20,7% გაზრდილია სესხების მოცულობა და მთლიანობაში მან 30 მილიარდ ლარს გადააჭარბა. სამომხმარებლო სესხის პორტფელის თანაფარდობამ საქართველოს საბანკო სისტემის მთლიან აქტივზე შეადგენდა 65.8%, ხოლო იგივე თანაფარდობა 2018 წლის 30 სექტემბრის მდგომარეობით დაახლოებით 65.7% იყო.

2019 წლის მე 3 კვარტლის მონაცემებით საქართველოს საბანკო სექტორის სესხის უზრუნველყოფის ხარჯები შემცირდა 14.4% -ით, 2018 წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით და შეადგინა 0.3 მილიარდი ლარი. 2018 წლის 30 სექტემბრიდან 2019 წლის 30 სექტემბრამდე სესხის ზარალის რეზერვების თანაფარდობა მთლიან სესხის პორტფელთან შემცირდა 5.17% - დან 4.76% -მდე.

არასაბანკო დეპოზიტების ნაშთი 2019 წლის 30 სექტემბრის მდგომარეობით გაიზარდა 16.8% -ით, 2018 წლის იმავე თარიღთან შედარებით და მიაღწია 25.6 მილიარდ ლარს. ასევე 2019 წლის 30 სექტემბრის მდგომარეობით, საქართველოს საბანკო სისტემისთვის სესხის პორტფოლიო / არასაბანკო ანაზრების კოეფიციენტი შეადგენდა 1.18. თანაფარდობა, წინა პერიოდში ეს მაჩვენებელი 1.13 იყო.

2019 წლის 30 სექტემბრის მდგომარეობით, ბანკების მთლიანმა კაპიტალმა 5.5 მილიარდ ლარს მიაღწია, რაც 15,7% -ით არის გაზრდილი 2018 წლის 30 სექტემბრის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით.

12 თვის განმავლობაში, რომელიც დასრულდა 2019 წლის 30 სექტემბერს, კაპიტალის ამონაგები (ROE) საქართველოს საბანკო სისტემისთვის იყო 12.4%, ხოლო ROE 2018 წლის იმავე პერიოდისთვის 18.4%. 2018 წლის 30 სექტემბრიდან 2019 წლის 30 სექტემბრამდე კაპიტალის თანაფარდობა შემცირდა 11.98% -მდე 12.55% -დან.

2019 წლის 3 კვარტლის მონაცემებით საბანკო სისტემას ჰქონდა საერთო შემოსავალი (პროცენტიდან, საშემოსავლო, და საკომისიო შემოსავალი) 3.2 მილიარდი ლარი, რამაც გადააჭარბა მთლიანი შემოსავალს 2018 წლის იმავე პერიოდთან მიმართებაში 7.3% -ით. 2019 წელს ბანკების წმინდა მოგებამ 0.7 მილიარდი ლარი შეადგინა, რაც 7.9% -ით მეტია 2018 წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ მოგების დიდი ნაწილი ორ კომერციულ ბანკზე გადანაწილდა, კერძოდ, თიბისი ბანკში 2019 წელი 268,253 მილიონის მოგებით დაასრულა, ხოლო საქართველოს ბანკმა 262,756. ჯამში ამ ორმა ბანკმა 525 მილიონი ლარის მოგება მიიღო.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Bank, T. (2019 წლის 2 July). [www.tbcbank.ge](http://www.tbcbank.ge). მოპოვებული [www.tbcbank.ge](http://www.tbcbank.ge): <https://www.tbcbank.ge/web/ka/web/guest/correspondent-banks-დან>
2. Bank, w. (2019 წლის 2 July). <https://www.worldbank.org/>. მოპოვებული <https://www.worldbank.org/>: <https://www.worldbank.org/en/news/loans-credits/2020/02/20/georgia-additional-financing-for-irrigation-and-land-market-development-project>
3. Eif. (2019 წლის 2 July). [www.eif.org](http://www.eif.org). მოპოვებული [www.eif.org](http://www.eif.org): [https://www.eif.org/EIF\\_for/sme\\_finance/index.htm](https://www.eif.org/EIF_for/sme_finance/index.htm)
4. Kpmg. (2019). Georgian bankig system overview 2019 Q3. kmpg report, 4.
5. ბანკი, ს. ე. (2019 წლის 2 July). [www.nbg.ge](http://www.nbg.ge). მოპოვებული [www.nbg.ge](http://www.nbg.ge): <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=618>
6. ფონდი, ს. (2019 წლის 2 July). [www.pensions.ge](http://www.pensions.ge). მოპოვებული [www.pensions.ge](http://www.pensions.ge): <https://www.pensions.ge/public-information/news>

## ფინანსური სექტორის გლობალიზაციის პრობლემები Problems of Globalization of the Financial Sector

გოჩა აბუთიძე - ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დოქტორანტი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, [g.abutidze@gtu.ge](mailto:g.abutidze@gtu.ge)

გიორგი ტაავა - ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, [g.tsaava@gtu.ge](mailto:g.tsaava@gtu.ge)

Gocha Abutidze - Doctoral Student, Georgian Technical University, [g.abutidze@gtu.ge](mailto:g.abutidze@gtu.ge)

Giorgi Tsaava - PhD in Economics, Professor, Georgian Technical University  
[g.tsaava@gtu.ge](mailto:g.tsaava@gtu.ge)

**აბსტრაქტი.** საბანკო მომსახურების ბაზრის გლობალიზაცია და საერთაშორისო რეზერვების სიდიდეზე ფულადი ბაზის დამოკიდებულება არა მარტო ეკონომიკური აგენტების დაბალ სინვესტიციო აქტიურობას, არამედ კაპიტალიზაციის დაბალ დონეს, ეროვნული საბანკო სისტემის არასაკმარის ფინანსურ ტევადობასაც განაპირობებს. ფინანსურ გლობალიზაციას მასშტაბებისა და შედეგების, კონკურენციის დონის, საფინანსო-საკრედიტო ტექნოლოგიების შესაძლებლობებისა და ხარისხის მიხედვით ანალოგები არ გააჩნია.

საბანკო მომსახურების ეროვნული ბაზრის პოტენციალის რეალიზაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ქვეყნის განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავების ასპექტში, რომელიც უცხოეთის სპეციალიზებული საფინანსო-საკრედიტო ინსტიტუტების მხრიდან კონკურენტული გამოწვევების ასახვას მოითხოვს. საქართველოს საბანკო სისტემაზე გავლენას ახდენს არა მარტო ეროვნული ეკონომიკის განვითარება მთლიანობაში, არამედ საერთაშორისო ფინანსური ბაზრების მდგომარეობაც.

საქართველოს პრაქტიკაში საბანკო ბიზნესის ტექნოლოგიების გაძლიერება, რომლებიც მისი ღირებულების გადიდებაზეა მიმართული, ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების სტადიაზეა. ინვესტიციური ზრდის პრობლემები საბანკო სისტემის ეკონომიკური პოტენციალის შეფასებაზე არის დამოკიდებული. ფინანსური ურთიერთობების გლობალიზაციის პირობებში ქვეყნის ინვესტიციური ზრდა უნდა იყოს ეროვნული ფინანსური ინსტიტუტების პოტენციალის ეფექტიან გამოყენებაზე დაფუძნებული. თუმცა, საბანკო სექტორის კაპიტალიზაციის

განვითარებისთვის წყაროები ჯერ კიდევ მცირეა, ხოლო გარე ინვესტორების მოზიდვის ხერხები საკმაოდ რთული.

**საკვანძო სიტყვა:** ფინანსური გლობალიზაცია, ფინანსური ბაზრები, კონკურენცია, ტრანსნეროვნული ბანკები, ინტეგრაცია.

**Abstract.** The globalization of the banking market and the dependence of the monetary base on the size of international reserves lead not only to low investment activity of economic agents, but also to low capitalization and insufficient financial capabilities of the national banking system. Financial globalization has no analogues in scale and results, level of competition, opportunities and quality of financial and credit technologies.

Realizing the potential of the national banking market is especially important in terms of developing a long-term development strategy for the country, which reflects the competitive problems faced by foreign specialized financial and credit institutions. The banking system of Georgia is affected not only by the development of the national economy as a whole, but also by the state of international financial markets.

Conducting banking business technologies in Georgia, focused on the growth of its value, is still under development. Investment growth problems depend on assessing the economic potential of the banking system. In the context of globalization of financial relations, investment growth in the country should be based on the effective use of the potential of national financial institutions. However, the sources of growth in banking sector capitalization are still scarce, and the ways to attract foreign investors are rather complicated.

**Keywords:** Financial Globalization, Financial Markets, Competition, Transnational Banks, Integration.

**შესავალი.** ფინანსური სფეროს გლობალიზაციის პრობლემები. საქართველო მსოფლიო ეკონომიკაში გლობალიზაციის პერიოდში შედის. მას ერთდროულად უწევს ორი პრობლემის გადაწყვეტა: ეროვნული ეკონომიკის გარდაქმნა და განვითარების საერთაშორისო პირობებისადმი ადაპტირება. აღნიშნულის გამო საქართველოს საგარეო-ეკონომიკური საქმიანობა გლობალური მსოფლიომეურნეობრივი ტენდენციების გათვალისწინებით უნდა ჩამოყალიბდეს.

საქართველომ გლობალიზაციის პროცესებში აქტიური მონაწილეობის სასარგებლოდ გააკეთა არჩევანი, მაგრამ ჯერჯერობით გადაუწყვეტელია საკითხი, თუ როგორ უნდა ხორციელდებოდეს აღნიშნული მონაწილეობა და რა კონკრეტული მიზნები უნდა იქნას დასახული.

გლობალურმა ეკონომიკამ საერთაშორისო კონკურენციისათვის ეროვნული ეკონომიკური სისტემები გახსნა, მაგრამ მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის ეკონომიკის სხვადასხვა დარგები თავისუფალი კონკურენციისათვის მზად არ არიან და კონკურენტული უპირატესობების შესაქმნელად დაცვას საჭიროებენ - ქვეყნებს უფლება აქვთ თავიანთი ეროვნული ინტერესები დაიცვან. დღეს, უცხოური ფინანსური კომპანიების შიდა ბაზარზე შეღწევადობის პირობებში, საქართველოს საბანკო ბაზრის სუბიექტებს უფლება უნდა ჰქონდეთ ეროვნული ინტერესების შესაბამისობაში ფინანსური მომსახურების მიწოდების სფეროში „თამაშის წესების“ ფორმირებაზე ზემოქმედება მოახდინონ.

გლობალიზაცია ეროვნული სახელმწიფოს როლს აკნინებს. სახელმწიფოს არ შეუძლია მის საზღვრებს გარეთ მიმდინარე გლობალური პროცესების გაკონტროლება. მასზე მეწარმეობის წახალისების, ადამიანური რესურსების განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის მხარდაჭერის ფუნქციებია დაკისრებული. ცვალებად პირობებში წარმოქმნადი პერსპექტივების გააზრებისთვის ხორციელდება ღონისძიებების, საფინანსო-საკრედიტო ინსტიტუტების მიერ რეგულირების ტრანსეროვნული მექანიზმების საწყისებისა და პრინციპების შემუშავება.

გლობალიზაციის ფაქტორების მრავალრიცხოვნება, მეურნეობრიობის პირობების მნიშვნელოვანი გართულება, მოცემულ სიტუაციაში მხოლოდ საბაზრო თვითრეგულირების განხორციელების შეუძლებლობა მაკროეკონომიური დონის - ეროვნული ეკონომიკების აღნიშნულ პროცესში განსაკუთრებულ, მასტაბილიზირებელ როლს განაპირობებენ. აღნიშნულ დონეზე ღიაობის ტენდენციასთან ერთად პროტექციონისტური მიმართულებაც ნაჩვენებია, რომელიც განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებისთვის მეტი ხარისხითაა დამახასიათებელი, მაგრამ განვითარებულ ქვეყნებშიც აქვს ადგილი.

საქართველოს აქვს შანსი არსებული დამოუკიდებელი საბანკო სისტემა შეინარჩუნოს, ეროვნული ინტერესები დაიცვას. საბანკო ბაზრის საზღვრების ნაჩქარევი გახსნა ეროვნული საბანკო სისტემის შესუსტებამდე და გაქრობამდე კი მიგვიყვანს. გარემოებათა ასეთი განვითარება ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების მაგალითზე ნათლად არის შესამჩნევი. საქართველოს ბანკებმა, უცხოური გამოცდილების გამოყენებით და წარმომადგენლობების, შვილობილი კომპანიების ან/და ფილიალების სახით უნდა შეიმუშაონ და დანერგონ ახალ ბაზრებზე შეღწევის და განვითარების სტრატეგია.

ეკონომიკაში ნობელის პრემიის ლაურეატმა რობერტ მერტონმა აღიარა სახელმწიფო რეგულირების და ფინანსური ინჟინერინგის ახალი მეთოდების ეფექტიანობისა და გამოყენების ამაღლების მიზნით ინსტიტუტების შექმნის აუცილებლობა. იგი აღნიშნავდა, რომ „ფინანსურ ინსტრუმენტებსა და ინფრასტრუქტურის განვითარებას შორის დისბალანსმა შეიძლება მსოფლიო ფინანსური სისტემის ფუნქციონირების მოშლამდე მიგვიყვანოს“<sup>5</sup>.

გეგმური ეკონომიკიდან საბაზროზე გადასვლისას ეროვნული ფინანსური ინსტიტუტების განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისას საჭიროა შოკური თერაპიის მეთოდებით ან/და ფინანსური ბაზრების ტოტალური დერეგულირების გზით გარდაქმნებზე ითქვას უარი. მეტად

---

<sup>5</sup> Мертон Р. Финансовые рынки и финансовые инструменты: развитие систем регулирования. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004.



მნიშვნელოვანია საფინანსო-საკრედიტო მომსახურების ეროვნულ ბაზარზე ეკონომიკური სტაბილურობის შენარჩუნება და ფინანსური კაპიტალის სპეკულაციური აქტიურობის შეკავება, თითოეული არსებითი სიახლის თანდათანობითი დანერგვა და მისი აპრობირება მანამ, ვიდრე იგი ძალაში შევა.

იმისათვის, რომ საფინანსო-საკრედიტო მომსახურების ბაზარზე გლობალური ტექნოლოგიები სათანადოდ იქნას ათვისებული, საჭიროა საერთაშორისო ქცევის გარკვეული ნორმები იყოს დაცული. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა საფინანსო-საკრედიტო მომსახურების ეროვნულ ბაზარზე ინფორმაციების ღიაობა და გამჭვირვალობა, მისი რეგულირება და სრულად მიწოდება. მეორეს მხრივ, აუცილებელია ლიკვიდირებულ იქნას ფარული კავშირების მეშვეობით უკანონო ვაჭრობა და მისი მფარველობა, აღმოიფხვრას კორუფციის ყველა ფორმები.

XXI საუკუნეში მსოფლიო არამდგრად მდგომარეობაში იმყოფება, რომელსაც თან განვითარების როგორც ოპტიმისტური, ისე პესიმისტური სცენარებიც ახლავს. ოპტიმისტური სცენარები დაფუძნებულია ერთპოლუსიანი სამყაროს განვითარების შემზღვევადი ეკონომიკური გლობალური სისტემის ფორმირებაზე. მსოფლიო თანამეგობრობა, ასეთი სცენარის შესაბამისად, ვითარდება როგორც მდგრადი მრავალპოლუსიანი სამყარო და გლობალურ-ეკონომიკური ცივილიზაცია. პესიმისტური სცენარის თანახმად, გლობალიზაციის შედეგად მსოფლიომეურნეობრივ ცენტრებსა და პერიფერიებს შორის განსხვავება მუდმივად და, ამასთან ერთად, მკვეთრად გაძლიერდება.

დღეს გლობალიზაციის პროცესთან დაკავშირებული ახალი პრობლემა წარმოიქმნა - მსოფლიო ეკონომიკაში წარმოებისა და ვაჭრობის სფეროებზე ზემოქმედი ფინანსური ბაზრების მზარდი როლი. გლობალიზაციის პირობებში ფინანსურმა ბაზრებმა შეწყვიტეს მხოლოდ ეკონომიკის რეალური სექტორის მომსახურების ფუნქციის შესრულება და დამოუკიდებელი მნიშვნელობა შეიძინეს. აღნიშნული გარდაქმნა შესაძლებელი გახდა სავალუტო - საფინანსო საქმიანობის კომპიუტერიზაციისა და ლიბერალიზაციის პირობებში სუფთა სპეკულაციური ოპერაციებისთვის გახსნილი შესაძლებლობების წყალობით. სპეციალისტები აღნიშნავენ, რომ ყოველდღიურ სავალუტო ოპერაციებს შორის მხოლოდ 10% ემსახურება საგარეო ვაჭრობას, ხოლო 90% სუფთა სპეკულაციურს წარმოადგენს; მსგავსი სიტუაცია ფინანსური სისტემების კრიზისების რისკს ზრდის, რომლის საშიშროება მუდმივად აღინიშნება.

ტრანსეროვნული კორპორაციები და ფინანსური ინსტიტუტები სულ უფრო აქტიურად მიისწრაფიან თავიანთი განსაკუთრებული მიზნებისკენ და მსოფლიო ბაზრების ფორმირებაზე და ფუნქციონირებაზე პერმანენტულ

ზემოქმედებას ახდენენ. გლობალიზაციის მხრიდან კონკურენტული გარემოს პირობების შეცვლა, მსოფლიო ეკონომიკის სტრუქტურის გარდაქმნის ხელის შეწყობით სახელმწიფოების დიფერენციაციის პროცესებს წარმოქმნის.

უცხოური კაპიტალი უპირატესად საბანკო საქმის იმ სფეროებზე ორიენტირდება, რომლებიც რენტაბელობის მაღალ დონეს უზრუნველყოფენ, ხოლო მოკლე- და გრძელვადიან სახსრებში რეალური სექტორის მოთხოვნის დაკმაყოფილებასთან დაკავშირებული საკითხები მისი ინტერესების საზღვრებს სცდება, რაც ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის მიერ აღნიშნულ თემაზე ჩატარებული კვლევებით არის დადასტურებული. პრობლემა ასევე მდგომარეობს იმაში, რომ უცხოური კაპიტალი ხშირად ეროვნულ ბანკებს კი არ ავსებს, არამედ ანაცვლებს, რაც მათი შთანთქმის და თანდათანობით გაქრობის წინაპირობებს ქმნის. ბოლო წლების დინამიკა ადასტურებს, რომ ტრანსეროვნული ბანკები ბაზარზე ეროვნული საფინანსო-საკრედიტო ოპერატორების წილს აქტიურად ამცირებენ.

გლობალური საკრედიტო ინსტიტუტების განვითარების სტრატეგია ხელს უწყობდა იმას, რომ კლასიკური საბაზრო მექანიზმების ფუნქციონირების სტიქიურობა და ობიექტურობა შემცირდა და გასული წლების ტენდენციას წარმოადგენს. „რამდენადაც ეკონომიკური ზრდა ეკონომიკური აგენტების სტრატეგიული ქცევის საფუძველს წარმოადგენს, - აღნიშნავს რ. ფოლკი, - ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში ტრანსეროვნულ ბანკებზე ეროვნული მეურნე სუბიექტების დამოკიდებულობის დამკვიდრების საშიშროება წარმოიქმნება. ამასთან, ფინანსური ინსტიტუტები განვითარებული ფილიალებით და ფინანსური ინჟინერინგის მეთოდებით გლობალური ოპერატორების ტრანსეროვნულ ქსელებში გადაპროფილირდებიან. ფინანსური ტრანსეროვნული ოპერატორები, ეროვნული ფინანსური ინსტიტუტების გაკოტრებით ეროვნული მეურნეობების დარგების უმეტესობას არაკონკურენტუნარიანს ხდიან“<sup>6</sup>.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდის მიერ განვითარებადი ქვეყნებისთვის სტანდარტული მოდელის სახით შეთავაზებული თანამედროვე მსოფლიო ფინანსური სისტემა მოგვაგონებს გადაბრუნებულ პირამიდას, რომლის საფუძველს რეალური სექტორის ან სასაქონლო მომსახურების ნაკადის მომსახურე ფინანსები წარმოადგენენ. მათ წილზე ამჟამად მსოფლიო ფინანსური რესურსების საერთო ბრუნვის 10–15% მოდის.

---

<sup>6</sup> Falk R. Predatory Globalization. Oxford, DDD, 2004.

კაპიტალის უდიდეს ნაწილს რეალური მატერიალური შინაარსი არ გააჩნია და თავისი ბუნებით სპეკულაციურია.

ფინანსური გლობალიზაციის განუსაზღვრელობამ საფინანსო-საკრედიტო ინსტიტუტების მექანიზმის კვლევისადმი ახალი თეორიული მიდგომის ჩამოყალიბების აუცილებლობა გამოავლინა.

ჩვენი აზრით, გლობალიზაციის, როგორც დამოუკიდებელი მოვლენის, კვლევის პროცესში, რასაც მეცნიერების უმეტესობა ახორციელებს, იგი როგორც სამეურნეო ცხოვრების ინტერნაციონალიზაციის გამოვლენაც უნდა იქნას განხილული. ამ თვალსაზრისით ჩვენ ყველაზე დაზუსტებულად და რეალურად ი.ფამინსკის მეცნიერული კონცეფცია გვესახება, რომელმაც განსაზღვრა, რომ „გლობალურ ეკონომიკაში ინტერნაციონალიზაციის უნივერსალური გაშლა სამეწარმეო ძალების განვითარების თანამედროვე ეტაპის მოთხოვნილებებზეა დაფუძნებული“<sup>7</sup>.

ვეთანხმებით მეცნიერთა ერთი ჯგუფის პოზიციას, რომ გლობალიზაციამ მთავრობების მოქმედების ხასიათი შეცვალა, რომლებიც დღეს, უპირველეს ყოვლისა, ეროვნული ეკონომიკის საერთო განვითარებაზე, გლობალურ დონეზე კონკურენციის პირობების მოძიებაზე და მხარდაჭერაზე არიან ორიენტირებული. მათი აზრით, აღნიშნულს აუცილებლად არ მივყავართ სახელმწიფოს როლის შემცირებისკენ (თუმცა მისი როლის შესუსტება ხშირად მისაღები და ცვლილების არსის სასურველი შედეგიცაა). მაგრამ ხელისუფლებისგან, უეჭველად, უნდა იქნას მოთხოვნილი, რომ: ა) რეგულირებას იშვიათად და ეფექტიანად ახორციელებდეს; ბ) იყოს დასახული მიზნების მიღწევისთვის საჭირო რესურსების მობილიზების შემძლე; გ) იყოს ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ზრდის მიზნით საკვანძო სფეროებში ინვესტიციების მიმართვისუნარიანი.

მთავრობებმა თავიანთ გადაწყვეტილებებში კორექტივები დროულად უნდა შეიტანონ და საკუთარ შეცდომებზე ისწავლონ. არც გლობალიზაცია და არც საერთაშორისო თანამშრომლობისა და ინტეგრაციის სხვა ფორმები არ იმუშავებენ, თუ საერთაშორისო ქცევის ფინანსური ინსტიტუციონალური ნორმებიდან გადახრები არ იქნება გამოსწორებული. ამასთან, ეს უკანასკნელი მკაფიოდ უნდა იქნას დაცული. ეროვნულმა სახელმწიფოებმა ზომები უნდა მიიღონ ფინანსური ინსტიტუტების მდგრად ინსტიტუციონალურ განვითარებასთან მიმართებაში.

---

<sup>7</sup> Фаминский И.П. Экономическая глобализация: основа, компоненты, противоречия, вызовы для России // Российский экономический журнал, №10, 2009.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს ეროვნული ბანკის 2018 წლის წლიური ანგარიში. თბილისი, 2019.
2. მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., ხიდირბეგიშვილი ნ. ფინანსური ინსტიტუტები და ბაზრები. სახელმძღვანელო. თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2017.
3. ცაავა გ., ხანთაძე გ. საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა). სახელმძღვანელო. თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2014.
4. Falk R. Predatory Globalization. Oxford, DDD, 2004.
5. Held D. Democracy and Globalization // Global Governance, Boulder, Vol. 3, N3, 1997.
6. Hirst P., Thompson G. Globalization and the Future of the National State // Economy and Society, Vol. 24, N3, 1999.
7. Богомолов О.Т. Анатомия глобальной экономики. Москва: ИКЦ «Академкнига», 2003.
8. Гринберг Р.С. Результаты экономических реформ в постсоциалистических странах // Проблемы теории и практики управления, №3, 2003.
9. Мертон Р. Финансовые рынки и финансовые инструменты: развитие систем регулирования. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004.
10. Фаминский И.П. Экономическая глобализация: основа, компоненты, противоречия, вызовы для России // Российский экономический журнал, №10, 2000.
11. Феррер А. Особенности формирования глобальных финансовых центров. Москва: ЮНИТИ, 2003.

## ფინანსური ინოვაციების განვითარება საბანკო და არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებში

### Development of Financial Innovations in Banks and Non-Bank Credit Organizations

ელიკო მიქაია - დოქტორანტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
Mikaia.eliko@gmail.com

**Eliko Mikiaia** - Ph.D, Georgian Technical University  
[Mikaia.eliko@gmail.com](mailto:Mikaia.eliko@gmail.com)

**აბსტრაქტი.** ძირითად სტრატეგიულ მიზანს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისთვის წარმოადგენს ინოვაციების დანერგვა, როგორც წარმოების, ასევე ფინანსურ სფეროში. ფინანსური ინოვაციები დადებით ზეგავლენას ახდენენ, როგორც საზოგადოების კეთილდღეობაზე, ასევე უზრუნველყოფენ ქვეყნის მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებას. ფინანსური ინოვაციების აქტიურად გამოყენების აუცილებლობა განპირობებულია რიგი ობიექტური ფაქტორებით. მათ შორის აღსანიშნია: ბანკებს შორის კოკურენციის გაძლიერება; ფინანსური გლობალიზაცია - რომელიც გამოიხატება უცხოური ბანკების კაპიტალის შემოდინების ზრდით; საზოგადოებაში ფინანსური კულტურის ამაღლება - რაც გამოხატულია მათი ფინანსური პროდუქტების და მომსახურების მიმართ დაინტერესების ზრდაში.

ამასთან, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ფინანსური ინოვაციების ინიციატორებად გვევლინებიან არამხოლოდ ბანკები, არამედ არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაციებც. მათ მიერ

მომხმარებლისთვის შეთავაზებული პროდუქტებისა თუ მომსახურების მიმართ მოთხოვნი ზრდამ, საბანკო ორგანიზაციები იძულებული გახადა არათუ აემაღლებინათ მომსახურების და პროდუქციის ხარისხი, არამედ შეემუშავებინათ ახალი ინოვაციური პროდუქტები. სწორედ ამან დაუდო საფუძველი ფინანსური ინოვაციების დმრა და კომპლექსური კვლევის ჩატარების აუცილებლობას, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს თეორიული და მეთოდოლოგიური საკითხების შემუშავებას მათ დასაწერგად საფინანსო სექტორში.

**საკვანძო სიტყვები:** ფინანსური ინოვაციები, საბანკო საკრედიტო ორგანიზაცია, არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაცია.

**Abstract.** The main strategic goal for the socio-economic development of the country is innovation. In the modern post-industrial economy, one of the most important target areas for innovation, along with the sphere of material production, is the financial sphere. Financial innovations have a positive impact not only on the economic development of any society, but it also contributes to the wellbeing of the population and improvement of their standard of living. The need to actively introduce financial innovations today is dictated by a number of objective factors: Strengthening competition between banks; Financial globalization – that is expressed in the process of capital flow; Increase in the financial literacy of society.

However, the initiators of financial innovation today are not only banks. The current stage of development of the banking sector is characterized by a significant increase in the role of non-bank credit institutions. The increasing expansion of nonbank financial institutions, which are full-fledged participants in the banking market, offering identical products and services, forces commercial banks not only to improve the quality of offered products, but also to develop new ones. All this leads to the need for a deep and comprehensive research in financial innovations, including study of theoretical, methodological and applied issues for the future implementation in financial institutions.

**Keywords:** Financial Innovation, Bank Credit Organization, Non-Bank Credit Organization.

**შესავალი.** მართალია, სამეცნიერო ლიტერატურაში სიტყვა „ინოვაციის“ ზუსტი და ერთგვაროვანი განმარტება ძნელად მოსაძებნია, მაგრამ ყოველთვის მისი შინაარსი რაიმე დადებით სიახლესთან ან უკვე არსებულის გაუმჯობესებასთან ასოცირდება. მისი გამოყენება ხდება მნიშვნელოვანი ცვლილებების აღსაწერად პროდუქტის შეთავაზებაში, მომსახურებასა თუ მოქმედებაში, რაც ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობის საწინდარია. ჩვენს კომპლექსურ და დინამიკურ სამყაროში ბიზნეს-გარემო ძალიან სწრაფად იცვლება და ეს პროცესი შეუჩერებელია. როგორც მე-20 საუკუნეში მოღვაწე ეკონომისტი და პოლიტოლოგი ი. შუმპეტერი აღნიშნავდა, „ინოვაციის განხორციელება არის ერთადერთი ფუნქცია, რომელიც ფუნდამენტურია ისტორიაში“. ამასთან, ის მოიაზრებდა, რომ ბაზრის მთავარი ღირებულება იყო მისი უნარი განახლებისა. მას სჯეროდა, რომ ეკონომისტების ტრადიციული მოსაზრება კონკურენტუნარიან ბაზართან დაკავშირებით მცდარი იყო; მთავარი არის იყო კონკურენცია ბაზრისთვის და არა კონკურენცია ბაზარში. ბაზრისთვის კონკურენციას კი სწორედ ინოვაცია მოქონდა.

დღესდღეობით უფრო მეტად, ვიდრე ოდესმე თითოეულ ორგანიზაციას გადასარჩენად სჭირდება ინოვაცია. ამ კუთხით, საბანკო სექტორში შეინიშნება ფინანსური ინოვაციების განვითარების ისეთი ტენდენციები, რომლებიც

მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საფინანსო-საკრედიტო ორგანიზაციების ფუნქციონირებაში. მათ შორისაა:

- ტექნოლოგიების განვითარება - თანამედროვე ეპოქაში წარმოუდგენელია ფინანსური ინოვაციის შექმნა ტექნიკის განვითარების გარეშე;
- ფინანსური ინოვაციების ვირტუალიზაცია - რაც ბანკებს საშუალებას აძლევს სულ უფრო მეტი მომსახურება შესთავაზოს მომხმარებელს დისტანციურად.

სწორედ, ტექნოლოგიების განვითარებას აქვს უდიდესი გავლენა ფინანსურ სექტორზე. ფინანსური ტექნოლოგიები, ანუ ფინტექი გულისხმობს ფინანსური მომსახურების სფეროში ტექნოლოგიებისა და ბიზნეს მოდელების გამოყენებას. დღეს კომპანიები, რომლებიც უახლეს ტექნოლოგიებს იყენებენ, მომხმარებლებს უფრო ეფექტურ ფინანსურ სერვისებს სთავაზობენ.

თანამედროვე მსოფლიო მასშტაბით ფინტექი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, რომელმაც მთლიანად შეცვალა ფულის მართვის საშუალებები. აღსანიშნავია, რომ მან საბანკო-საფინანსო მომსახურება უფრო იოლი და ხელმისაწვდომი გახადა. დღეს, ბანკები იმყოფებიან ციფრული ინოვაციების ცენტრში. ისინი განიხილავენ ელექტრონული კომერციის ბიზნეს-მოდელებს, მომხმარებელს სთავაზობენ ინოვაციურ პროდუქტებსა და მომსახურებას, მონაწილეობენ ფინტექის პარტნიორულ ურთიერთობებსა და ინოვაციური სტარტაფების დაფინანსებაში, ხელს უწყობენ ციფრული ბაზრის განვითარებას, სამართლიანი კონკურენტუნარიანი სივრცის ფორმირებას, ინტერნეტ-მომხმარებლების უფლებების დაცვას, ნდობისა და კიბერ უსფრთხოების ზრდას.

მეტი ინოვაცია საბოლოოდ ნიშნავს მეტ ეფექტურ ახალ პროდუქტს და სერვისს, რომელიც უკეთესად პასუხობს მომხმარებელთა მოთხოვნებს, ამარტივებს და უფრო კომფორტულს ხდის ადამიანების ურთიერთობას ბაკთან. ინოვაციები ასევე ხელს უწყობს კომპანიას გააიაფოს და მეტად ხელმისაწვდომი გახადოს უკვე არსებული სერვისები.

ფინანსური ინოვაციები თანდათანობით ძლიერი იარაღი ხდება საბანკო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოსაპოვებლად. იმისათვის, რომ საბანკო სფეროში ფინანსურმა ორგანიზაციებმა ერთმანეთს გაუწიონ კონკურენცია მათ უნდა შეძლონ მომსახურების უწყვეტ განვითარებასთან ერთად და პერსონალის კომპეტენციისა და პოლიტიკის მუდმივი განვითარება.

ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება ფინანსური პროდუქტების ხელმისაწვდომობის, მოხერხებულობისა და ეფექტიანობის მხრივ მნიშვნელოვან ახალ შესაძლებლობებს ქმნის. ქვეყნის ცენტრალური ბანკის ხედვა ფინანსურ სტაბილურობაზე მოიცავს ფინანსური ბაზრის განვითარებასა და რისკებს შორის ოპტიმალური ბალანსის გაუმჯობესებაზე მუდმივ ზრუნვას. თანამედროვე საზედამხებდევლო ჩარჩო საკმაოდ კომპლექსურია და ნავიგაციისთვის რთულია, განსაკუთრებით, ახალი ფინანსური

სტარტაპებისთვის. მისთვის უმნიშვნელოვანესია ფინტექ იდეების მქონე ინოვატორების წახალისება და ამ იდეების მდგრად ფინანსურ მოდელად გარდაქმნის ხელშეწყობა.

სწორედ ამ მიზანს ემსახურება ფინანსური ინოვაციების ოფისი. მისი მემვეობით ხდება ფინანსური ინოვაციების მქონე პირების თუ ორგანიზაციის და საქართველოს ეროვნული ბანკის ზედამხედველებს შორის ეფექტური კომუნიკაციისა და ჩარჩოს შექმნა. ფინანსური ინოვაციების ოფისი საქართველოს ეროვნულ ბანკსა და ფინანსური ტექნოლოგიების ინოვატორთა საზოგადოებას შორის კომუნიკაციის საშუალებაა. აღნიშნული ოფისი ფინტექ სტარტაპებს და ფინანსური სექტორით დაინტერესებულ ტექნოლოგიურ კომპანიებს საქართველოს ეროვნული ბანკის მანდატის ფარგლებში საზედამხედველო თემატიკის კითხვებზე პირდაპირი უკუკავშირის მიღების მარტივ გზას სთავაზობს. ფინანსური ინოვაციების ოფისის მისიაა ხელი შეუწყოს პასუხისმგებლიან ინოვაციებს ფინანსურ სექტორში და დაეხმაროს ფინტექ ორგანიზაციებს/სტარტაპებს ქვეყნის ეროვნული ბანკის რეგულაციების საზედამხედველო მიდგომის გაცნობიერებაში.

საფინანსო ინდუსტრიამ სწრაფად გაითავისა ტექნოლოგიების სარგებელი და უპირატესობა. კომერციული ბანკების მიერ დანერგილი ინოვაციების უმრავლესობა სწორედ ტექნოლოგიურ მიღწევებზე დაფუძნებულია. მათ შეიძლება მივაკუთვნოთ უნივერსალური ელექტრონული ბარათები, ინტერნეტ-ბანკინგი, სმს-ბანკი. საფინანსო ორგანიზაციები სულ უფრო ხშირად მიმართავენ დისტანციურ მომსახურებასაც. კლიენტების უმრავლესობაც დიდი ხანია ბანკის სერვისებს დისტანციურად მოიხმარს. გარდა ამისა, პრაქტიკამ ცხადყო, რომ ბევრს იურიდიულ თუ ფიზიკურ პირს არ სურს საბანკო პროცედურებზე დროის ხარჯვა. ამიტომაც, რადგან კომპანია ყოველთვის კლიენტების ინტერესების გათვალისწინებით მოქმედებს, ბანკებში ბიზნესის წარმომადგენლებისთვის გაუმჯობესებული მომსახურების მიწოდების გზებზე დაიწყეს ფიქრი და შედეგმაც არ დააყოვნა. იურიდიული თუ ფიზიკური პირისთვის ანგარიშის გახსნა და კლიენტად რეგისტრაცია ონლაინ და დისტანციურად, ბანკში მიუსვლელოდ და რაც მთავარია უმოკლეს დროშია შესაძლებელი. მომხმარებელი რამოდენიმე წუთში რეგისტრირდება ბანკის კლიენტად, ხსნის ანგარიშს, ინტერნეტბანკს და შეუძლია ბარათის შეკვეთაც. ამ ინოვაციური სიახლის მემვეობით ის ზოგავს დროს, შესაბამისად, კი გარკვეულ ფინანსურ რესურსებს.

ონლაინ მომსახურების გარდა, ყველა ზემოთჩამოთვლილი მომსახურების მიღება იურიდიულ თუ ფიზიკურ პირებს დისტანციურად, სატელეფონო ცენტრის დახმარებითაც შეუძლიათ. ისინი სატელეფონო კონსულტანტთან დარეკვით შეავსებენ განაცხადს, ხოლო დოკუმენტებს ბანკის წარმომადგენელი ადგილზე მიუტანს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ფინანსური ინოვაციები ვითარდება დისტანციური საბანკო მომსახურების არხების ხელშეწყობით, რომლებიც მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს საბანკო ოპერაციები განახორციელონ სხვადასხვა ელექტრონული არხის გამოყენებით. დღეისათვის შეიძლება გამოვყოთ ქვეყანაში მოქმედი დისტანციური საბანკო მომსახურების შემდეგი ყველაზე გავრცელებული სახეობა:

- **ინტერნეტ-ბანკინგი** - საბანკო მომსახურების გაწევა ინტერნეტის საშუალებით. მომხმარებელს აქვს წვდომა თავის საბანკო ანგარიშზე და შეუძლია სხვადასხვა საბანკო ოპერაციის განხორციელება ინტერნეტში ჩართული კომპიუტერიდან.
- **ბანკი-კლიენტი** - სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფა, რომლის საშუალებითაც კლიენტებს საშუალება ეძლევათ აწარმოონ სხვადასხვა საბანკო ოპერაციები მათ კომპიუტერზე წინასწარ დაყენებული პროგრამის მეშვეობით.
- **სატელეფონო ბანკინგი** - სატელეფონო ხმოვანი კომუნიკაციის საშუალებით საბანკო მომსახურების მიღება. მომხმარებლის ვერიფიკაციისათვის ბანკები განსხვავებულ მეთოდებს გამოიყენებენ. სატელეფონო ბანკინგის საშუალებით მომხმარებელს საშუალება აქვს მიიღოს შემდეგი სახის მომსახურებები: საინფორმაციო სერვისი, გადაამოწმოს საკუთარ ანგარიშებზე ნაშთი და განახორციელოს მცირე თანხის გადახდის ოპერაციები.
- **მობაილ-ბანკინგი** - დაფუძნებულია მობილური ინტერნეტის ტექნოლოგიაზე. იგი შესაძლებლობას აძლევს მომხმარებელს მობილური ტელეფონის საშუალებით მართოს და აკონტროლოს თავისი საბანკო ანგარიშები, ასევე განახორციელოს გადახდის ოპერაციები.
- **SMS ბანკინგი** - გულისხმობს SMS-ის საშუალებით მომხმარებლისთვის მარტივი მომსახურებების გაწევას, როგორცაა ინფორმირება მის მიერ განხორციელებული ოპერაციების შესახებ, ანგარიშზე არსებული ნაშთის შესახებ, მარტივი გადახდის ოპერაციების განხორციელება (მაგ. მობილური ტელეფონის ბალანსის შევსება), ბარათის დაკარგვის შემთხვევაში საგადახდო ბარათის დაბლოკვა (ან ადრე დაბლოკილ ბარათზე ბლოკის მოხსნა) და სხვა.

ინოვაციური პოლიტიკის დანერგვა და მის შედეგად საბანკო ინოვაციების შექმნა გარკვეული დადებითი ეკონომიკური ან სტრატეგიული ეფექტის მიღწევაზეა მიმართული, რომელსაც შეიძლება მივაკუთოთ: ბანკის ფინანსური შემოსავლის გადიდება, ახალი კლიენტების მოზიდვა, ბანკის საბაზრო წილის გაფართოება, საკრედიტო ორგანიზაციის მუშაობის დანახარჯების შემცირება და სხვა. ფინანსური ინოვაციის ეკონომიკური ეფექტი განისაზღვრება ინოვაციური პროდუქტის მიმღებ ყოველ კლიენტზე მიღებული შემოსავლის



ოდენობის მიხედვით. ამ გაანგარიშებამ ცხადყო, რომ ბანკებს ბევრად შემოსავლიანები არიან, ვიდრე სხვა არასაბანკო ორგანიზაციები. ამას, რა თქმა უნდა, ბანკების ფინანსური შესაძლებლობების სიდიდესთან ერთად, მათი კლიენტების მრავალრიცხოვნობა განაპირობებს. ამასთან აღსანიშნავია, რომ ძირითადი შემოსავალი დანერგილი ფინანსური ინოვაციებისგან - ეს არის საკომისიოები და ტარიფები დაწესებული მათი მომსახურებისთვის.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. თიბისი ბანკი მეტი ინოვაციის ძიებაში. 2016. ჟ. Forbes Georgia. <http://forbes.ge/news/1569/TBC-banki-meti-inovaciis-ZiebaSi>
2. <http://economy-lib.com/razvitie-finansovyh-innovatsiy-v-bankah-i-nebankovskih-kreditnyh-organizatsiyah>
3. <https://www.nbg.gov.ge>
4. <http://economy-lib.com/>
5. <http://www.dslib.net/finansy/razvitie-finansovyh-innovacij-v-bankah-i-nebankovskih-kreditnyh-organizacijah.html>
6. [https://idfi.ge/ge/global\\_innovation\\_index\\_2018\\_georgia](https://idfi.ge/ge/global_innovation_index_2018_georgia)

## ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მიმოხილვა საქართველოში Review of the Securities Market in Georgia

ირაკლი პეტრიაშვილი - ბიზნეს ტექნოლოგიები/ფინანსები დოქტორანტი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, [ipetriashvili@sao.ge](mailto:ipetriashvili@sao.ge)

**Irakli Petriashvili** – PhD/student business Technology faculty/General in Finance  
Georgian Technical University, [ipetriashvili@sao.ge](mailto:ipetriashvili@sao.ge)

**აბსტრაქტი.** კაპიტალის ბაზარი, საბანკო სისტემის პარალელურად, ფინანსური რესურსების მოზიდვის ალტერნატიულ საშუალებად განიხილება. განვითარებული კაპიტალის ბაზარი ბიზნეს სამყაროსთვის კონკურენტულ გარემოს ქმნის, ხელს უწყობს დანაზოგების უფრო ეფექტიან გადაწაწილებას და კომპანიებისთვის ფინანსური რესურსების მოზიდვის ალტერნატიულ წყაროს წარმოადგენს. საქართველოში ფასიანი ქაღალდების ბაზარი განვითარების საწყის ეტაპზეა. ადგილობრივი აქციების ბაზარი არააქტიურია, თუმცა ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გააქტიურდა სავალო ფასიანი ქაღალდების ბაზარი, რომლის მოცულობაც 2014 წლის 31 დეკემბრიდან 2019 წლის 30 ივნისთან შედარებით 56 მილიონი ლარიდან 414 მილიონ ლარამდე გაიზარდა. საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების მიერ ლარით დენომინირებული სავალო ფასიანი ქაღალდების გამოშვებაც და 2019 წლის 30 ივნისის მდგომარეობით 717 მილიონ ლარს გაუტოლდა. მიუხედავად ამისა, საქართველოს კაპიტალის ბაზრის წილი ფინანსური სექტორის აქტივების დაახლოებით 10%-ს შეადგენს. აღსანიშნავია, რომ ფასიანი ქაღალდების ბაზრის განვითარებასა და მის მასშტაბზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, თუმცა ეკონომიკისა და ქვეყნის ზომა (როგორც ემიტენტების, ასევე ინვესტორების კუთხით) განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორებია. პირდაპირი ინვესტიციების გარდა, არსებობს ბიზნესის და მთლიანად ეკონომიკის დაფინანსების ორი ალტერნატიული გზა -

საბანკო სესხი და ფასიანი ქაღალდების ბაზარი. პირველი მექანიზმი გულისხმობს ინვესტორების თანხის შესვლას დეპოზიტის სახით ბანკებში (გარკვეულ პროცენტად) და შემდეგ ბანკების მიერ ამ თანხების გაცემას კრედიტის სახით (უფრო მაღალ პროცენტად). ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შემთხვევაში კი ფულადი სახსრები უშუალოდ მიედინება ინვესტორისგან ეკონომიკაში, კომპანიების ან სხვა სუბიექტების მიერ გამოშვებული ფასიანი ქაღალდების სანაცვლოდ. ამ სტატიაში მოკლედ მიმოვიხილავ, ფასიანი კაპიტალის ბაზარს და მის ძირითად ინსტრუმენტებს.

**საკვანძო სიტყვები:** კაპიტალის ბაზარი, ფასიანი ქაღალდების ბაზარი, ეროვნული ბანკი, სასესხო და სააქციო ფინანსური ინსტრუმენტები.

**Abstract.** Capital market, in parallel to the banking system, is considered as a mechanism for attracting financial resources. Developed capital market creates competitive environment for the business world, supports more efficient distribution of savings and serves as an alternative source for companies to attract financial resources. Securities market is on the early development stage in Georgia. Local stock market is not active, however the debt securities market has significantly activated recently, its volume has increased up to 414 million GEL in 30 June 2019, compared to 56 million GEL in 31 December 2014. Emission and volume of debt securities, denominated by the international financial institutions in Georgian Lari, has reached 717 million GEL as of 30 June 2019. Despite of this, Georgian Capital market's share in the financial sector assets is approximately 10%.

It should be mentioned, that many factors influence on the development and volume of the securities market, however, size of a specific country and its economy (considering issuer as well as investor) are important factors of the securities market development. Besides the direct investments, there are two alternative ways for funding business and whole economy; these are bank loan and securities market. The first option envisages direct entry of the investors' money into the banking system (based on a defined interest rate), and then using this money by the banks to issue credits/loans (with higher interest rate). In case of the securities market, investors' funds are directed to the economy, in place of securities issued by companies and other legal entities.

In this article, I will briefly overview the securities market and its main instruments/tools.

**Keywords:** Capital Market, Securities Market, National Bank, Loan and Equity Financial Instruments.

**შესავალი.** აღსანიშნავია, რომ ბოლო პერიოდში საქართველოში ობლიგაციებზე მოთხოვნის ზრდას ხელს უწყობს საქართველოს ბიზნეს გარემოს სხვადასხვა მახასიათებლები. საქართველოს მსგავს განვითარებად ქვეყნებში კერძო კომპანიების მფლობელთათვის უფრო საინტერესოა ფინანსური რესურსის მოძიება სავალო ინსტრუმენტების მეშვეობით, ვიდრე აქციების გამოშვება და, შესაბამისად, კონტროლის/მმართველობის დათმობა. აქედან გამომდინარე, ამ ბაზრის განვითარება შესაძლოა განხილული იქნას როგორც შუალედური რგოლი ტრადიციულ დაკრედიტებასა და კაპიტალის ბაზრის სხვა ინსტრუმენტების გამოყენებას შორის.

საქართველოს ეროვნული ბანკის და მთავრობის როლი ფასიანი ქაღალდების ბაზრის განვითარებაში კაპიტალური ბაზრის შემდგომი განვითარებისთვის, ეკონომიკის ზრდასთან ერთად, მნიშვნელოვანია შეიქმნას შესაბამისი ხელშემწყობი გარემო, რაც გრძელვადიანი სტრატეგიის თანმიმდევრულ შესრულებასა და პროაქტიულ ქმედებებს მოითხოვს.

შესაბამისი ხელშემწყობი გარემო, თავის მხრივ, გულისხმობს სტაბილურ მაკროეკონომიკურ გარემოს, ფინანსური სექტორის მდგრად, გამჭვირვალე და ეფექტურ ფუნქციონირებას, გამართულ საკანონმდებლო და საზედამხებველო ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს ინვესტორების უფლებების დაცულობასა და ბაზრის სანდოობას, სხვადასხვა მასტიმულირებელი (საგადასახადო) პოლიტიკის არსებობას, განვითარებულ სამთავრობო ობლიგაციების ბაზარს, ქართული კაპიტალის ბაზრის საერთაშორისო სტანდარტებთან თანხვედრას და შესაბამისობას, ფინანსური ინსტრუმენტების მრავალფეროვნების არსებობას, ფინანსური განათლების დონის ამაღლებასა და ასე შემდეგ

2017 წლიდან კაპიტალის ბაზრის განვითარებისთვის საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა და მთავრობამ, შემუშავებული სტრატეგიის ფარგლებში, მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგეს.

ეროვნული ბანკის ინიციატივით, ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკთან (EBRD) ერთად, შეიქმნა საქართველოში დერივატივების ბაზრი. დერივატივების ბაზარი ევროპული სტანდარტების და მოთხოვნების შესაბამისია. ასევე შეიქმნა კანონი, რომელიც დაარეგულირებს ოპერაციებს წარმოებული ინსტრუმენტებით და განსაზღვრავს დერივატივის მხარეებს შორის ნეტინგის შესაძლებლობასა და ფინანსური გირავნობის გამოყენების საკითხებს. (ფინანსური ბაზრის მიმოხილვა, 2020).

განვითარებული კაპიტალის ბაზრის საკანონმდებლო ჩარჩოს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს საინვესტიციო ფონდები, რომლებიც ერთი მხრივ, საცალო და ინსტიტუციური ინვესტორების ინტერესების შესაბამისად ანაწილებენ მათ რესურსებს, ხოლო მეორე მხრივ, ხელს უწყობენ ბაზარზე არსებული ფინანსური პროდუქტების განვითარებას. საქართველოს ეროვნული ბანკი, ეკონომიკის სამინისტროსთან ერთად, მუშაობს ახალ, ევრო დირექტივების შესაბამის და არსებული ბიზნეს გარემოსთვის მორგებული სამართლებრივი ჩარჩოს შემუშავებაზე (საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2020).

**კაპიტალის ბაზრის მნიშვნელობა.** კაპიტალის ბაზარი საბანკო დაკრედიტების პარალელურად განიხილება ფინანსური რესურსების მოზიდვის ეფექტიან საშუალებად. განვითარებული კაპიტალის ბაზარი ქმნის კონკურენტულ გარემოს, ხელს უწყობს დანაზოგების უფრო ეფექტიან გადანაწილებას, როდესაც საბანკო დაკრედიტება იზღუდება, ობლიგაციების ბაზარი შესაძლოა ასრულებდეს დამაბალანსებელ როლს. კაპიტალის ბაზარი არის მოსახლეობისათვის დანაზოგების განთავსების დამატებითი ინსტრუმენტი, ხოლო კომპანიებისათვის ინვესტიციების მოზიდვის

მნიშვნელოვანი საშუალება. განვითარებული (დრმა, გამჭვირვალე და კარგად რეგულირებული) კაპიტალის ბაზრები ხელს უწყობს სტაბილურ ეკონომიკურ ზრდას და მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლებას.

საერთაშორისო გამოცდილებით, ქვეყნის ეკონომიკის ზომა კაპიტალის ბაზრის განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. გეოპოლიტიკური მდგომარეობიდან, ქვეყნის ზომისა და სხვა ეკონომიკური მახასიათებლებიდან გამომდინარე, საქართველოს კონკურენტუნარიანობისთვის მნიშვნელოვანია ინვესტორთათვის სანდო და გამჭვირვალე კაპიტალის ბაზრის უზრუნველყოფა. ასევე, ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი პირობაა გამართული საკანონმდებლო ჩარჩოს არსებობა.

აღნიშნულის მისაღწევად, 2018 წელს გაფორმდა 3-წლიანი ხელშეკრულება საქართველოს ეროვნულ ბანკსა და ბელგიის ფასიანი ქაღალდების საზედამხედველო ორგანოს (FSMA) შორის. პროექტი დაყოფილია სამ ფაზად, და გეგმის მიხედვით I-II ფაზები 2021 წლის ოქტომბერში დასრულდება. პროექტის მიზანია, მომზადდეს დეტალური სამოქმედო გეგმა, რომელიც მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს საზედამხედველო ჩარჩოს და შეუსაბამებს მას ევროკავშირის სტანდარტებსა და IOSCO-ს (ფასიანი ქაღალდების კომისიათა საერთაშორისო ორგანიზაცია) პრინციპებს.

აღნიშნული ჩარჩო შემდეგ ძირითად მიმართულებებს ითვალისწინებს:

შუამავლები (ბროკერები, ბაზრის ინფრასტრუქტურა) - 2019 წელს შემუშავდა საბროკერო საქმიანობის მარეგულირებელი ორი ახალი წესი. აღნიშნული რეგულაციების მიზანია სექტორში არსებული საშუამავლო მომსახურების სტანდარტის ამაღლება, არსებული და პოტენციური ინვესტორების ინტერესების დაცვა და მათთვის გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის სრულყოფილად მიწოდება. ამასთან, სტრატეგიის ფარგლებში, დაგეგმილია არსებული საზედამხედველო ჩარჩოს გადახედვა და მისი ევროკავშირის სტანდარტებთან დაახლოება.

ფასიანი ქაღალდების ემიტენტები - ეროვნული ბანკის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტია ფასიანი ქაღალდების ემიტენტების გამჭვირვალობის ამაღლება და გამართული კორპორატიული მართვის სტანდარტების დამკვიდრების ხელშეწყობა.

აღნიშნული მიმართულებით მიმდინარეობს ინტენსიური მუშაობა განახლებულ პროსპექტის წესზე, რომლის მთავარი ფუნქციაა ინვესტორებისთვის სრული, ხარისხიანი და უტყუარი ინფორმაციის გამჟღავნება ფასიან ქაღალდებთან დაკავშირებული რისკების შესახებ. გარდა ამისა, კორპორატიული მართვის პრინციპების შემუშავება საქართველოს ეროვნული ბანკის ერთ-ერთი პრიორიტეტია. აღსანიშნავია, რომ

განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებით, კორპორატიული მართვის მაღალი სტანდარტები დადებითად აისახება როგორც კომპანიების ფინანსურ რესურსების წვდომაზე, ასევე მათ ფინანსურ მაჩვენებლებსა და მომგებიანობაზე. ამ მიმართულებით, მსოფლიო ბანკის და IFC-ის მხარდაჭერით შეიქმნა უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი, რომლის მიზანი კორპორატიული მართვის ჩარჩოს შემუშავებაა (დოლიძე, 2020).

2017 წელს ძალაში შევიდა საგადასახადო კოდექსის იმ ცვლილებების ნაწილი, რომელიც სასესხო და სააქციო ფინანსური ინსტრუმენტების დაბეგრასთან დაკავშირებით საგადასახადო შეღავათებს ითვალისწინებს. ცვლილებების პირველი პაკეტის შესაბამისად, ფასიანი ქაღალდების ვაჭრობის შემდეგ მიღებული შემოსავალი (capital gain) არ იბეგრება, რაც განაპირობებს მეორადი ბაზრის აქტიურობის წახალისებას. ასევე, არ დაიბეგრება 2023 წლამდე გამოშვებული კორპორატიული ობლიგაციების კუპონები, აქციებზე გადახდილი დივიდენდების დაკავება კი გადახდის წყაროსთან მოხდება. სანდო, სწრაფი და ეფექტიანი ტექნიკური ინფრასტრუქტურა ფასიანი ქაღალდების ბაზრის განვითარების ძირეული კომპონენტია.

2017 წლიდან ეროვნული ბანკი, საქართველოს ფასიანი ქაღალდების ცენტრალურ დეპოზიტართან ერთად, ანგარიშსწორების ინტეგრირებული სისტემის (GPSS) განახლებაზე მუშაობს. ახალი სისტემა უზრუნველყოფს ავტომატიზებულ, სწრაფ და დაცულ ანგარიშსწორებას, რომელიც განხორციელდება “მიწოდება გადახდის სანაცვლოდ” (Delivery vs. Payment) მეთოდით და მოიცავს ლარში დენომინირებული ყველა ტიპის ფასიან ქაღალდს (კერძო კომპანიების მიერ გამოშვებული ობლიგაციების და აქციების ჩათვლით). ფასიანი ქაღალდებით ვაჭრობისა და ანგარიშსწორების სრული ციკლის ავტომატიზაცია შესაძლებელია განახლებული GPSS-ის ინტეგრირებით საფონდო ბირჟისა და Bloomberg-ის სავაჭრო სისტემებთან. სისტემის მეშვეობით განხორციელდება პროცენტის, დივიდენდის, ფასიანი ქაღალდის ძირითადი თანხის გადახდის ოპერაციები და მათი ეროვნულ ბანკში ან ბაზრის მონაწილეებს შორის დაგირავება. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი პროექტი მიმდინარეობს საფონდო ბირჟის სავაჭრო ინფრასტრუქტურის განახლების კუთხით, რომლის მიზანიც საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისი პლატფორმის შექმნაა (კანონი, 2019).

თუ ყველა იმ დირექტივას რომელიც ევროკავშირიდან გვაქვს მიღებული, თანმიმდევრობით შევასრულებთ და განვითარებისთვის იმ საბაზისო საკითხებში შევასრულებს რომლებზეც ზემოთ ვისაუბრეთ შევძლებთ ეკონომიკაში ჩავუშვათ ის თანხები რომლებიც ახლო მხოლოდ კომერციულ ბანკებშია კონცენტრირებული. კერძოდ: დღეს 14 მილიარდ ლარამდეა განთავსებული საბანკო დეპოზიტებზე და ამ თანხების დიდი ნაწილი სხვა

საინვესტიციო არხებში წარმართებოდა - ასეთების არსებობის შემთხვევაში. მითუმეტეს, რომ საპროცენტო განაკვეთები უცხოურ ვალუტაში დენომინირებულ დეპოზიტებზე მნიშვნელოვნადაა შემცირებული წინა წლებთან შედარებით. ისე რომ, მოთხოვნის პოტენციალი მიმზიდველ ფინანსურ ინსტრუმენტებზე საკმაოდ მაღალია.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბლოგი, ე. ბ. (2020). ფინანსრი ბაზრის მიმოხილვა. ეროვნული ბანკის ბლოგი, 4.
2. დოლიძე, გ. (2020). ფასიანი ქაღალდების ბაზარი საქართველოში - პრობლემები, გამოწვევები და პერსპექტივები. ინფორმაციის ტავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი, 1.
3. კანონი, ს. (2019). საქართველოს კანონი ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ. თბილისი.
4. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. (2020). კაპიტალის ბაზრის განვითარების სტრატეგია. კაპიტალის ბაზრის განვითარების სტრატეგია, 35.

## **აშშ-ს, იაპონიის, საქართველოს და ევროპის საბანკო სისტემების შედარებითი ანალიზი**

### **Comparative Analysis for the Banking Systems of the USA, Japan, Georgia and Europe**

**სოფიო ზაუტაშვილი** - ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის მაგისტრი საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, [S.Zautashvili@banklabonline.com](mailto:S.Zautashvili@banklabonline.com)

**Sopio Zautashvili** - Master in the Faculty of Business Technologies Georgian Technical University, [S.Zautashvili@banklabonline.com](mailto:S.Zautashvili@banklabonline.com)

**აბსტრაქტი.** აშშ-ს მთავარი ფინანსური ინსტიტუტია ფედერალური სარეზერვო სისტემა, რომლის სტრუქტურა შედგება რამდენიმე ფენისგან, მოიცავს 12 რეგიონალურ სარეზერვო ბანკს, რომლებიც განლაგებულია მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ისინი აკონტროლებენ და არეგულირებენ კერძო საკუთრებაში არსებულ კომერციულ ბანკებს.

იაპონიის საბანკო სისტემა დაყოფილია სეგმენტებად: კომერციული ბანკები, გრძელვადიანი საკრედიტო ბანკები, შემნახველი ბანკები და სხვ.

ევროპის ქვეყნების, საქართველოს და იაპონიის საბანკო სისტემის მსგავსება ვლინდება იმ ფაქტით, რომ ყველა ქვეყანაში ორდონიანი საბანკო სისტემა (გამონაკლისია ამერიკის შეერთებული შტატების საბანკო სისტემა), პირველი რგოლი ცენტრალური ბანკი, რომელიც აკონტროლებს და მეურვეობას უწევს ქვედა რგოლს, კომერციული ბანკების სისტემას. ყველა ქვეყნის ცენტრალური ბანკების ფუნქციები მსგავსია: ვალუტის ემისია, მთავრობის ბანკირის და ფისკალური აგენტის ფუნქცია, ბანკთა-ბანკის ფუნქცია, ფინანსური ინსტიტუტების ზედამხედველობის და რეგულირების ფუნქცია და ა. შ.

ქართული საბანკო სისტემა ვითარდება მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების საბანკო სისტემების გამოცდილების საფუძველზე. ის ხელმძღვანელობს საერთაშორისო საფინანსო და

საბანკო ორგანიზაციების რეკომენდაციებით და ინსტრუქციებით, საუკეთესო მსოფლიო გამოცდილებით.

**საკვანძო სიტყვები:** საბანკო სისტემა, ცენტრალური ბანკი, რეფინანსირების განაკვეთი, საბაზრო საპროცენტო განაკვეთები.

**Abstract.** The major financial institution of the United States is the Federal Reserve System. Its structure consists of several layers, includes 12 regional reserve banks located in the cities around the USA. They control and regulate the privately owned commercial banks.

The Japan's banking system is segmented into components: commercial banks, long-term credit banks, savings banks, and etc.

The similarity of the banking systems of the European countries, Georgia and Japan is revealed by the fact that the said countries have the two-tier banking system (the U.S. banking system is an exceptional). The first echelon is the Central Bank, which oversees and supervises the lower echelon - the commercial banks system. The functions of the central banks in all countries are similar: issue of currency, function of the banker and fiscal agent of the government, function of the bank of all banks, supervisory and regulatory function for financial institutions and etc.

The Georgian banking system shares and embodies the experience of the banking systems of developed countries. It is guided by the recommendations and instructions of international financial and banking organizations, with the best world experience.

**Keywords:** Banking System, Central Bank, Refinancing Rate, Market Interest Rates.

**ძირითადი ტექსტი.** აშშ-ს საფინანსო სისტემა ორგანიზებულობის მაღალი დონით გამოირჩევა. იგი შედგება ფედერალური, შტატების, მუნიციპალური დაწესებულებებისა და ორგანიზაციებისაგან, აგრეთვე კერძო ფინანსური კომპანიებისაგან.

აშშ-ს მთავარი ფინანსური ინსტიტუტია ფედერალური სარეზერვო სისტემა, რომელიც დაარსებულია ფედერალური სარეზერვო საკანონმდებლო აქტის საფუძველზე, როგორც ამერიკის შეერთებული შტატების ცენტრალური ბანკი. მისი მიზანია უსაფრთხო, მოქნილი და სტაბილური ფინანსური სისტემის შექმნა. აღნიშნული კანონი ადგენს ფსს-ის მიზნებს, ფუნქციასა და სტრუქტურას, აგრეთვე მის პასუხისმგებლობას.

ფედერალური სარეზერვო სისტემა ხელმძღვანელობს შეერთებული შტატების კონგრესის მიერ მიღებული ინსტრუქციებითა და კანონებით, რომლებშიც ჩადებულია მონეტარული პოლიტიკის სამი მთავარი ინსტრუმენტი: უმუშევრობის დონის შემცირება, ფასების სტაბილურობა და გრძელვადიანი საპროცენტო განაკვეთების რეგულირება. წლების განმავლობაში კიდევ უფრო გაფართოვდა ფედერალური სარეზერვო სისტემის უფლება-მოვალეობები და მოიცვა კომერციული ბანკების ზედამხედველობა და რეგულირება, მასვე დაევალა ფინანსური სისტემის სტაბილურობის შენარჩუნებაზე ზრუნვა და აშშ-ს მთავრობისა და უცხოეთის ოფიციალური ინსტიტუტებისათვის მომსახურების გაწევა.

ფედერალური სარეზერვო სისტემის სტრუქტურა შედგება რამდენიმე ფენისგან. მას მართავს მმართველთა საბჭო, იგივე ფედერალური სარეზერვო საბჭო (FRB). იგი შედგება 12 რეგიონალური სარეზერვო ბანკისგან, რომლებიც განლაგებულია მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ისინი აკონტროლებენ და არეგულირებენ კერძო საკუთრებაში არსებულ

კომერციულ ბანკებს. კომერციულ ბანკებს მოეთხოვებათ ეროვნულ დონეზე აქციების განთავსება და თავიანთი რეგიონის ფედერალური სარეზერვო ბანკის საბჭოს წევრების არჩევა.

XXI საუკუნის აშშ-ის საფინანსო სისტემის განვითარებაში თანდათან მცირდება კომერციული ბანკების მნიშვნელობის ხარისხი და იმატებს არასაბანკო დაწესებულებების როლი, რაც საბაზრო ურთიერთობების სიჭარბესთან არის დაკავშირებული.

ცენტრალური ბანკი მთავარი მიზნის - ფასების სტაბილურობის უზრუნველყოფას ახორციელებს სხვადასხვა ინსტრუმენტების გამოყენებით. ერთ-ერთი და ყველაზე მნიშვნელოვანია სწორი მონეტარული პოლიტიკის განხორციელება, რისთვისაც ის არეგულირებს მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთს. აღნიშნული წარმოადგენს ორიენტირს საბაზრო საპროცენტო განაკვეთებისთვის. მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი, იგივე რეფინანსირების განაკვეთი დგინდება ცენტრალური ბანკის მონეტარული პოლიტიკის კომიტეტის მიერ ფინანსურ ბაზრებზე და ეკონომიკურ პროცესებზე დაკვირვების შედეგად.

ფსს-ის მმართველთა საბჭოს აქვს პასუხისმგებლობის ფართო სპექტრი, რომელიც დაკავშირებულია ქაღალდის ფულის ემისიასთან და მისი შესაბამისი რაოდენობით მიწოდებასთან ფედერალური რეგიონალური ბანკებისათვის, რომლებიც, თავის მხრივ, მიმოქცევაში უშვებენ მას. მმართველთა საბჭო ასევე პასუხისმგებელია ვალუტის სიმყარესა და მისდამი ნდობის შენარჩუნებაზე. ფედერალური სარეზერვო სისტემის ხაზინის დეპარტამენტი მმართველთა საბჭოსა და შეერთებული შტატების საიდუმლო სამსახურთან ერთად აქტიურად და უწყვეტად მუშაობს ბანკოტების გაყალბების საფრთხეებთან მიმართებაში.

ამერიკის შეერთებული შტატების ფედერალური სარეზერვო სისტემის მიერ დადგენილი მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი დღეისათვის 1,75%-ია, რაც აისახება ქვეყნის საბაზრო საპროცენტო განაკვეთების სიდიდეზე. აშშ-ში იპოთეკური სესხების საშუალო საპროცენტო მაჩვენებელი 1,63%-ს შეადგენს იმ შემთხვევაში თუ თანამონაწილეობა 5%-ზე მეტია, ნაკლებს შემთხვევაში საშუალო წლიური საპროცენტო განაკვეთი საშუალოდ 2,01%-ია. სამომხმარებლო სესხებზე კი საშუალო მაჩვენებელი 3,3%-ია.

რაც შეეხება დაგროვების და შენახვის საშუალებებს, სადუპოზიტო სერთიფიკატები აშშ-ში ყველაზე პოპულარულია. დამზოგველებს შეუძლიათ მინიმუმ 500 აშშ დოლარის ინვესტიცია განახორციელონ. მათი ვადა - 3 თვიდან 5 წლამდეა.

ცხრილი 1

სადუპოზიტო სერთიფიკატის წლიური საპროცენტო განაკვეთები აშშ-ში

6 თვე	12 თვე	18 თვე	24 თვე	36 თვე	48 თვე	60 თვე
1,85%	1,35%	1,35%	1,35%	1,45%	1,45%	1,45%

ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ



სადეპოზიტო სერტიფიკატზე საპროცენტო განაკვეთების ზრდა ვადის ზრდის პროპორციული არ არის. ყველაზე მაღალი 1,85% ყველაზე მცირე ვადიანობის მქონე სერტიფიკატს აქვს, ხოლო ყველაზე დაბალი 1,35% - 12-, 18- და 24- თვიანს. იგივე საპროცენტო განაკვეთი აქვთ ინდივიდუალურ საპენსიო ანგარიშებსაც. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ სტუდენტები და ახალგაზრდა დამზოგველები 23 წლამდე სარგებლობენ პრივილეგიებით. მათ შეუძლიათ 500 აშშ დოლარის ნაცვლად ინვესტირება განახორციელონ მინიმუმ 100 აშშ დოლარით.

იაპონიის ტრადიციული საბანკო სისტემა 1980-იან წლებში დაიყო სემენტებად: კომერციული ბანკები, გრძელვადიანი საკრედიტო ბანკები, შემნახველი ბანკები და სხვადასხვა სპეციალიზირებული ფინანსური ინსტიტუტები. მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში ჩამოყალიბდა საბანკო ოპერაციები და პროდუქტები: სამომხმარებლო სესხი, საკრედიტო ბარათი, ლიზინგი. ამავე პერიოდში უძრავი ქონების მართვით დაკავებულმა ორგანიზაციებმა შეითავსეს კომერციული ბანკების ტრადიციული ფუნქციები, მაგალითად სესხის გაცემა.

იაპონიაშიც საბანკო და საფინანსო სისტემის მთავარი მარეგულირებელი და მაკონტროლებელი ორგანო ცენტრალური ბანკია - იაპონიის ბანკი.

იაპონიის ბანკი არის იაპონიის ცენტრალური ბანკი, სარეზერვო ბანკი, ფინანსური ორგანიზაცია, რომელიც შეიმუშავებს მონეტარულ პოლიტიკას, განსაზღვრავს ქვეყანაში ფულის მიწოდებას და საპროცენტო განაკვეთებს. ზედამხედველობას უწევს საბანკო და საკრედიტო სისტემას. იაპონიის ცენტრალური ბანკი ფლობს მონოპოლიას ფულად ბაზრებზე, ახორციელებს ფულის ემისიას, რაც განასხვავებს მას კომერციული ბანკებისაგან. ფინანსური კრიზისის დროს კი ის კომერციულ ბანკებს აძლევს სესხს.

ისევე როგორც განვითარებული ქვეყნების ცენტრალური ბანკების უმეტესობა, იაპონიის ცენტრალური ბანკიც თავისუფალია პოლიტიკური ზეგავლენისაგან. მიუხედავად ამისა, საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოები მაინც ახორციელებენ მასზე კონტროლს.

მე-20 საუკუნის 90-იანი წლების რეფორმების შედეგად აღმოიფხვრა შეღწევადობის ბარიერები ფინანსურ ბაზრებზე, რომლითაც დაიმსხვრა კედელი საბანკო და სადაზღვევო საქმესა და ფასიანი ქაღალდებით ოპერაციებს შორის.

კომერციულმა ბანკებმა, სადაზღვევო და საბროკერო კომპანიებმა მიიღეს მრავალფეროვანი ფინანსური ოპერაციების განხორციელების უფლება. ფასიანი ქაღალდებით ვაჭრობა შესაძლებელი გახდა არაფინანსურ ბირჟებზეც. საფინანსო სექტორი გახდა კონკურენტული, იგივე ბაზრებზე მოქმედებენ განსხვავებული პოზიციის მოთამაშეები, მეტად აქტიურობენ უცხოური ფინანსური ინსტიტუტები.

იაპონიაში, ისევე როგორც სხვა განვითარებულ ქვეყნებში, მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი დგინდება ცენტრალური ბანკის მიერ. რომელიც ამჟამად -0,1%-ია. ის იცვლება რამდენიმე წელიწადში ერთხელ. 2010-დან 2016 წლამდე განაკვეთი შეადგენდა 0%-ს, ხოლო 2016 წელს -0,1%-მდე

ჩამოვიდა. საბაზრო საპროცენტო განაკვეთები შესაბამისად მნიშვნელოვნად დაბალია (იხ. ცხრილი 2).

ცხრილი 2.

პროდუქტის დასახელება	წლიური საპროცენტო განაკვეთები
იპოთეკური სესხები	0,775-1,2%
არაუზრუნველყოფილი სამომხმარებლო სესხები	3,67-13,647%
ავტოსესხი	1,825-2,175%
სტუდენტური სესხი	1,975-3,675%
საკრედიტო ბარათი	3,975-11,975%

### ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ

საქართველოში მოქმედებს ორდონიანი საბანკო სისტემა, რაც გულისხმობს ზედა რგოლის - ეროვნული ბანკის და კომერციული ბანკების სისტემას.

საქართველოს ეროვნული ბანკი დამოუკიდებელია თავის საქმიანობაში. მისი უფლება-მოვალეობები, საქმიანობის წესი და დამოუკიდებლობის გარანტია განისაზღვრება ორგანული კანონით „საქართველოს ეროვნული ბანკის შესახებ“, რომელიც 2009 წლის 24 სექტემბერს იქნა მიღებული.

საქართველოს კანონის „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“ - თანახმად, კომერციული ბანკები ჩვენს ქვეყანაში იქმნება მხოლოდ სააქციო საზოგადოების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით, თუმცა ზოგიერთი ქვეყნის კანონმდებლობა ითვალისწინებს რომ კომერციული ბანკი დაარსდეს, როგორც შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს).

საქართველოში ამჟამად ფუნქციონირებს 15 კომერციული ბანკი. კომერციულ ბანკებს საქმიანობის განხორციელება შეუძლიათ მხოლოდ საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ გაცემული ნებართვის (ლიცენზიის) საფუძველზე, რომელიც განუსაზღვრელი ვადისაა. კომერციული ბანკები თავიანთ საოპერაციო საქმიანობას ახორციელებენ კანონმდებლობის თანახმად, ასევე ეროვნული ბანკის მიერ დადგენილი წესებისა და ინსტრუქციების შესაბამისად.

საქართველოს ფინანსური სისტემა აგრეთვე მოიცავს საგადახდო სისტემებს, რომელიც ეკონომიკის და ინფრასტრუქტურის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. მისი საშუალებით ხდება ფინანსური ანგარიშსწორება სწრაფად, მარტივად და საიმედოდ. შედეგად ფულადი და ფინანსური ბაზრები მუშაობენ შეუფერხებლად და გამართულად, რაც ეკონომიკის სტაბილურობას უწყობს ხელს.

საგადახდო სისტემები მოიცავს მსხვილ ბანკთაშორის გადახდებს და საცალო გადახდების სისტემებს. ამჟამად საქართველოში ფუნქციონირებს ფულადი სახსრების და ფასიანი ქაღალდების ანგარიშსწორების სისტემები.

ყველაზე მსხვილი საგადახდო სისტემის ოპერატორია ეროვნული ბანკი, რომელიც საგადახდო სისტემის RTGS საშუალებით უზრუნველყოფს დროის რეალურ რეჟიმში ანგარიშსწორებას და ეხმარება კომერციულ ბანკებს, მათ მომხმარებლებს და მთავრობას მათი გადარიცხვების დამუშავებასა და შესრულებაში.

XXI საუკუნეში შეინიშნა ბანკების რაოდენობის შემცირების და გამსხვილების ტენდენცია, ხოლო მათი ფილიალების რაოდენობა იზრდება. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ საბანკო სფეროში კონკურენციისათვის მთავარია ბანკების განვითარების დონე და არა მათი რაოდენობა. დიდი მიღწევაა ის, რომ ბანკები საქართველოში აღარ კოტრდებიან. დაფიქსირდა რამდენიმე ბანკის გაყიდვის შემთხვევა, ზოგიერთის ლიკვიდაცია მოხდა ან უფრო მსხვილ ბანკს შეუერთდა, თუმცა ყველა ეს პროცესი ბანკების მენაბრეების და კრედიტორების დაზარალების გარეშე წარიმართა. აღნიშნული კი საბანკო სექტორისადმი ნდობას განამტკიცებს და განავითარებს.

საქართველოში ბოლო 20 წლის განმავლობაში დიდი პროგრესი იკვეთება საბანკო სისტემის განვითარების მხრივ. კომერციული ბანკები ქვეყანაში ეკონომიკურ განვითარებას უწყობენ ხელს, თუმცა ეს მხოლოდ მათზე არ არის დამოკიდებული. ქვეყანაში მაკროეკონომიკური სტაბილურობა უნდა ეხმარებოდეს საბანკო სექტორს, რათა მან უფრო სათანადოდ და მაღალ დონეზე შეასრულოს ოპერაციები და ფუნქციები.

რეფინანსირების ანუ მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთს მართავს ეროვნული ბანკი და ამით გავლენას ახდენს მოკლევადიან საპროცენტო განაკვეთზე ბანკთაშორის ბაზარზე. ის გარკვეული პერიოდის შემდეგ აისახება კომერციული ბანკების ჯერ მოკლევადიან, ხოლო შემდგომ გრძელვადიან საპროცენტო განაკვეთებზე. შედეგად კი - ქვეყანაში ერთობლივ მოთხოვნაზე. ამჟამად ეროვნული ბანკის მიერ დადგენილი მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 8.5 %-ია. შესაბამისად მაღალია საბაზრო საპროცენტო განაკვეთებიც. კომერციული ბანკების წლიური საპროცენტო განაკვეთები იპოთეკურ სესხებზე საშუალოდ 11,8%-ია, ეფექტური 12%. სამომხმარებლო სესხებზე 13%-ია, ეფექტური 18%. დეპოზიტების საპროცენტო განაკვეთი საშუალოდ 11%-ია. მიმდინარე ანგარიშებზე არაუმეტეს - 7%-ისა. სადეპოზიტო სერტიფიკატებზე განაკვეთები 8,9%-დან 13%-მდე ვადიანობიდან გამომდინარე. ზოგადად, რეგიონის საფინანსო ბაზარზე ქართული ბანკები გამოირჩევიან დეპოზიტებზე მაღალი საპროცენტო განაკვეთებით.

ევროპის ცენტრალური ბანკის მიერ დადგენილი რეფინანსირების განაკვეთი დღეისათვის არის 0%, რომელიც სტაბილურია და არ შეცვლილა 2016 წლის შემდეგ. ევროკავშირის წევრი ქვეყნების კომერციულ ბანკებში საპროცენტო განაკვეთები იპოთეკურ სესხებზე საშუალოდ 1,4%-ია, სამომხმარებლო სესხებზე კი - ყველაზე მაღალი შეიძლება იყოს 6%. დეპოზიტებზე - 0,35% საშუალოდ.

საქართველოს, ევროპის, აშშ-ს და იაპონიის საბანკო სისტემების განხილვის და ანალიზის შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველო გამოირჩევა მრავალფეროვანი, მარტივი საბანკო მომსახურებით და მაღალი

საპროცენტო განაკვეთებით. ევროკავშირის წევრი ქვეყნების, იაპონიის და აშშ-ს ბანკები კი ხასიათდებიან ყველაზე დაბალი საპროცენტო განაკვეთებით.

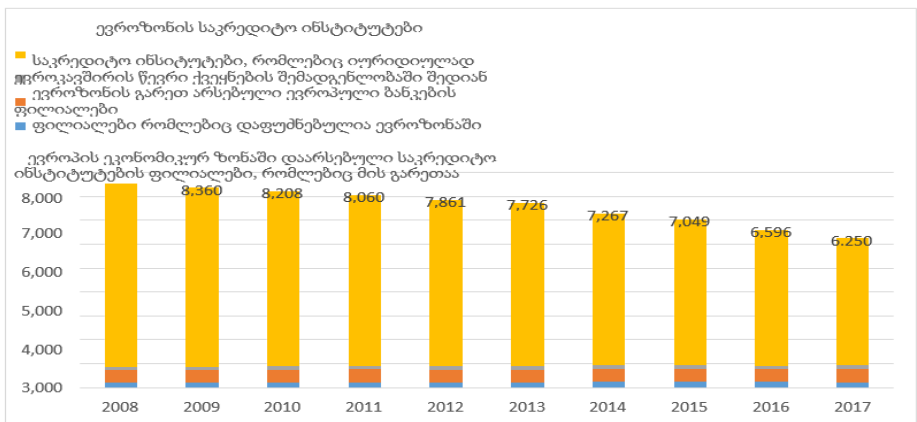
ცხრილში 3 მოცემულია ევროპის ცენტრალური ბანკის, იაპონიის ცენტრალური ბანკის, აშშ-ს ფედერალური სარეზერვო სისტემის და საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ დადგენილი მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთები 3 წლის ჭრილში.

ცხრილი 3.

პერიოდი	ევროპის ცენტრალური ბანკი	იაპონიის ცენტრალური ბანკი	აშშ-ს ფედერალური სარეზერვო სისტემა	საქართველოს ეროვნული ბანკი
2018 წელი	0%	-0,1 %	2,12%	7%
2019 წელი	0%	-0,1%	2%	7,2%
2020 წელი	0%	-0,1 %	1,75%	9%

**ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ**

კრიზისის პერიოდში, 2009 წლის შემდეგ ევროპის მასშტაბით დაიწყო ბანკების, საკრედიტო დაწესებულებებისა და მათი ფილიალების ქსელის შემცირება. გერმანიაში დაიხურა 70 ინსტიტუტი, უნგრეთში 49, ავსტრიაში 43. მხოლოდ შვედეთსა (3) და დიდ ბრიტანეთში (15) გაიზარდა მათი რაოდენობა. ეს პროცესი 2017 წლამდე გაგრძელდა. ზოგიერთი მათგანი შეერწყა სხვა ორგანიზაციას მომგებიანობის გაზრდის მიზნით, ზოგიც დაიხურა, ჯამში დარჩა 183 000 ერთეული. ეს ცვლილებები ნაწილობრივ ინტერნეტბანკისა და ციფრული მომსახურებების განვითარების შედეგაცაა. უკვე 2017 წელს ინტერნეტბანკს იყენებდა ევროკავშირის მოსახლეობის ნახევარზე მეტი. საკრედიტო დაწესებულებების რაოდენობრივი ცვლილებები ასახულია ნახაზზე 1.



წყარო: European Banking Federation, <https://www.ebf.eu/>

ზოგადად, ევროპის საბანკო სისტემა დამოუკიდებლობისა და ორგანიზებულობის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა. იგივე შეიძლება ითქვას აშშ-ის საბანკო სისტემასა და ფინანსურ ორგანიზაციებზე. თუმცა, მათ შორის არის ძალიან მნიშვნელოვანი განმასხვავებელი ნიშანი. ეს ეხება ვალუტის ემისიას. მსოფლიოს თითქმის ყველა განვითარებულ ქვეყანაში ემისიის უფლება მხოლოდ ცენტრალურ ბანკებს აქვთ. ამერიკის შეერთებული შტატებში კი ხაზინის დეპარტამენტს უფლება აქვს ფედერალური სარეზერვო სისტემის გვერდის ავლით დაბეჭდოს ფული.

ევროპის ქვეყნების, საქართველოს და იაპონიის საბანკო სისტემის მსგავსება ვლინდება იმ ფაქტით, რომ ყველა ქვეყანაში ორდონიანი საბანკო სისტემა (გამონაკლისია ამერიკის შეერთებული შტატების საბანკო სისტემა), პირველი რგოლი ცენტრალური ბანკი, რომელიც აკონტროლებს და მეურვეობას უწევს ქვედა რგოლს, კომერციული ბანკების სისტემას. ყველა ქვეყნის ცენტრალური ბანკების ფუნქციები მსგავსია: ვალუტის ემისია, მთავრობის ბანკირის და ფისკალური აგენტის ფუნქცია, ბანკთა-ბანკის ფუნქცია, ფინანსური ინსტიტუტების ზედამხედველობის და რეგულირების ფუნქცია და ა. შ.

ყველა აღნიშნული ქვეყნის ცენტრალური ბანკის მთავარი ამოცანაა ფასების სტაბილურობის უზრუნველყოფა და ეკონომიკური ზრდა, რომელსაც ის ახერხებს მონეტარული პოლიტიკის გატარებით და ღია ბაზრის ოპერაციებით. მნიშვნელოვანი მსგავსება არის კიდევ ის, რომ მთავრობის ანგარიშები გახსნილია ცენტრალურ ბანკში და ამ ანგარიშების მეშვეობით ხდება მთავრობის შემოსავლების მიღება და გადახდების განხორციელება. ცენტრალური ბანკების მმართველობით სტრუქტურაში აღმასრულებელი ორგანოა ცენტრალური ბანკის საბჭო, რომელიც კოორდინაციას უწევს მის საქმიანობას.

იაპონიის საბანკო სისტემა განსხვავებულია ევროპის და აშშ-ს საბანკო სისტემებისგან. იაპონიაში კომერციული ბანკები უფრო მეტად სპეციალიზირებულნი არიან: ნდობის ბანკები, შემნახველი ბანკები, გრძელვადიანი დაკრედიტების ბანკები. ევროპაში კი კომერციულ ბანკებს უნივერსალური ფუნქციები აქვთ და მომხმარებელს სთავაზობენ როგორც საცალო, ასევე კორპორატიულ მომსახურებას.

ევროპის საბანკო სისტემა განსხვავებულია აშშ-სა და იაპონიის საბანკო სისტემისაგან. აშშ-სა და იაპონიაში ცენტრალური ბანკები არიან მთავარი ფინანსური ინსტიტუტები, ხოლო ევროპაში, ევროკავშირის ტერიტორიაზე - ევროპის ცენტრალური ბანკი. ევროზონის წევრი ქვეყნების ცენტრალურ ბანკებს შეზღუდული უფლებები აქვთ და მთლიან მონეტარულ და ფულად სისტემას მართავს და განკარგავს ევროპის ცენტრალური ბანკი.

აშშ-ს საბანკო სისტემა ფუნქციონირებით და პრინციპებით მსგავსია ევროპისა და იაპონიის საბანკო სისტემის, მაგრამ განსხვავება გამოიხატება იმ ფაქტით, რომ არსებობს ფედერალური სარეზერვო სისტემა, 12 რეგიონალური სარეზერვო ბანკი და შტატების ბანკები. რეგიონალური სარეზერვო ბანკები არიან ცენტრალური ბანკები რეგიონების მიხედვით. ისინი განკარგავენ ფულად სისტემას რეგიონალურ დონეზე და ამავე დროს ფედერალური სარეზერვო სისტემის შემადგენლობაში შედიან.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს, იაპონიის, აშშ-სა და ევროპის საბანკო და საფინანსო სისტემებს შორის არსებობს განმასხვავებელი ნიშნები, მათ შორის მსგავსება უფრო მეტია. ფინანსური ინსტიტუტების მუშაობის პრინციპები, ფუნქციები და სტრატეგიები ყველა ქვეყანაში ერთმანეთის მსგავსად არის განვითარებული. რაც შეეხება საქართველოს საბანკო სისტემას, შეიძლება თამამად ითქვას, რომ ის იზიარებს და ნერგავს მსოფლიო მოწინავე საბანკო სისტემების გამოცდილებას და ხელმძღვანელობს საერთაშორისო საფინანსო და საბანკო ორგანიზაციების რეკომენდაციებით, რაც მას მოწინავეთა რიგებში აყენებს.

**დასკვნა.** საქართველოს, ევროპის, აშშ-ს და იაპონიის საბანკო სისტემების განხილვის და ანალიზის შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველო გამოირჩევა მრავალფეროვანი საბანკო მომსახურებით და მაღალი საპროცენტო განაკვეთებით. ევროკავშირის წევრი ქვეყნების, იაპონიის და აშშ-ს ბანკები კი ხასიათდებიან ყველაზე დაბალი საპროცენტო განაკვეთებით.

ევროპის საბანკო სისტემა დამოუკიდებლობისა და ორგანიზებულობის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა. იგივე შეიძლება ითქვას აშშ-ის საბანკო სისტემასა და ფინანსურ ორგანიზაციებზე.

იაპონიის საბანკო სისტემა განსხვავებულია ევროპის და აშშ-ს საბანკო სისტემებისგან. იაპონიაში კომერციული ბანკები უფრო მეტად სპეციალიზირებულნი არიან: ნდობის ბანკები, შემნახველი ბანკები, გრძელვადიანი დაკრედიტების ბანკები. ევროპაში კი კომერციულ ბანკებს უნივერსალური ფუნქციები აქვთ და მომხმარებელს სთავაზობენ როგორც საცალო, ასევე კორპორატიულ მომსახურებას.

ევროპის საბანკო სისტემა განსხვავებულია ამერიკის შეერთებული შტატებისა და იაპონიის საბანკო სისტემისგან. აშშ-სა და იაპონიაში ცენტრალური ბანკები არიან მთავარი ფინანსური ინსტიტუტები, ხოლო ევროპაში, ევროკავშირის ტერიტორიაზე - ევროპის ცენტრალური ბანკი. ევროზონის წევრი ქვეყნების ცენტრალურ ბანკებს შეზღუდული უფლებები აქვთ და მთლიან მონეტარულ და ფულად სისტემას მართავს და განკარგავს ევროპის ცენტრალური ბანკი.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს ეროვნული ბანკის შესახებ“. საქართველოს პარლამენტი. თბილისი, 2009 წლის 24 სექტემბერი.
2. Annual Report 2018. European Central Bank. March, 2019. <https://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/ar2018~d08cb4c623.en.html>
3. Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2018. European Banking Federation. 2019. pp. 114. <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2018/09/Banking-in-Europe-2018-EBF-Facts-and-Figures.pdf>
4. The evolution of the ECB's accountability practices during the crisis. Economic Bulletin, Issue 5, ECB, 2018.
5. <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 22.12.2019
6. [www.nbg.gov.ge](http://www.nbg.gov.ge), უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 15.12.2019
7. <https://www.bis.org/bcbs/index.htm?m=3%7C14%7C625>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 03.01.2020
8. [www.bis.org](http://www.bis.org), უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 10.01.2020
9. <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 19.12.2019
10. <http://forbes.ge>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 25.12.2019.
11. <https://www.ebf.eu/>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 23.12.2019.

## საქართველოს სადაზღვევო სისტემის მომგებიანობა The Profitability of Georgian Insurance System

ილია კოჯორიძე - დოქტორანტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

Ilia Kozhoridze - PhD student, Georgian Technical University

**აბსტრაქტი.** სადაზღვევო სისტემის მდგრადი განვითარებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს სადაზღვევო კომპანიების მოგებასა და მომგებიანობას. ეს ქმნის სადაზღვევო კომპანიებისთვის დამატებით სახსრებს ინვესტირებისთვის და საჭიროების შემთხვევაში დიდი ოდენობის სადაზღვევო ზარალების ანაზღაურებას შეძლებს. სადაზღვევო სისტემის მომგებიანობის ინდიკატორები საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ, როგორც სადაზღვევო ბაზრის ზოგადი ეფექტიანობა, ასევე მარეგულირებელი ღონისძიებები განვსაზღვროთ. სადაზღვევო სისტემის მომგებიანობის შეფასება აქტუალურია ასევე გლობალიზაციისა და ევროინტეგრაციული პროცესების ინტენსიფიკაციის კვალდაკვალ, რადგან საქართველოს აღებული აქვს ვალდებულება სადაზღვევო სისტემის რეგულირების საერთაშორისოდ აღიარებული სტანდარტების იმპლემენტაცია განახორციელოს. სტატიაში შეფასებულია საქართველოს სადაზღვევო სისტემის მომგებიანობა და მისი განვითარების ტენდენციები.

**საკვანძო სიტყვები:** სადაზღვევო სისტემა, ზარალიანობის კოეფიციენტი, ხარჯების კოეფიციენტი, უკუგების ნორმა კაპიტალზე.

**Abstract.** Insurance companies' profit and profitability have a big influence on insurance system's sustainable development. It creates funds which could be invested and be used to cover big insurance

losses. Insurance companies' profitability indicators gives us opportunity to assess generally insurance system's efficiency and also regulate insurance market. Globalization and integration processes' intensification also make profitability indicators actual, because Georgia is obliged to implement internationally recognized insurance standards. This article reviews Georgia's insurance System profitability and its development tendencies.

**Keywords:** Insurance System, Loss Ratio, Expense Ratio, Return on Equity.

**შესავალი.** სადაზღვევო კომპანიების ფინანსური ანგარიშები უზრუნველყოფენ სტანდარტიზებულ მონაცემების მნიშვნელოვან წყაროს მათი ოპერაციების და საქმიანობის შესახებ. ქვეყნების უმეტესობაში მოითხოვება, რომ რეგულირებულმა სადაზღვევო კომპანიებმა მოამზადონ და გამოაქვეყნონ ფინანსური ანგარიშები შესაბამისი ეროვნული სტანდარტების მიხედვით. ძირითადად გამოიყენება ფინანსური ანგარიშების საერთაშორისო სტანდარტები ან სადაზღვევო რეგულირების სპეციფიკური ნორმატიული აღრიცხვის პრინციპები. საქართველოში სადაზღვევო კომპანიები ვალდებული არიან ფინანსური მდგომარეობის გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად ყოველწლიურად გამოაქვეყნონ წლიური აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება და გარეაუდიტირებული დასკვნა. ასევე ამის პარალელურად კვარტალურად და წლიურად გამოაქვეყნონ ფინანსური და სტატისტიკური ანგარიშები.<sup>8</sup>

**ძირითადი ტექსტი.** დაზღვევის ზედამხედველთა საერთაშორისო ასოციაცია სადაზღვევო კომპანიების მომგებიანობისა და ეფექტიანობის შეფასებისთვის იყენებს სხვადასხვა ინდიკატორს, რომელთა შორის აღსანიშნავია: ზარალიანობის კოეფიციენტი, ხარჯების კოეფიციენტი, კომბინირებული კოეფიციენტი, უკუგების ნორმა აქტივებზე, უკუგების ნორმა კაპიტალზე.

ზარალიანობის კოეფიციენტი გამოითვლება, როგორც ნეტო სადაზღვევო ზარალების შეფარდება გამომუშავებულ სადაზღვევო პრემიასთან. გამოვთვალოთ საქართველოს სადაზღვევო სისტემისთვის ზარალიანობის კოეფიციენტები 2017, 2018 და 2019 წლებისთვის. ამისათვის ავაგოთ დამხმარე ცხრილი:

**ცხრილი N1. ზარალიანობის კოეფიციენტის გამოსათვლელი დამხმარე ცხრილი**

წელი	ნეტო სადაზღვევო ზარალები, მლნ ლარი	გამომუშავებული სადაზღვევო პრემია, მლნ ლარი
2017	217,3	325,7
2018	231,6	386,9
2019	277,4	451,6

**წყარო:** ცხრილი აგებულია ავტორის მიერ საქართველოს დაზღვევის ზედამხედველობის სახელმწიფო სამსახურის შესაბამისი წლების სადაზღვევო ბაზრის ფინანსური მაჩვენებლების საფუძველზე

<sup>8</sup> საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახურის უფროსის 2017 წლის 20 ოქტომბრის ბრძანება N26. „ მზღვეველის მიერ ანგარიშებისა და გარეაუდიტორული დასკვნის გამოქვეყნების ფორმისა და წესების დამტკიცების შესახებ“, თბილისი, 2017.



აღნიშნული მონაცემების მიხედვით 2017 წელს ზარალიანობის კოეფიციენტმა შეადგინა 66,8%, 2018 წელს 59,8% ხოლო 2019 წელს 61,4%. ზარალიანობის კოეფიციენტების დინამიკის თვალსაზრისით შეინიშნება დადებითი ტენდენციები, 2018 წელს მოხდა მისი შემცირება 2017 წელთან შედარებით, მაგრამ 2019 წელს მოხდა მისი უმნიშვნელო ზრდა. თუ უფრო დეტალურად გავაანალიზებთ ცვლილებების კომპონენტების სტრუქტურას დავასკვნით, რომ 2019 წელს ზარალიანობის კოეფიციენტის ზრდა 2018 წელთან შედარებით დიდწილად განპირობებული იყო არასიცოცხლის დაზღვევაში, ნეტო სადაზღვევო ზარალების კომპონენტის, ანაზრატურებული ზარალების განსაკუთრებული ზრდით, თუ 2018 წელს მისი ზრდა წინა წელთან შედარებით მოხდა 21,7%-ით, 2019 წელს იგი 76,9%-ით გაიზარდა.

ხარჯების კოეფიციენტი გამოითვლება, როგორც ხარჯების შეფარდება გამომუშავებულ სადაზღვევო პრემიასთან. სადაზღვევო კომპანიების ხარჯების გამოსათვლელად სადაზღვევო კომპანიების მოგება-ზარალის უწყისის, სხვა ხარჯების მუხლიდან გავითვალისწინოთ: ხელფასის ხარჯი და სხვა გაცემები, ადმინისტრაციული ხარჯები და ფინანსური ხარჯი. გამოვთვალოთ საქართველოს სადაზღვევო სისტემის ხარჯების კოეფიციენტები 20107, 2018 და 2019 წლების მიხედვით. ამისათვის ავაგოთ დამხმარე ცხრილი:

**ცხრილი N2. ხარჯების კოეფიციენტის გამოსათვლელი დამხმარე ცხრილი**

წელი	სადაზღვევო კომპანიის ხარჯები, მლნ ლარი	გამომუშავებული სადაზღვევო პრემია, მლნ ლარი
2017	85,6	325,7
2018	103,2	386,9
2019	128,9	451,6

**წყარო:** ცხრილი აგებულია ავტორის მიერ საქართველოს დაზღვევის ზედამხედველობის სახელმწიფო სამსახურის შესაბამისი წლების სადაზღვევო ბაზრის ფინანსური მაჩვენებლების საფუძველზე

მონაცემების მიხედვით საქართველოს სადაზღვევო სისტემის ხარჯების კოეფიციენტმა 2017 წელს შეადგინა 26,3%, 2018 წელს 26,7% და 2019 წელს 28,5%. აღნიშნება ხარჯების კოეფიციენტის ზრდის ტენდენცია ბოლო წლებში. ეს ზრდა ძირითადად განპირობებულია ხალფასის ხარჯის და სხვა გაცემების შედარებით მაღალი ზრდის ტემპებით.

კომბინირებული კოეფიციენტი არის ზარალიანობის კოეფიციენტის და ხარჯების კოეფიციენტების ჯამი. საქართველოს სადაზღვევო კომპანიების კომბინირებულმა კოეფიციენტმა 2017 წელს შეადგინა 93,1%, 2018 წელს 86,5% და 2019 წელს 89,9%. კომბინირებული კოეფიციენტი, რომელიც

ნაკლებია 100%-ზე მიუთითებს სადაზღვევო კომპანიების მომგებიანობასა და ეფექტიანობას.<sup>9</sup>

საქართველოს სადაზღვევო კომპანიების მიერ გამოქვეყნებულ ფინანსურ ანგარიშგებაში, მოგება-ზარალის უწყისში სადაზღვევო კომპანიების შემოსავალი პირობითად, შეგვიძლია დავყოთ სამ ჯგუფად: სადაზღვევო საქმიანობიდან მოგება (ზარალი), შედეგი საპენსიო საქმიანობიდან და შემოსავალი ინვესტიციებიდან.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს სადაზღვევო კომპანიების წმინდა მოგება 2019 წელს შემცირდა 2018 წელთან შედარებით 42,2 მლნ ლარიდან 25,2 მლნ ლარამდე, ბოლო სამი წლის განმავლობაში სტაბილურად იზრდება მოგება სადაზღვევო საქმიანობიდან, რომელიც 2017 წელს იყო 102,7 მლნ ლარი, 2018 წელს 140,3 მლნ ლარი და 2019 წელს 137,6 მლნ ლარი. თავად სადაზღვევო მოგება(ზარალი) მოიცავს ორ კომპონენტს: მოგებას არასიცოცხლის დაზღვევის საქმიანობიდან და მოგებას სიცოცხლის დაზღვევის საქმიანობიდან. ბოლო სამი წლის განმავლობაში სადაზღვევო მოგების უდიდესი წილი იქმნება არასიცოცხლის დაზღვევის საქმიანობიდან. 2017 წელს მთლიან სადაზღვევო მოგებაში არასიცოცხლის დაზღვევის საქმიანობიდან წილმა შეადგინა 83,4%, 2018 წელს 87,2% და 2019 წელს 87,6%. მთლიან სადაზღვევო მოგებაშიც თანდათანობით იზრდება არასიცოცხლის დაზღვევის საქმიანობიდან მიღებული მოგების წილი.

საპენსიო საქმიანობიდან შემოსავალი საქართველოს სადაზღვევო სისტემისთვის სადაზღვევო საქმიანობიდან მიღებულ მოგებასთან შედარებით ბევრად ნაკლებია. პრაქტიკულად ამ საქმიანობაში არ შეინიშნება აქტივობა და მისი მნიშვნელობაც ბოლო სამი წლის განმავლობაში მცირდება. 2017 წელს საპენსიო საქმიანობიდან შედეგმა შეადგინა 0,61 მლნ ლარი, 2018 წელს 0,48 მლნ ლარი და 2019 წელს 0,15 მლნ ლარი.

სადაზღვევო კომპანიების შემოსავლების მესამე წყაროს წარმოადგენს საინვესტიციო შემოსავლები, რომელიც მზარდი ტენდენციებით ხასიათდება. 2017 წელს საინვესტიციო შემოსავლებმა შეადგინა 9,2 მლნ ლარი, 2018 წელს 15,3 მლნ ლარი და 2019 წელს 19,6 მლნ ლარი.

უკუგების ნორმა აქტივებზე გამოითვლება, როგორც წმინდა მოგების შეფარდება აქტივებზე. მომგებიანობის აღნიშნული კოეფიციენტი ზომავს წმინდა მოგებას ყველა ინვესტირებულ აქტივებთან მიმართებაში. სადაზღვევო სისტემის მომგებიანობის შეფასებისთვის უკუგების ნორმა აქტივებზე არის ძალიან მნიშვნელოვანი სადაზღვევო ბაზრის მარეგულირებელი მიზნებისთვის. გამოვთვალოთ უკუგების ნორმა აქტივებზე 2017, 2018 და 2019 წლებისთვის, რისთვისაც ავაგოთ დამხმარე ცხრილი:

---

<sup>9</sup> <https://www.insuranceopedia.com/definition/71/expense-ratio>, გადამოწმებული იქნა: 5/5/2020

**ცხრილი N3. აქტივებზე უკუგების ნორმის გამოსათვლელი დამხმარე ცხრილი**

წელი	სადაზღვევო კომპანიების წმინდა მოგება, მლნ ლარი	სადაზღვევო კომპანიების აქტივები, მლნ ლარი
2017	20,3	580,2
2018	42,2	743,2
2019	25,2	799

**წყარო:** ცხრილი აგებულია ავტორის მიერ საქართველოს დაზღვევის ზედამხედველობის სახელმწიფო სამსახურის შესაბამისი წლების სადაზღვევო ბაზრის ფინანსური მაჩვენებლების საფუძველზე

ცხრილში მოცემული მონაცემების მიხედვით საქართველოს სადაზღვევო სისტემის უკუგების ნორმამ აქტივებზე შეადგინა 3,5%, 2018 წელს 5,7% და 2019 წელს 3,2%. მართალია 2018 წელს მოხდა აღნიშნული მაჩვენებლის გაუმჯობესება, მაგრამ 2019 წელს იგი შემცირდა. ამის ძირითადი მიზეზი იყო წმინდა მოგების შემცირება 42,2 მლნ ლარიდან 25,2 მლნ ლარამდე.

უკუგების ნორმა კაპიტალზე ძირითადად გამოითვლება, როგორც წმინდა მოგების ფარდობა სააქციო კაპიტალთან. ეს კოეფიციენტი თითქმის ყველა წევრ ქვეყანაში გამოიყენება ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაციაში. იგი მნიშვნელოვანია მარეგულირებელი მიზნებისთვის. საქართველოს სადაზღვევო სისტემის სააქციო კაპიტალმა 2017 წელს შეადგინა 154,3 მლნ ლარი, 2018 წელს 221,6 მლნ ლარი და 2019 წელს 234,8 მლნ ლარი. რაც შეეხება სადაზღვევო კომპანიების წმინდა მოგებას, შესაბამისად წლების მიხედვით მისი მნიშვნელობებია 20,3 მლნ ლარი, 42,2 მლნ ლარი და 25,2 მლნ ლარი. მონაცემების მიხედვით უკუგების ნორმამ კაპიტალზე 2017 წელს შეადგინა 13,2%, 2018 წელს 19% და 2019 წელს 10,7%. 2018 წელს კაპიტალზე უკუგების ნორმა გაიზარდა, ხოლო 2019 წელს მისი შემცირება ძირითადად სადაზღვევო სექტორის წმინდა მოგების შემცირებამ გამოიწვია. 2018 წელს ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის წევრ ქვეყნებში უკუგების ნორმა კაპიტალზე იყო დადებითი, რაც იყო შედეგი ძლიერი ანდერრაიტინგის პოლიტიკისა.

1993 წელს ქეროლმა მოახდინა ქოულინგისა და ვოთერსონის თეორიული შეფასების მოდიფიცირება და განსაზღვრა მზღვეველის მოგების მარჟა- PM, როგორც:

$$PM = \frac{\text{მოგება/შემოსავალი} = (\text{სადაზღვევო პრემია} - \text{ზარალები} - \text{ხარჯები} + \text{ინვესტიციები})}{\text{სადაზღვევო პრემია}} = 1 - LR - ER + ROI$$

სადაც - LR არის ზარალიანობის კოეფიციენტი, ER ხარჯების კოეფიციენტი და ROI უკუგება ინვესტიციებზე. შეგვიძლია მოვახდინოთ ქეროლის მოგების მარჟის მოდიფიცირება და გავზომოთ სადაზღვევო ბაზრის მომგებიანობა. სპეციფიკური მონაცემების არსებობა, რომელიც დაკავშირებულია სადაზღვევო კომპანიების ხარჯებთან და ინვესტიციებზე

უკუგების განაკვეთთან ხელს გვიშლის საერთაშორისო მასშტაბით შედარებისთვის გამოვიყენოთ.

**დასკვნა.** საზოგადოების მხრიდან სადაზღვევო სისტემისადმი ნდობის განმტკიცებისა და ზოგადად სადაზღვევო სისტემის სტაბილური განვითარებისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს სადაზღვევო კომპანიების ფინანსურ მდგრადობას, რომლის შეფასების ეფექტიან ინსტრუმენტს მომგებიანობის ინდიკატორები წარმოადგენენ. შეიძლება გამოვიყენოთ სხვადასხვა საერთაშორისოდ აღიარებული ინდიკატორი, რომელთა შორის აღსანიშნავია უკუგების ნორმა აქტივებსა და კაპიტალზე, ზარალიანობის, ხარჯებისა და კომბინირებული კოეფიციენტები. საქართველოს სადაზღვევო კომპანიებისთვის აღნიშნული მაჩვენებლები მიუთითებენ, რომ ისინი ხასიათდებიან ზოგადი ეფექტიანობით და სტაბილურობით.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. შათირიშვილი ჯ., კაკაშვილი ნ., სადაზღვევო საქმე, თბ., 2012;
2. საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახურის უფროსის 2017 წლის 20 ოქტომბრის ბრძანება N26. „მზღვეველის მიერ ანგარიშებისა და გარეაუდიტორული დასკვნის გამოქვეყნების ფორმისა და წესების დამტკიცების შესახებ“, თბილისი, 2017.
3. საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახური, სადაზღვევო ბაზრის ფინანსური მაჩვენებლები 2017-2019 წლები;
4. Pope, Nat, and Yu-Luen Ma. “The Market Structure: Performance Relationship in the International Insurance Sector.” The Journal of Risk and Insurance, 4, 2008, pp. 947–966
5. [www.jstor.org/stable/25145317](http://www.jstor.org/stable/25145317), გადამოწმებულ იქნა: 7/05/2020;
6. W. Jean kwo, Leigh wolfram, Analytical Tools for The Insurance Market and Macro-prudential surveillance, OECD journal: Financial Market Trends, Volume 2016/1, 2016
7. <https://www.oecd.org/pensions/Analytical-tools-insurance-market-macro-prudential-surveillance.pdf>, გადამოწმებულ იქნა: 7/05/2020;
8. <https://www.insuranceopedia.com/definition/71/expense-ratio>, გადამოწმებულ იქნა: 7/05/2020;
9. <http://www.oecd.org/daf/fin/insurance/Global-Insurance-Market-Trends-2019.pdf>, გადამოწმებულ იქნა: 7/05/2020.

ტურისტული კომპანიების მარკეტინგული სტრატეგია, პანდემიით  
გამოწვეულ კრიზისულ პერიოდში

**Marketing Strategy for Travel Companies during the Crisis Caused by the Pandemic**

გურამ შეროზია - ასოცირებული პროფესორი, საქართველოს ეროვნული  
უნივერსიტეტი, სეუ; მარკეტინგის კონსულტანტი

**Guram Sherozia** - Associate Professor, Georgian National University, SEU;  
Marketing Consultant

**აბსტრაქტი.** სტატიაში განხილულია, პანდემიით გამოწვეულ, კრიზისულ პერიოდში, ქართულ ბაზარზე მოღვაწე ტურისტული კომპანიების მარკეტინგული სტრატეგიები და ტაქტიკური გადაწყვეტილებები, რაც მათ სწრაფი აღდგენის პროცესში დაეხმარება.

გამომდინარე, მოულოდნელი ცვლილებებიდან - ისინი საკმაოდ რთულ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ, რასაც დაემატა შედარებით პასიური სეზონი, რაც გულისხმობს, მათ მიერ ფინანსური რეზერვების მინიმალურ მოცულობებს, რაც სიტუაციას კიდევ უფრო ამწვავებს.

აღნიშნულ პერიოდში, სტრატეგიულად სწორი მარკეტინგული გადაწყვეტილებები, შესაძლოა გადაწყვეტიც კი აღმოჩნდეს, თუ რა ფორმით განაგრძობენ ფუნქციონირებას, პოსტ კრიზისულ პერიოდში, ან განაგრძობენ თუ არა საერთოდ.

სტატიაში, განხილულია, როგორც საერთაშორისო ექსპერტების, თუ ორგანიზაციების შეხედულებები, ასევე, ბაზარზე მოღვაწე კომპანიების მენეჯმენტის მიერ მიღებული, თუ მისაღები გადაწყვეტილებები.

**საკვანძო სიტყვები:** ტურიზმი, მარკეტინგი, პანდემია, სტრატეგია, გამოწვევა, კრიზისი.

**Abstract.** The article discusses the main marketing strategies and tactical solutions of tourism companies operating in the Georgian market during the crisis period caused by the pandemic, in order, to make faster recovery process.

Therefore, from the unexpected changes - they found themselves in a rather difficult situation, cause of the relatively passive season, which means that they have minimal volumes of financial reserves, which makes the situation more difficult.

During this period, strategically right marketing decisions will be great influence about - in what form they continue to operate on the market, in the post-crisis period, or whether they continue at all.

The article discusses the views of international experts and organizations, as well as the decisions made by the management of companies operating in the market.

**Keywords:** Tourism, Marketing, Pandemic, Strategy, Challenge, Crisis.

**შესავალი.** 2020 წლის გაზაფხული, COVID-19 ვირუსის გავრცელებიდან გამომდინარე, ტურისტული სეზონი დიდი ჩავარდნებით დაიწყო, შემდგომში კი - საზღვრების დაკეტვამ, ავია კომპანიები, სასტუმროები, ტურისტული ორგანიზაციები და სხვა, ამ ინდუსტრიასთან დაკავშირებული ბიზნესები - უფუნქციოდ დატოვა.

სამწუხაროდ, ტურიზმის ინდუსტრია დაუცველია მრავალი „არაკონტროლირებადი“ ფაქტორისგან (ეკონომიკა, სტიქიური უბედურებები, გაცვლითი კურსი, ა.შ.) გარდა ამისა, მსოფლიოში, ქვეყნების

დიდი ნაწილი, დიდი დოზითაა დამოკიდებული ტურიზმის განვითარებაზე, შესაბამისად, ამ სფეროს კრიზისი დიდი ალბათობით პირდაპირ პროპორციული შეიძლება აღმოჩნდეს ამა თუ იმ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარების.

ამ კუთხით, არც საქართველოა გამონაკლისი, სადაც ასევე გაჩერდნენ ტურისტული ორგანიზაციები. რაკი საკითხი, ჯერ კიდევ, არც ისე დიდი ხანია, რაც დღის წესრიგში დგას, ხოლო ახლო მომავალი ნაკლებად პროგნოზირებადია - კომპანიებს ისღა დარჩენიათ, გადარჩენისთვის - სწორი სტრატეგია აირჩიონ.

სტატიაში შევხებით, საქართველოს ტურისტული ბაზრის სტრატეგიას, რომელიც აირჩია სხვადასხვა ტურისტულმა კომპანიამ, შევაფასებთ მათ დადებით და უარყოფით მხარეებს და ანალიზის შედეგად, მოვახდენთ შესაბამისი დასკვნების წარმოდგენას.

კვლევის ფორმატი იქნება, ექსპერტული სახის, სადაც მოხდება რამდენიმე ტურისტული კომპანიის პასუხისმგებელი პირების გამოკითხვა, მათი სტრატეგიების მიმოხილვა და სავარაუდოდ შედეგების პროგნოზირება.

**თემის მიმოხილვა.** როგორც საიმონ ჰადსონი, ტურიზმის მიმართულების პროფესორი - სამხრეთ კაროლინის უნივერსიტეტში, აცხადებს, საწყის ეტაპზე, ტურიზმის „გამოცოცხლების“ ალტერნატივად შიდა ტურიზმი შეიძლება განვიხილოთ. ერთ-ერთი საინტერესო გადაწყვეტილება ასევე, შეიძლება ვირტუალური რეალობა აღმოჩნდეს, სადაც ადამიანები ვირტუალურად შეძლებენ შეიგრძნონ, მათთვის საინტერესო ადგილები, მანამ, სანამ რისკიანი პერიოდი სრულად აღმოიფხვრება.<sup>10</sup>

ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციამ, გაამლიერა თანამშრომლობა, გაეროს წამყვან სააგენტოებთან, დაავადებათა მართვის მიმართულებით, თუმცა ეს, ასევე გრძელვადიანი მიზნების შესრულებას ისახავს მიზნად, დღის წესრიგში კი დგას კითხვა:<sup>11</sup>

- რომელი სტრატეგიული პოზიცია იქნება სწორი, ტურისტული ორგანიზაციებისთვის, მაქსიმალურად მცირე დანაკარგისთვის?

კომპანია მაკინზის ექსპერტები, ზაფხულის სეზონის ჩავარდნის შემთხვევაში, ბევრი, ტურიზმის სექტორში მოღვაწე კომპანიის გაკოტრების რეალურ რისკებს განიხილავენ.<sup>12</sup>

პარალელურად, დაიწყო მოძრაობა #TravelTomorrow, რომელიც გულისხმობს, ტურიზმის შეჩერებას, შემდგომში კი აქტიურად დაწყებას და

---

<sup>10</sup> [https://www.sc.edu/uofsc/posts/2020/03/covid\\_impact\\_simon\\_hudson.php#XptIPlczaUl](https://www.sc.edu/uofsc/posts/2020/03/covid_impact_simon_hudson.php#XptIPlczaUl)

<sup>11</sup> <https://www.unwto.org/tourism-covid-19>

<sup>12</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>

ამაში, სხვადასხვა ორგანიზაციების დიდი წვლილის შეტანას, რაც სფეროს მნიშვნელოვნებას კიდევ ერთხელ ადასტურებს.

„ისტორიულად, ტურიზმმა თავი დაიმტკიცა, როგორც საერთაშორისო აღდგენის უმთავრესი მამოძრავებელი, და ახლავე, ჩვენ უნდა დავიწყოთ მზადება ტურიზმის მომავალი გამძლეობის საფუძვლების დასადგენად,“ - თქვა UNWTO-ს გენერალურმა მდივანმა ზურაბ პოლოლიკაშვილმა.<sup>13</sup>

UNWTO-ს ინფორმაციით, ტურისტული ბაზრის 80% შედგება მცირე და საშუალო ორგანიზაციებისგან, რომელთა „გაცოცხლების“ პროცესიც შესაძლოა არც ისე მარტივი აღმოჩნდეს, ხოლო პროგნოზების მიხედვით, 2020 წლის ტურისტული ნაკადების შემცირება, 2019 წელთან შედარებით, 20-30%-ით მოიაზრება. თუმცა, ორგანიზაცია, ასევე ხაზს უსვამს ტურიზმის ისტორიულ გამძლეობას და საერთაშორისო თანამშრომლობის მეშვეობით, სექტორის „გამოჯანმრთელების“ პროცესის შემსუბუქებას მოიაზრებს.<sup>14</sup>

საქართველოში, თუ ინტერნეტში მოვიძიებთ, სხვადასხვა კომპანიის არსებულ აქტივობებს, სხვადასხვანაირ სურათს ვიხილავთ:

- მათი ნაწილი გაჩერებულია და მხოლოდ, ავია კომპანიების და სასტუმროების მიერ დაბრუნებული თანხების, ადრესატამდე მიტანის პროცესით შემოიფარგლებიან;

- კომპანიების მეორე ნაწილი, განაგრძობს ტურების გაყიდვას, სამოგზაურო პერიოდად კი - ზაფხულს, ძირითადად აგვისტოდან და შემდგომ სეზონებს განიხილავენ. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ მომხმარებლებისა თუ საზოგადოებისთვის, ეს მაინც ნეგატიურ ნაბიჯად აღიქმება, რასაც მათი გამოხმაურებებიც ადასტურებენ, აღნიშნული კომპანიის გვერდებზე სოციალურ ქსელებში;

- კომპანიების ნაწილმა საკუთარ თავზე ქველმოქმედება და/ან სოციალური კამპანიები აიღეს, რომელთა მიზანიც გახლავთ, რომ მომხმარებლებს თავი არ დაავიწყონ და მათი დაკავშირება - დადებით ემოციებთან მოხდეს.

- კომპანიების ნაწილი, თემატური, იუმორისტულ-გასართობი შინაარსის „ქონთენით“ გახლავთ წარმოდგენილი, რაც მარკეტინგულად, მათი ცნობადობის არსებული დონის შესარჩუნების მოტივაციითაა განპირობებული, ან უფრო მეტიც, სწორი აქცენტების შემთხვევაში, სხვა, შეჩერებული კონკურენტების ფონზე, top of mind-ში დაწინაურებასაც კი ვარაუდობენ

---

<sup>13</sup> <https://www.traveldailynews.com/post/stay-home-today-traveltomorrowm-says-unwto>

<sup>14</sup> <https://www.traveldailynews.com/post/international-tourism-arrivals-could-fall-by-20-30-in-2020>

- სხვები, უბრალოდ მოერგნენ არსებულ მდგომარეობას და საზოგადოებას შიდა ტურიზმის განვითარების კუთხით, უსაფრთხოების დაცვის ხაზგასმით, ახლო მანძილებზე სთავაზობენ ტურებს.

შევვცადეთ, დაკავშირებოდი რამდენიმე წამყვანი ტურისტული ორგანიზაციის წამომადგენელს და მათგან მიგველო ინფორმაცია, თუ რას თვლიან, მიმდინარე ეტაპზე, სწორ მარკეტინგულ სტრატეგიად.

**კვლევა.** ჩავატარეთ ექსპერტული კვლევა, გამოკითხვის მეშვეობით. გამოიკითხა, რამდენიმე, წამყვანი, თუ დამწყები ტურისტული ორგანიზაციის მენეჯმენტი.

კვლევისთვის შეირჩა სამი კომპანია:

1. პეგას ტურისტიკი - აღნიშნული კომპანია, წარმოადგენს საერთაშორისო კომპანიას, რომელიც ოპერირებს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, აქვს საკმაოდ დიდი წარმომადგენლობა საქართველოშიც და დაკავებულია ტურისტული ორგანიზაციებისთვის, მზა პაკეტების, თუ ჩარტერული რეისების მიყიდვით.

2. ვოიაჟერ 365 - რომელიც ქართული, გამყვანი ტურისტული ორგანიზაციაა, ბაზარზე რამდენიმე წელია ოპერირებს და მიმდინარე ეტაპზე, 500-მდე ტური ჰქონდა გაყიდული

3. თრეველფლაი - ტურისტული სტარტ აპია, რომელიც ქართულ ტურისტულ ბაზარზე, სიდიდით ტოპ სამ კომპანიაში შემავალი, ერთ-ერთი ორგანიზაციის ყოფილმა თანამშრომლებმა დააფუძნეს.

გამოცდილი კომპანიის და სტარტ აპის, ასევე ლოკალური და საერთაშორისო ორგანიზაციების კვლევა, ვფიქრობ, საკმაოდ საინტერესო და მრავალფეროვან შედეგს მოგვცემს.

საერთაშორისო ტურ ოპერატორმა “პეგას ტურისტიკმა” 15 მარტიდან შეაჩერა ჩარტერული რეისების შესრულება და ტურ პაკეტების რეალიზება. უპირველეს ყოვლისა, მოხდა სხვა და სხვა ქვეყნებში დარჩენილი მზავრების origin location -ზე დაბრუნება.

საერთაშორისო ტურისტული ორგანიზაციების რეკომენდაციების გათვალისწინებით კომპანიის ხელმძღვანელობამ აირჩია ზარალის მინიმიზაციის შემდეგნაირი მეთოდი: ყველა გაყიდული ბილეთი, სასტუმრო, თუ შეკრული ტურის საფასური დარჩება/გაიყინება კომპანიაში დეპოზიტის სახით, რომლის გამოყენებასაც ტურისტული სააგენტო შესაბამისად მგზავრი/ტურისტი შეძლებს 2021 წლის ბოლომდე ნებისმიერი მიმართულებით. Change dates don't cancel პრინციპით. თითოეული გაყიდული პროდუქტის სანაცვლოთ გავცემთ საგარანტიო წერილს, ვაუჩერს. ეს ეხება 15 მარტის შემდეგ რეისებს / ტურებს. ყველა ის მგზავრი რომელიც უკვე იმყოფებოდა სხვა ქვეყნის ტერიტორიაზე კომპანიამ დააბრუნა საკუთარი ხარჯებით.



1 აპრილიდან 2 თვის განმავლობაში ( აპრილი/ მაისი) პეგასის 23 ქვეყნის წარმომადგენლობითი ოფისი გადადის დისტანციურ მუშაობაზე და ინარჩუნებს დასქმებულ კადრებს. გაყიდვების გახსნის სავარაუდო თარიღად მოიაზრება 1 ივნისი.

აღნიშნული ინფორმაციის მოწოდება, პეგას ტურისტიკის საქართველოს წარმომადგენლობის დირექტორის მოადგილის, სალომე ბერაიას მიერ მოხდა.

12 მარტიდან შეწყვეტილია საოფისე საქმიანობა - კომპანია „ვოიაჟერ 365-ში“.

„გადავედით დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე, უკვე 3 კვირაა და დისტანციურად ვუწევთ ჩვენს ტურისტებს მომსახურებას და ძირითადად უკვე გაყიდული ტურების გაუქმებაზე ვმუშაობთ, რომელიც 400-ს აღემატება.

რაც შეეხება ხვალინდელ დღეს, ველოდებით პანდემიის შესუსტებას, აქტიურად ვმუშაობთ პანდემიის შემდგომ პერიოდზე და შემომავებულებიც გვაქვს უკვე შესაბამისი სტრატეგია, თუ როგორ უნდა დავბრუნდეთ ყველაფრის დასრულების შემდეგ ბაზარზე და როგორ უნდა დავიწყოთ ყველაფერი, ფაქტობრივად 0-დან.

რთული პერიოდი გველის წინ, თუმცა სწორი მენეჯმენტის და შესაბამისი ნაბიჯების გადადგმის ფონზე, ვფიქრობ, რომ ყველაფერი საკმაოდ მალე დასტაბილურდება.“ - აცხადებს კომპანიის დირექტორი, გოგა ქუცნიაშვილი.

„ამჟამად, ტურიზმის სექტორი გაჩერებული და ინერტულია, უხელფასო შვებულებებში გაუშვეს თანამშრომლები ჯერ კიდევ მანამ, სანამ ქვეყანაში საგანგებო მდგომარეობა გამოცხადდებოდა...

ფინანსური რეზერვი ისედაც ამ დაბალ სეზონზე, თითქმის არავის ჰქონდა... მხოლოდ ჩვენს კომპანიაზე რომ ვისაუბრო, ძალიან სუბიექტური ვიქნები რადგან მე ახალი ტუროპერატორი 2 მარტს გავხსენი და მე რეზერვი მაქვს...

მოცემულ მომენტში, 10 ადამიანს ყოველდღე დისტანციურად ვამუშავებთ და სწავლების რეჟიმზე გვყავს... ახალ და ძველ პროდუქტებს ვსწავლობთ და ვიმეორებთ, პრეზენტაციებს ვაკეთებთ, რომ ამ ტონუსიდან ძალიან არ ამოვარდეთ და როდესაც ყველაფერი დასრულდება ფორმაში და მომზადებული შევხვდეთ ყველაფერს.

ქირას რაც შეეხება, ეს პრობლემა ამ სექტორშიც დგას, ჩვენს მაგალითზე გეტყვით, რომ 1200\$ ზე მხოლოდ 300\$-ს დაკლება მოახდინა მფლობელმა და ისიც ჯერჯერობით 1 თვით“ - აცხადებს კომპანიის დამფუძნებელი, გიორგი მელიქიშვილი.

**დასკვნა.** კომპანიების ქცევა და მათი ტაქტიკური გადაწყვეტილებები, როგორც კვლევამ აჩვენა, პანდემიით გამოწვეულ კრიზისულ პერიოდში, არაერთგვაროვანია. დიდი და მრავალწლიანი გამოცდილების კომპანიები, რეპუტაციის და სანდოობის შენარჩუნების მიზნით, სტაბილურად განაგრძობენ, დისტანციურ რეჟიმში მუშაობას და ოტპიმისტური გათვლებით, ივნისიდან, განახლების პროცესს ვარაუდობენ.

საშუალო და მცირე ბიზნესების ნაწილი, მიმდინარე ეტაპზე, გადართულია, ტურების გაყინვა-გაუქმების პროცესებით, პარალელურად, ცნობადობის შენარჩუნების მიზნით, სხვადასხვა მარკეტინგულ ღონისძიებებს მიმართავენ, რაც მომხმარებლებთან ურთიერთობის შენარჩუნებას გულისხმობს.

საერთაშორისო ორგანიზაციებს, მოცემული მომენტისთვის, სფეროს „გამოჯანმრთელების“ კონკრეტული გეგმა არ გააჩნია, ხოლო რჩევის სახით, სექტორს დაგეგმვის და ანალიზის ნაწილში ძალების სწორი გადანაწილებისკენ მოუწოდებს, რათა მეტად მომზადებული შეხვდნენ პოსტ პანდემიურ პერიოდს და დანაკარგების აღდგენა, მაქსიმალურად მოკლე დროში შეძლონ.

სტატიაში გამოყენებულმა ექსპერტულმა კვლევამ ცხადყო, რომ აღდგენის პროცესი ინდივიდუალურია, თუმცა არსებობს გარკვეული პრაქტიკა, რომელიც უმრავლესობისთვის შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს, რაც მსუბუქი და შედარებით ხარჯთ ეფექტიანი გზებით მომხმარებლებთან ერთი მხრივ კომუნიკაციის შენარჩუნებას, ხოლო მეორე მხრივ მათ წახალისებას მოიცავს - ტურების თანხა სამომავლოდ გამოიყენონ და გაუქმებებით გამოწვეული პოტენციური ზარალის მიღებისგან თავის არიდებაში დაეხმარონ.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. [https://www.sc.edu/uofsc/posts/2020/03/covid\\_impact\\_simon\\_hudson.php#.Xnns1VczaUk](https://www.sc.edu/uofsc/posts/2020/03/covid_impact_simon_hudson.php#.Xnns1VczaUk)
2. <https://www.unwto.org/tourism-covid-19-coronavirus>
3. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
4. <https://www.traveldailynews.com/post/stay-home-today-traveltomorrowm-says-unwto>
5. <https://www.traveldailynews.com/post/international-tourism-arrivals-could-fall-by-20-30-in-2020>

# მარკეტინგული კვლევის მეთოდები ბიზნესში მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისას

## Marketing Research Methods When Making Business Management Decisions

**მერაბ ვანიშვილი** - ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის პროფესორი, merabvanishvili@yahoo.com

**ნანული ქოქაშვილი** - ეკონომიკის დოქტორი, გორის სახელმწიფო  
სასწავლო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, [nanulikokashvili@gmail.com](mailto:nanulikokashvili@gmail.com)

**Merab Vanishvili** - Doctor of Economics, Professor of Georgian Technical University  
E-mail: merabvanishvili@yahoo.com

**Nanuli Kokashvili** - Doctor of Economics, Associate Professor of Gori State Teaching  
University, E-mail: nanulikokashvili@gmail.com

**აბსტრაქტი.** სტატიაში, უახლეს ლიტერატურულ წყაროებსა და ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით, შესწავლილია ეკონომიკური მეცნიერებისა და სამეურნეო ცხოვრების ისეთი აქტუალური საკითხი, როგორცაა მარკეტინგული კვლევის მეთოდები ბიზნესში მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისას.

განხილულია ბიზნესის სფეროში სხვადასხვა მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისას გამოყენებული მარკეტინგული კვლევის მეთოდები. კერძოდ, წარმოადგენილია: მარკეტინგული კვლევა ბიზნესის სტრუქტურის განვითარებაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას; მარკეტინგული კვლევა კომპანიის ზრდაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას; მარკეტინგული კვლევა კონკურენტულ უპირატესობათა უზრუნველ-მყოფი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

დასაბუთებულია, რომ საბაზრო სიტუაციის ანალიზი წარმოადგენს მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველს, ანალიზის საგანი კი არის კომპანიის გარე - და შიდა გარემოს ფაქტორები. ამასთან დაკავშირებით, გაანალიზებულია კომპანიის გარე - და შიდა გარემოს ანალიზის მეთოდები და მოდელები.

**საკვანძო სიტყვები:** ბაზრის მიმზიდველობა, დივერსიფიკაციის სტრატეგია, კონკურენტული ანალიზი, დინვესტირების სტრატეგია, კონკურენტული უპირატესობა, პორტფელური სტრატეგია, ფასებით ლიდერობა, პროდუქტული სტრატეგია, ფასობრივი სტრატეგია, მატრიცული მეთოდები, შეტევითი სტრატეგია.

**Abstract.** The article, based on the latest literary sources and factual data, examines current issues in economic science and agricultural life, such as marketing research methods when making business management decisions

The methods of marketing research used in making various management decisions in the field of business are discussed. In particular, the following is presented: marketing research when making decisions focused on business structure development; Marketing research when making company-oriented decisions; Marketing research provides competitive advantages when making decisions.

It is argued that market analysis is the basis for marketing decisions, and the subject of analysis is the external and internal environmental factors of the company. In this regard, the methods and models of external and internal analysis of the company are analyzed.

**Keywords:** Market Attractiveness, Deinvestment Strategy, Competitive Analysis, Diversification Strategy, Competitive Advantage, Portfolio Strategy, Price Leadership, Product Strategy, Price Strategy, Matrix Methods, Attack Strategy.

**შესავალი.** მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება გარე და შიდა გარემოს დინამიურ და მრავალფეროვან პირობებში ემყარება ეკონომიკურ ანალიზს, რომელიც წარმოადგენს მსოფლიო და ქართულ თეორიულ კონცეფციებსა და მეურნე სუბიექტების პრაქტიკულ გამოცდილებაზე დაფუძნებულ ცოდნის მთლიან სისტემას. მმართველობით გადაწყვეტილებათა მისაღებად გამოიყენება ანალიტიკური კვლევის მეთოდები და მეთოდიკები, რომლებიც სპეციფიურია გადაწყვეტილების მიღების თითოეული ეტაპისათვის.

მართვის სტრატეგიულ დონეზე კომპანიები განიცდიან მაღალი დონის გაურკვევლობას, რაც დღის წესრიგში აყენებს მრავალკრიტერიუმიანი ანალიზის ჩატარების აუცილებლობას. ტაქტიკურ დონეზე დგება კონკრეტული ქმედებების ძიების ამოცანა სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად, ასევე პორტფელური ანალიზი, რაც იძლევა კომპანიის საქმიანობის მიმართულელების განსაზღვრის საშუალებას, პროდუქტებისა და ბაზრების მიმართ ცალკეული სტრატეგიების მიხედვით. ოპერატიული დონისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების მიღწევის შეფასებაზე მიმართული ანალიზი. სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მარკეტინგში ხშირად გამოიყენება ანალიზის მატრი-ცული მეთოდები. ამიტომ მათი გაცნობა - მეცნიერული კვლევის მეთოდოლოგიისა და მეთოდების შესწავლის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

**კვლევის შედეგები.** ჩატარებული კვლევით დადგინდა, რომ ბიზნესის სფეროში მარკეტინგული კვლევის მეთოდები განსხვავებულია ბიზნესის სტრუქტურის განვითარებაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას, კომპანიის ზრდაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას და კონკურენტულ უპირატესობათა უზრუნველყოფი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

---

**მარკეტინგული კვლევა ბიზნესის სტრუქტურის განვითარებაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას**

---

სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილება წარმოადგენს მარკეტინგული მიზნების მიღწევაზე მიმართულ ქმედებას, რომელიც, თავის მხრივ, გამომდინარეობს კორპორაციული მიზნებიდან. განსხვავებენ ორგანიზაციის მიერ მიღებულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს სამ - კორპორაციულ, ფუნქციონალურ და ინსტრუმენტალურ - დონეზე.

**კორპორაციული მარკეტინგული გადაწყვეტილებები** განსაზღვრავენ ბაზართან ურთიერთქმედების სტრატეგიებს და ორგანიზაციის პოტენციალის შედარებას ბაზრის მოთხოვნებსა და ტენდენციებთან. ეს ქმედებები მიმართულია სამეწარმეო საქმიანობის მოცულობის გადიდების პროცესთან დაკავშირებული ამოცანების გადაჭრაზე, რაც, საბოლოო ჯამში, დამოკიდებულია საბაზრო მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე, საქმიანობის

ახალი სფეროების შექმნაზე, ორგანიზაციაში დასაქმებულ მუშაკთა ინიციატივისა და შემოქმედების სტიმულირებაზე, მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოთხოვნების უფრო ღრმა შესწავლაზე, პარტნიორული ურთიერთობების გაღრმავებაზე და ა.შ.

მარკეტინგული გადაწყვეტილებები კორპორაციულ დონეზე განსაზღვრავენ ორგანიზაციის რესურსების ოპტიმალური გამოყენების შესაძლებლობებს მიზნობრივი ბაზრის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

კორპორაციულ დონეზე შესაძლებელია გამოვყოთ სტრატეგიულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა სამი ჯგუფი:

საქონლის ან ბრენდების პორტფელის მართვის სტრატეგიები - საშუალებას იძლევა ეფექტურად ვმართოთ ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა სფერო ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში მათი ადგილისა და როლის თვალსაზრისით და მივიღოთ გადაწყვეტილებები თითოეულ სფეროში ინვესტიციების შესახებ.

ზრდის სტრატეგიები - შესაძლებლობას იძლევა ვუპასუხოთ კითხვებს იმის თაობაზე, თუ რა მიმართულებით მოხდეს ორგანიზაციის განვითარება ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად; ასევე, არის თუ არა ამისათვის საკმარისი საკუთარი რესურსები ან საჭირო იქნება თუ არა გარე შესყიდვები და საკუთარი საქმიანობის დივერსიფიცირება.

კონკურენტული სტრატეგიები - საშუალებას იძლევა უზრუნველყოთ ბაზარზე ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობა პოტენციური მომხმარებლების მოზიდვის თვალსაზრისით, შევიმუშაოთ ეფექტიანი პოლიტიკა კონკურენტებთან მიმართებაში.

**ფუნქციონალური მარკეტინგული გადაწყვეტილებები** მოიცავენ სტრატეგიული და ტაქტიკური ხასიათის ძირითად მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს აირჩიოს მიზნობრივი ბაზრები და სპეციალურად მათთვის შეიმუშაოს მარკეტინგულ ქმედებათა კომპლექსი.

შესაძლოა ფუნქციონალურ დონეზე გამოიყოს მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა შემდეგი მიმართულებები:

- ბაზრის სეგმენტაციის სტრატეგიები - იძლევა განსაზღვრული ნიშან-თვისებების მი-ხედვით ბაზრის ნაწილებად დაყოფისა და მათგან ორგანიზაციისათვის შედარებით მიმზიდველი სეგმენტების შერჩევის შესაძლებლობას;
- პოზიციონირების სტრატეგიები - იძლევა ბაზრის შერჩეულ სეგმენტზე ორგანიზაციის პროდუქტების პოტენციურ მომხმარებელთა თვალში მიმზიდველი პოზიციის შერჩევის საშუალებას;
- მარკეტინგის კომპლექსის პროგრამები - ქმნიან მარკეტინგ-მიქსს, გაყიდვების ზრდის, ბაზრის გარკვეული წილის ათვისების და შერჩეულ

სეგმენტზე ორგანიზაციის პროდუქციის მიმართ მომხმარებელთა დადებითი განწყობის ფორმირების ამოცანების გადასაჭრელად.

**მარკეტინგის ინსტრუმენტალური გადაწყვეტილება** ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს აირჩიოს მარკეტინგის ცალკეული ინსტრუმენტების საუკეთესოდ გამოყენების წესები, მიზნობრივ ბაზარზე მარკეტინგულ ქმედებათა ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ასეთი გადაწყვეტილებები შესაძლებელია წარმოვადგინოთ ხუთ ჯგუფად:

- პროდუქტული სტრატეგიები - უზრუნველყოფს კომპანიის პროდუქციის ასორტიმენტისა და ხარისხის შესაბამისობას იმ სარგებელთან, რომელსაც მისგან მოელიან პოტენციური მომხმარებლები მიზნობრივ ბაზარზე;
- ფასობრივი სტრატეგიები - იძლევა მომხმარებლისათვის კომპანიის პროდუქტის ფასეულობის ადექვატურად განსაზღვრის საშუალებას;
- განაწილების სტრატეგიები - იძლევა მომხმარებლისათვის კომპანიის პროდუქტების „საჭირო დროს და საჭირო ადგილას“ მისაწვდომობის უზრუნველყოფის შესაძლებლობას;
- წინწაწევის სტრატეგიები - მომხმარებლამდე დაიყვანს მარკეტინგული კომპლექსის ყველა ელემენტის სასარგებლო თვისებების შესახებ ინფორმაციას და აყალიბებენ კომპანიისა და მისი პროდუქტების სახეს;
- ურთიერთქმედების ფორმირების სტრატეგიები - იძლევა კომპანიისადმი ლოიალობის ამაღლების, ძველი კლიენტების შენარჩუნებისა და ახლების მოზიდვის შესაძლებლობას.

მარკეტინგული პრაქტიკა „პორტფელს“ განიხილავს ერთი კომპანიის, ფირმის სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების, სტრატეგიული ერთეულების ერთობლიობის სახით.

„პორტფელური ანალიზი“ საშუალებას გვამლევს მატრიცული სახით წარმოვადგინოთ ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებების კვლევის შედეგები, რომელიც მიმართულია მისი შემადგენელი სტრატეგიული ერთეულების შემდგომი ზრდისა და მომგებიანობის გადიდების შესაძლებლობების განსაზღვრაზე. ამასთან, წარმოების ზრდა განისაზღვრება მოთხოვნისა და გაყიდვების განვითარებით. ზრდა დაკავშირებულია ბაზარზე საქონლის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენებასთან.

„პორტფელური სტრატეგიები“ წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის შეზღუდული რესურსების განაწილების წესებს საბაზრო სეგმენტების მიზიდ-ველობის კრიტერიუმების, ცალკეულ ქვედანაყოფთა პოტენციური შესაძლებლობების გამოყენებით.

ორგანიზაციის რესურსების მართვა საქმიანობის მიზიდველი მიმართულებების შერჩევის საფუძველზე ხორციელდება BCG მატრიცის და

მაკინზის (McKinsey) მატრიცის გამოყენებით. ზოგადი სახით, ისინი აიგება ორგანიზაციის (მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების) მარკეტინგული შესაძლებლობებისა და შიდა პოტენციალის შეფასების თანხვედრაზე.

**BCG მატრიცა:** თავდაპირველად პორტფელური ანალიზი შემუშავებულ იქნა კომპანია „Boston Consulting Group“-ის მიერ მე-20 საუკუნის 70-იან წლებში. მეთოდმა მიიღო სახელწოდება - „ბაზრის წილის - ზრდის მატრიცა“ ანუ მატრიცა BCG (ნახაზი 1).

ბაზრის წილი

		დაბალი	მაღალი
		„ვარსკვლავები“	„მომავალ ბავშვები“
მოთხოვნის ზრდის ტემპები	მაღალი	„ვარსკვლავები“	„მომავალ ბავშვები“
	დაბალი	„მეწველი ძროხები“	„ძაღლები“

BCG მატრიცაში ზრდის მარკეტინგული შესაძლებლობები აღნიშნულია კომპანიის პროდუქციაზე მოთხოვნის ცვლილების ტემპების მაჩვენებლებით, როგორც ბაზრის მიმზიდველობის ინდიკატორები. შიდა პოტენციალი, როგორც კონკურენტუნარიანობისა და მომგებიანობის ინდიკატორი, წარმოდგენილია ბაზარზე კომპანიის (ბაზრის სეგმენტზე სამეურნეო ქვედანაყოფის) წილის სახით, მისი ძირითადი კონკურენტების მიმართ.

ბაზრის ზრდის ტემპები გაიანგარიშება ამა თუ იმ საქონლის გაყიდვის მონაცემებით ბაზრის იმავე ან სხვა სეგმენტზე. კოორდინატთა სისტემაში „ბაზრის ზრდის ტემპი“-ს ღეძი არის საბაზო ხაზი, რომელიც მოთხოვნას ყოფს ზრდის მაღალ და დაბალ ტემპებად და შესაძლოა შეესაბამებოდეს მოცემული საქონლის გაყიდვის ტემპებს ბაზარზე ან მოთხოვნის ზრდის საშუალოშეწონილ სიდიდეს ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტზე, სადაც მუშაობს კომპანია.

ბაზრის წილი განისაზღვრება ყველაზე საშიშ კონკურენტთან ან ბაზრის ლიდერთან მიმართებით. კოორდინატთა სისტემაში „ბაზრის წილი“-ს ღერძისათვის გამოყოფილი ხაზი უტოლდება „1“-ს და გადის საშუალოზე: თუ კომპანიის წილის ფარდობა კონკურენტების წილთან მიმართებაში 1-ზე დაბალია, მაშინ იგი დაბალია, ხოლო თუ 1-ზე მეტია, მაშინ კომპანიის წილი მაღალია.

ორგანიზომილებიანი BCG მატრიცა (ზრდა/წილი) ძირითადად გამოიყენება კომპანიის განვითარების სტრატეგიული ზონების შერჩევისა და ინვესტიციებზე ცალკეული სამეურნეო მიმართულებების (პროდუქტები, ბაზრები, ქვედანაყოფები) მოთხოვნის შეფასებისათვის.

ოთხი კვადრანტიდან თითოეული აღწერს არსებითად განსხვავებულ სიტუაციას, რომელიც მოითხოვს ცალკეულ მიდგომას როგორც

კაპიტალდაბანდების, ისე მარკეტინგული სტრატეგიის გამომუშავების თვალსაზრისით. შესაძლო ვარიანტები მოიცავს:

- „ვარსკვლავები“: ლიდერობის შენარჩუნების სტრატეგია;
- „მეწველი ძროხები“: მაქსიმალური მოგების მიღების სტრატეგია;
- „რთული ბავშვები“: ინვესტირებისა და შერჩევითი განვითარების სტრატეგია;
- „მაღლები“: ბაზრიდან გასვლის სტრატეგია ან აქტიურობა მინიმალური დანახარჯებით.

კომპანიის ამოცანა მდგომარეობს პორტფელის სტრატეგიული წონასწორობის შენარჩუნებაში იმ ზონების განვითარების გზით, რომლებიც იძლევა იმ თავისუფალი ფულადი სახსრებისა და ზონების ქონის საშუალებას, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის გრძელვადიან სტრატეგიულ ინტერესებს. პრაქტიკაში, სამეურნეო მიმართულებებს შორის რესურსების გადანაწილებამ შესაძლებელია მიგვიყვანოს კონფლიქტამდე<sup>15</sup>.

BCG მატრიცის რეალური სარგებლიანობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ თითოეული ქვედანაყოფის ან პროდუქტის პოზიცია ერთიანი პორტფელის შემადგენლობაში, მოვახდინოთ პრობლემების სტრუქტურირება, შევიძუშაოთ განვითარების პერსპექტიული სტრატეგიები.

სწრაფად მზარდი მიმართულებები საჭიროებენ კაპიტალდაბანდებებს, მაშინ როდესაც ნელა მზარდ მიმართულებებს გააჩნიათ სახსრების სიჭარბე, რომლებიც შესაძლებელია მივმართოთ განვითარების პერსპექტიულ ზონებში. შესაძლებელია გამოვთვალოთ თითოეული მიმართულების ან პროდუქტის წილი გაყიდვების მოცულობაში ან მოგების თანხაში.

BCG მატრიცის უპირატესობა მდგომარეობს იმაშიც, რომ იგი იყენებს რაოდენობრივად გაზომვად მაჩვენებლებს, არის თვალსაჩინო და ვიზუალურად გვიჩვენებს შესაძლო სტრატეგიებს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ BCG მატრიცის გამოყენება შეზღუდულია, რამდენადაც იგი შედეგებს იძლევა მხოლოდ სტაბილური პირობებისათვის და განსაზღვრული წრის მაჩვენებლებისთვის. ამასთან, ძირითადად გამოსაყენებელია მასობრივი წარმოების დარგებისთვის, სადაც ყალიბდება განვითარების გარკვეული კანონზომიერებანი. ამასთან ერთად, დასკვნები „პორტფელის“ ანალიზიდან გვაძლევს მხოლოდ ზოგად ორიენტაციას და საჭიროებს შემდგომ დაზუსტებას. მაგალითად, შეუძლებელია შევაფასოთ შუალედურ პოზიციაში მყოფი ზონები, მიუხედავად იმისა, რომ პრაქტიკაში სწორედ იგი გვხვდება ყველაზე ხშირად. ანალიზის საზღვრებს მიღმა რჩება

---

<sup>15</sup> ასე, მაგალითად, „მაღლების“ მწარმოებელი ქვედანაყოფი მიმართული იქნება საკუთარი პროდუქციის აუცილებლობის შენარჩუნებასა და გამართლებაზე, „მეწველი ძროხების“ მწარმოებელი ქვედანაყოფი აღშფოთებული იქნება ინვესტიციების არასამართლიანი განაწილებით, ხოლო „რთული ბავშვების“ მწარმოებელი ქვედანაყოფი განიცდის თავის ქმედებებში დაურწმუნებლობას და ა.შ.



ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა სიტუაციის არასტაბილურობა, ხარჯები მარკეტინგზე, პროდუქციის ხარისხი, ინვესტიციების ინტენსივობა და სხვ.

**მაკინზის (McKinsey) მატრიცა:** კორპორაციულ დონეზე სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილებების შერჩევასათვის შედარებით ფართო შესაძლებლობებს გვაძლევს მაკინზის (McKinsey) ორგანოზომილებიანი მატრიცა („ბაზრის მიმზიდველობა/კომპანიის სტრატეგიული მდგომარეობა“) (ნახაზი 2).

**სტრატეგიული მდგომარეობა**

		სტატო	მოერი
		„პოტენციორება“	„გამლიერება ან შენარჩუნება“
ბაზრის მიმზიდველობა	მაღალი	„სრული სარგებლის მიღება“	„წასვლა“
	დაბალი		

**ნახაზი 2.** მაკინზის (McKinsey) მატრიცა

მაკინზის (McKinsey) ორგანოზომილებიანი მატრიცის საფუძველზე შესაძლებელია დიფერენცირებული სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილებების ფორმირება კომპანიის შესაძლებლობების გამოყენების მიხედვით, ბაზრის მიმზიდველობის სხვადასხვა დონი-საგან დამოკიდებულებით.

„ბაზრის მიმზიდველობის“ მაჩვენებელი განისაზღვრება სხვადასხვა ფაქტორების ერთობლიობით. მათ რიცხვს მიეკუთვნება: ბაზრის სიდიდე და მისი ზრდის შესაძლებლობა; მოგების ნორმა; ფასების დონე; კონკურენციის მდგომარეობა; ბაზარზე გასვლის ბარიერები; სოციალური როლი; სამართლებრივი შეზღუდვები და სხვ.

ბაზრის მიმზიდველობის რაოდენობრივი შეფასება ანსოფის მეთოდის მიხედვით ხორციელდება შემდეგნაირად:

$$\text{ბაზრის მიმზიდველობა} = \text{ზრდის პერსპექტივა} \times \text{რენტაბელობის პერსპექტივა} \times \text{სტაბილურობის პერსპექტივა}$$

რენტაბელობის პერსპექტივა განისაზღვრება ექსპერტული მეთოდით წამყვანი კონკურენტების აგრესიულობის, სახელმწიფოებრივი რეგულირების დონის, ფასების მერყეობის, მოთხოვნის ცვლილებების ამსახველი მაჩვენებლების საფუძველზე.

სტაბილურობის/არასტაბილურობის პერსპექტივა იზომება საქმიანობის შესაბამის მიმართულებაზე ბაზრის უმნიშვნელოვანესი ტენდენციებისა და მოვლენების ზემოქმედების ხარისხის ანალიზის გზით.

„სტრატეგიული მდგომარეობის“ მაჩვენებელი (კონკურენტული სტატუსი, შიდა პოტენციალი) ფასდება შემდეგი მაჩვენებლებით: წმინდა შემოსავალი; წარმოების შესაძლებლობები; ფინანსური მდგომარეობა; გაყიდვების ეფექტიანობა; ფასების კონკურენტუნარიანობა; კომპანიის და მისი პროდუქტების ქცევა ბაზარზე; საწარმოს კორპორაციული კულ-ტურა; ხელმძღვანელობის სტილი და სხვ.

სტრატეგიული მდგომარეობის რაოდენობრივი შეფასება ხორციელდება შემდეგნაირად:

**სტრატეგიული მდგომარეობა = საინვესტიციო პოზიცია x საბაზრო პოზიცია x პოტენციალის მდგომარეობა**

პოტენციალის მდგომარეობა

საინვესტიციო პოზიციას განსაზღვრავენ, როგორც კომპანიის ზრდის უზრუნველსაყოფად საჭირო ინვესტიციების რეალური და ოპტიმალური სიდიდეების ფარდობას.

საბაზრო პოზიცია განისაზღვრება როგორც რეალურად მოქმედი საბაზრო სტრატეგიის ფარდობა ოპტიმალურთან, ბაზარზე ლიდერობის მიღწევის, საქმიანობის დიფერენციაციის, პოტენციურ მომხმარებელთა ერთგულების ფორმირების, მიმზიდველი იმიჯის შექმნის და ა.შ. შესაძლებლობის თვალსაზრისით.

კომპანიის პოტენციალის მდგომარეობა წარმოადგენს მისი რეალური მდგომარეობის ფარდობას ოპტიმალურ მდგომარეობასთან, რომელიც მიიღწევა წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგის და პერსონალის ეფექტური მართვით.

იმ შემთხვევაში, როდესაც მითითებული სამი მაჩვენებლიდან თითოეული ტოლია ერთის, მაშინ შესაძლებელია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ კომპანია ფლობს ბაზარზე მაღალ სტრატეგიულ მდგომარეობას. იმ შემთხვევაში კი თუ მოცემული მაჩვენებლებიდან თუნდაც ერთი ტოლი იქნება ნულის, მაშინ კომპანიის აქვს წარმატების ნაკლები შანსები.

მაკინზის (McKinsey) მატრიცას ასევე აქვს გარკვეული შეზღუდვები და ნაკლოვანებები. ასე, მაგალითად, მაჩვენებლების გათვლა საჭიროებს დიდი რაოდენობით ინფორმაციას. ამიტომ, ორგანოზომილებიანთან ერთად გამოიყენება მაკინზის (McKinsey) მრავალგან-ზომილებიანი მატრიცა (ნახაზი 3), სადაც დამატებით გამოიყოფა ბაზრის მიმზიდველობისა და კომპანიის სტრატეგიული მდგომარეობის შეფასების საშუალო დონე.

**სტრატეგიული მდგომარეობა**

ბაზრის მოზიდვლობა

	სუსტი	საშუალო	ძლიერი
მაღალი	„ინვესტიციები ზრდისათვის“	„ინვესტიციები ზრდისათვის“	„განვითარების მხარდაჭერა“
საშუალო	„ინვესტიციები ზრდისათვის“	„განვითარების მხარდაჭერა“	„ინვესტიციებზე ურის თქმა“
დაბალი	„განვითარების მხარდაჭერა“	„ინვესტიციებზე ურის თქმა“	„ინვესტიციებზე ურის თქმა“

**ნახაზი 3.** მაკინზის (McKinsey) მრავალგანზომილებიანი მატრიცა

მაკინზის (McKinsey) მრავალგანზომილებიანი მატრიცა იძლევა მარკეტინგული პოლიტიკის მაფორმირებელი შემდეგი სამი ძირითადი სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრის შესაძლებლობას: (1) შეტევითი სტრატეგია („ინვესტიციები ზრდისათვის“): მარკეტინგული პოლიტიკა მიმართულია ბაზრის მუდმივ საჭიროებებზე, საქონლის აქტიურ წინაწევაზე, ასორტიმენტის განახლებაზე, განაწილების ახალი არხების ფორმირებაზე, პერსონალის მომზადებაზე, დადებითი იმიჯის შექმნაზე და ა.შ. (2) დაცვითი სტრატეგია („განვითარების მხარდაჭერა“): მარკეტინგული პოლიტიკა მიმართულია არარენტაბელური პროდუქციის შეცვლაზე, მასტიმულირებელი ფასების ფორმირებაზე, საქონლის მიწოდების ვადების შემცირებაზე, ახალი საბაზრო ნიშების ფორმირებაზე და ა.შ. (3) დეინვესტირების სტრატეგია („ინვესტიციებზე უარის თქმა“): მარკეტინგული პოლიტიკა მიმართულია საქონლის წარმოების შემცირებაზე, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან კავშირების შეკვეცაზე, გაყიდვების წახალისების უარყოფაზე და ა.შ.

**მარკეტინგული კვლევა კომპანიის ზრდაზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებისას**

კომპანიის ზრდა - ეს არის მისი საქმიანი აქტივობის გამოვლენა. საქმიანი აქტივობა შესაძლებელია ეფუძნებოდეს ზრდის სამ შესაძლებლობას: (1) ორგანული ზრდა, ანუ ინტენსიური განვითარება საკუთარი რესურსების ხარჯზე; (2) ზრდა სხვა საწარმოების შეძენის ხარჯზე ანუ ინტეგრირებული განვითარება (მოიცავს ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას); (3) დივერსიფიკაცია - საქმიანობის სხვა სფეროებში გადასვლა.

ორგანული ზრდის დროს კომპანიის ზრდა წარმოადგენს თანმიმდევრული გაფართოების შედეგს მისი სამეურნეო საქმიანობის შედეგად დაგროვილი საკუთარი რესურსების ხარჯზე, შეძენა უფრო სწრაფ ზრდას უზრუნველყოფს ახალი ორგანიზაციების შეძენის ან ბიზნესის ახალ სფეროებში წილის გაფართოების გზით, დივერსიფიკაცია კი - საქმიანობის ახალ უფრო მიმზიდველ სფეროებში გადატანის გზით.

ზრდის სტრატეგიები წარმოადგენს კომპანიის მართვის მოდელებს მისი საქმიანი აქტივობის სახეების შერჩევის გზით, შიდა და გარე შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

ზრდის მართვა ხორციელდება: ანსოფის მატრიცის („პროდუქცია/ბაზარი“), გარე შექმნების მატრიცის („საქმიანობის სფერო/სტრატეგიის ტიპი“) და ახალი BCG მატრიცის („საქონელი /დანახარჯები“) დახმარებით.

**ანსოფის მატრიცა** წარმოადგენს პროდუქციისა და ბაზრების კლასიფიკაციის ინსტრუმენტს, პროდუქციის გაყიდვის პერსპექტივის გაურკვეველობის ან მოცემულ ბაზარზე მოცე-მული პროდუქციის შეღწევის შესაძლებლობის ხარისხთან დამოკიდებულებაში (ნახაზი 4).

**პროდუქცია**

		არ სეზონური საქონელი		ახალი საქონელი	
		არსებული ბაზრები	ახალი ბაზრები	არსებული ბაზრები	ახალი ბაზრები
ბაზრები	არსებული ბაზრები	„ბაზრზე შეღწევა“	„პროდუქტის განვითარება“		
	ახალი ბაზრები	„ბაზრის განვითარება“	„დივერსიფიკაცია“		

**ნახაზი 4.** ანსოფის მატრიცა

ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია ვარაუდობს უკვე ცნობილი პროდუქტის გაყიდვას მომხმარებელთა არსებული სეგმენტის მიერ დისტრიბუციის არხების გაფართოების ან მარკეტინგული კომუნიკაციის აქტიური გამოყენების მეშვეობით.

პროდუქტის განვითარების სტრატეგია დაკავშირებულია უკვე ათვისებულ ბაზრებზე ახალი პროდუქტების ან მათი მოდიფიკაციების მუდმივ შემუშავებასა და გატანასთან.

ბაზრის განვითარების სტრატეგია ითვალისწინებს არსებული პროდუქტებით კომპანიის გასვლას მომხმარებელთა ახალ სეგმენტებზე ან ახალ გეოგრაფიულ ბაზრებზე.

დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს ახალ ბაზრებზე ახალი პროდუქტების მიწოდებას.

ამა თუ იმ სტრატეგიის მარკეტინგული მიმზიდველობა, ანსოფის მატრიცის მიხედვით, განისაზღვრება გაყიდვების სიდიდით და მისი მიღწევის ალბათობით. ამიტომ სტრატეგიის შერჩევისას ყურდნობიან გათვლებს შემდეგი ფორმულის მიხედვით:

**გაყიდვების პროგნოზი = გაყიდვების პოტენციური მოცულობა x გაყიდვების პოტენციური მოცულობის მიღწევის ალბათობის სიდიდე**

გაყიდვების პოტენციური მოცულობა გამოითვლება როგორც ბაზრის მოცემული სეგმენტის ტევადობა. ალბათობის სიდიდე (გამოსახული პროცენტებში) დგინდება ექსპერტული გზით. მიღებულ მაჩვენებლებს

უფარდებენ ასევე მოცემული სტრატეგიის რეალიზაციაზე მოსალოდნელი დანახარჯების სიდიდეს.

### **მარკეტინგული კვლევა კონკურენტულ უპირატესობათა უზრუნველყოფი გადაწყვეტილებების მიღებისას**

კონკურენცია არის კომპანიათა მეტოქეობა ბაზარზე, რომელიც მიმართულია პოტენციური მომხმარებლების მოთხოვნილებებისა და სურვილების რაც შეიძლება სრულად და ხარისხიანად დაკმაყოფილებაზე.

კონკურენტული ანალიზი მოიცავს კონკურენტული სიტუაციის ანალიზს და როგორც თვით კომპანიისა, ისე ბაზარზე მისი მეტოქეების კონკურენტული უპირატესობების შეფასებას.

ანალიზის ამოცანა მდგომარეობს იმის დადგენაში, თუ რა უპირატესობას შეიძლება მიაღწიოს კომპანიამ ან მისმა პროდუქციამ და როგორ შეიძლება ამ უპირატესობის შენარჩუნება კონკრეტულ სიტუაციაში.

კონკურენტული უპირატესობა არის კომპანიის საქმიანობის მახასიათებლები, რომლებიც ქმნიან გარკვეულ უპირატესობას კონკურენტებთან მიმართებით.

კონკურენტულ უპირატესობათა შექმნა დაკავშირებულია კომპლექსური ღონისძიებების შემუშავებასთან საქონლის, განაწილების არხების, ფასების, წინაწევის სფეროში, რომლებიც უზრუნველყოფენ უპირატესობას კონკურენტების ანალოგიურ ქმედებებთან მიმართებით.

კონკურენტული სტრატეგიები კორპორაციულ დონეზე მიზნად ისახავს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფას ბაზარზე ფირმა-კონკურენტებთან მიმართებით. ამასთან, კონკურენტული სტრატეგიები ხელს უწყობენ კომპანიის მიერ ბაზრის გარკვეული წილის შენარჩუნებას (ცალკეულ საბაზრო სეგმენტზე) ან მის გადიდებას.

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება კომპანიის მიერ ხორციელდება შემდეგი ამოცანების გადაჭრის საფუძველზე: (1) როგორი შეიძლება იყოს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გზები? (2) როგორ განისაზღვროს მარკეტინგული შესაძლებლობები კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად? (3) როგორი სტრატეგიები არის შესაძლებელი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად? (4) როგორ შეფასდეს კონკურენტების საპასუხო ქმედებები?

აღნიშნული ამოცანების გადასაჭრელად და კომპანიის მიერ კონკურენტული მდგომარეობის სამართავად გამოიყენება შემდეგი მოდელები და მატრიცები:

- საერთო კონკურენტული მატრიცა;
- პორტერის კონკურენტული ძალების მოდელი;
- კონკურენტულ უპირატესობათა მატრიცა;
- კონკურენტების რეაქციის მოდელი.

**საერთო კონკურენტული მატრიცა:** პორტერის საერთო კონკურენტული მატრიცის თანახმად, ბაზარზე კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია სამი ძირითადი გზით<sup>16</sup> (ნახაზი 5).

**კონკურენტული უპირატესობა**

		დანახარჯების შემცირება	პროდუქციის დიფერენციაცია
		კონკურენტის სფერო	ფართო
კონკურენტის სფერო	კონკურენტული	„ნიშით ლიდერობა“	„ნიშით ლიდერობა“

**ნახაზი 5.** კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა

პროდუქციით ლიდერობა ეფუძნება საქონლის დიფერენციაციის სტრატეგიას. ძირითადი ყურადღება ეთმობა საქონლის სრულყოფას, მათთვის დიდი სამომხმარებლო ფასეულობის მიცემას, სამარკო პროდუქციის შექმნას, დიზაინს, სერვისულ და საგარანტიო მომსახურებას, მიწიდიველი იმიჯის ფორმირებას და სხვ. საქონლის სამომხმარებლო ფასეულობის ზრდას მიყვავართ იმასთან, რომ მომხმარებელი მზადაა მასში გადაიხადოს შედარებით მაღალი ფასი. ამასთან ერთად, მყიდველისათვის მისაღები მაღალი ფასები უნდა იყოს წარმოებისას კომპანიის დანახარჯების ზრდაზე მეტი და სარგებლობდეს დიფერენციაციის ელემენტის მხარდაჭერით.

მაღალი სარგებლიანობის და მაღალი ფასის შერწყმა ხელს უწყობს საქონლის „საბაზრო ძალის“ ფორმირებას. იგი იცავს კომპანიას კონკურენტებისგან, უზრუნველყოფს სტაბილურ მდგომარეობას ბაზარზე. ამასთან, არსებობს დიფერენციაციასთან დაკავშირებული რისკები: კონკურენტებმა შესაძლოა არსებითად შეამცირონ დანახარჯები და ბაზარს შესთავაზონ თავისი ასორტიმენტი შედარებით დაბალი ფასებით; შესაძლებელია მნიშვნელოვნად შემცირდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილება პროდუქციის შემდგომ დიფერენციაციაზე; კონკურენტებმა შეიძლება განახორციელონ ლიდერის პროდუქციის იმიტირება და ა.შ.

ფასებით ლიდერობა მიიღწევა კომპანიის შესაძლებლობის საფუძველზე, - შეამციროს პროდუქციის წარმოებაზე დანახარჯები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სტანდარტიზებულ საქონელს,

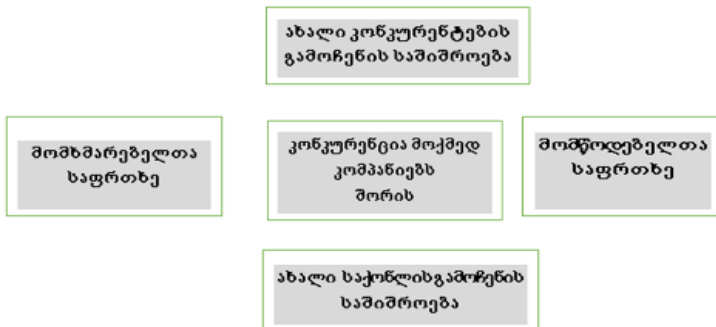
<sup>16</sup> „სამ ძირითად სტრატეგიას ქმნიან კონკურენტისადმი მიდგომების ალტერნატივები. ფორმა, რომელმაც ვერ შეძლო საკუთარი სტრატეგიის მიმართვა სამიდან ერთ რომელიმე გზაზე, წარმოადგენს „შუა გზაში ჩარჩენილს“. იგი აღმოჩნდება ყველაზე ცუდ სტრატეგიულ მდგომარეობაში“ (მ. პორტერი).

დანახარჯების მკაცრ მართვას, რაციონალური ტექნოლოგიების დანერგვას, ხარჯების კონტროლს და ა.შ. ხარჯების შემცირება ეფუძნება „გამოცდილების მრუდის“ გამოყენებას (ანუ - ეს არის გამოცდილების დაგროვება, „სწავლების პროცესი“, რომელსაც მივყავართ იმასთან, რომ დანახარჯები ერთეული პროდუქციის წარმოებაზე მცირდება 20%-ით ყოველთვის, როდესაც წარმოების მოცულობა ორმაგდება).

ლიდერობას წარმოების დანახარჯების შემცირებაში ასევე გააჩნია რიგი რისკები. ახალი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამოჩენა ამცირებს არსებულ ტექნოლოგიებში ადრე განხორციელებული ინვესტიციების ფასეულობას. კომპანიებს ყოველთვის არ ხელეწიფებათ შეიცნონ ახალი მოთხოვნილებები, რომლებიც საჭიროებენ ასორტიმენტის გაუმჯობესებას. ინფლაციურ პროცესებს მივყავართ ფასების ზრდის აუცილებლობასთან.

ნიშით ლიდერობა დაკავშირებულია პროდუქტიულ ან საფასო უპირატესობის ფოკუსირებასთან ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე. ასეთი ლიდერობა ყველაზე ხშირად გამოიყენება მცირე ბიზნესის ერთეულების მიერ, მაგრამ შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს მსხვილი კომპანიების მიერაც მომხმარებლების ვიწრო ჯგუფის (პროფესიონალები, მომხმარებლები განსაკუთრებული მოთხოვნებით და ა.შ.) გამოყოფისათვის. ამ სტრატეგიის რისკი დაკავშირებულია იმასთან, რომ დანახარჯებში განსხვავების გაძლიერებამ შესაძლებელია მნიშვნელოვნად შეამციროს ვიწრო მიზნობრივი ჯგუფის მომსახურების უპირატესობა. შესაძლებელია დიფერენცირებულ პროდუქციაში განსხვავების შემცირებამ ვიწრო მიზნობრივი ჯგუფისათვის და საერთოდ ბაზრისათვის კონკურენტებს საშუალება მისცეს მოძებნონ დაუკავებელი ნიშები თვით ვიწრო მიზნობრივ სეგმენტზეც.

მ. პორტერის კონკურენტული ძალების მოდელი: კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის შესაძლებლობა განისაზღვრება კონკურენტული ძალების ანალიზის საფუძველზე. მ. პორტერის მიერ შემოთავაზებული კონკურენტული ძალების მოდელი (ნახაზი 6) საშუალებას აძლევს კომპანიებს განსაზღვრონ საბაზრო სიტუაციის ყველა საკვანძო მონაწილის კონკურენტული ზეწოლის ძალა.



**ნახაზი 6.** პორტერის 5 კონკურენტული ძალის მატრიცა

კონკურენცია მოქმედ კომპანიათა შორის მიმართულია მათ მიერ ბაზარზე უფრო ხელსაყრელი მდგომარეობის მიღწევაზე. მათი კონკურენტული ზეწოლის რეალური ძალის ანალიზისათვის აუცილებელია შემუშავდეს გარკვეული კრიტერიუმები კომპანიებთან მათი შედარებისათვის. კონკურენტების შედარებითი ანალიზი შერჩეული კრიტერიუმების (ასორ-ტიმენტი, ბაზრის მოცვა, მარკის ძალა, რეპუტაცია და იმიჯი, განსაკუთრებული ტექნოლოგიები და სხვ.) მიხედვით საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ, თუ რაში არიან ძლიერი კონკურენტები და რის ხარჯზე აძლიერებენ ისინი საკუთარ პოზიციებს ბაზარზე.

ახალი მოთამაშეების ბაზარზე გამოჩენის საფრთხე განისაზღვრება ისეთი არსებული წინაღობებით, როგორცაა დანახარჯები საწარმოო სიმძლავრეების შექმნაზე, ლიცენზიების ან სერთიფიკატების მიღებაზე, გასაღების არსებულ არხებში შეღწევაზე და ა.შ.

საქონელი - კონკურენტების (საქონელი - სუბსტიტუტების) გამოჩენის საშიშროებას უნდა დავუპირისპიროთ „ბაზრის სიახლის“ საქონლის იდეის მუდმივი ძიება და ახალი რეალიზაცია, ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება, კვლევების განვითარება ასორტიმენტის, სერვისის და რეკლამის გასაუმჯობესებლად და სხვ.

საფრთხე მომხმარებელთა (კლიენტთა) მხრიდან განისაზღვრება მათთვის მსგავსი მახასიათებლებითა და ფასების დონის მიხედვით პროდუქციის ფართო არჩევანის არსებობით, ბარიერებისა და დამატებითი დანახარჯების არსებობა-არარსებობით სხვა მწარმოებლის პროდუქტებზე გადასვლით, განაწილების არხების მოხერხებულობით და ა.შ.

მომწოდებლის კონკურენტული ზეწოლა განისაზღვრება შესაძენი ნედლეულის სტრატეგიული ხასიათით, მისი განსაკუთრებული მახასიათებლებით, რომლებიც ასეთი ნედლეულის ან კომპანიის მიერ შესყიდული სხვა საქონლის/მომსახურების მწარმოებელს აქცევენ შექმნილი სიტუაციის მასპინძლად, რაც საშუალებას აძლევს მას საკუთარი შეხედულებით შეცვალოს მიწოდების პირობები. და, პირიქით, შესაძენი პროდუქტების მოცულობა მის გამყიდველს დამოკიდებულს ხდის მსხვილი მყიდველის ქცევაზე.

მომწოდებლების გავლენის შესაძლებლობა კონკურენციის დონეზე შესაძლოა გამოიხატოს, მაგალითად, მათი მხრიდან საფრთხეში - მოწოდებულ მასალებზე ფასის გაზრდაში ან ხარისხის დაქვეითებაში. აუცილებელია მომწოდებლის ქმედებებისადმი მუდმივად თვალყურის დევნება, ახალი პარტნიორების ძიება, ახალი ტექნოლოგიური და სანედლეულო შესაძლებლობების მოზიდვა.

**კონკურენტულ უპირატესობათა მატრიცა:** ბაზარზე საწარმოს კონკურენტულ უპირატესობათა მიღწევისა და შენარჩუნების შესაძლო სტრატეგიები მოტანილია ქვემოთ წარმოდგენილ მატრიცაში (ნახაზი 7).



პოზიცია ბაზარზე	აქტიური სტრატეგია	პასიური სტრატეგია
ბაზრის ლიდერები	„მოცვა“ „დაცვა“ „ბლოკირება“	„გადაქაჩვა“
ბაზრის ლიდერების მიმდევრები	„შეტევა“ „გარღვევა“ „ალყაში მოქცევა“	„სიარული კურსის მიხედვით“
პირდაპირი კონკურენციის ამრიდებლები	„ძალების თავმოყრა უბანზე“ „შემოვლა“	

**ნახაზი 7. კონკურენტულ უპირატესობათა მატრიცა**

შერჩეული სტრატეგიის ტიპი დამოკიდებულია ბაზარზე კომპანიის მიერ დაკავებულ მდგომარეობასა და მისი მოქმედების ხასიათზე.

ფ. კოტლერის კლასიფიკაციით, ბაზრის ლიდერი დომინირებულ მდგომარეობას იკავებს ბაზარზე, აუცილებელი წვლილი შეაქვს მის განვითარებაში. ლიდერი ხშირად წარმოადგენს „ათვის წერტილს“ კონკურენტებისათვის, რომლებიც თავს ესხმიან, ბაძვენ მას ან გარბიან მისგან. ლიდერი-კომპანია ფლობს მნიშვნელოვან სტრატეგიულ შესაძლებლობებს.

ბაზრის ლიდერის მიმდევარი - ეს არის კომპანია, რომელსაც დღეისათვის არ უკავია დომინირებული მდგომარეობა, მაგრამ გადაწყვეტილი აქვს განახორციელოს ლიდერისადმი შეტევა, გამოუცხადოს მას გამოწვევა კონკურენტულ უპირატესობათა დაგროვების შედეგად.

პირდაპირი კონკურენციის ამრიდებლებს განეკუთვნება კომპანიები, რომლებსაც განზრახული აქვთ ლიდერთან თანაარსებობა და კმაყოფილნი არიან თავისი მდგომარეობით ბაზარზე.

ბაზარზე დაკავებული თავისი გარკვეული მდგომარეობიდან გამომდინარე, კომპანიები ირჩევენ აქტიურ ან პასიურ სტრატეგიას თავის კონკურენტულ უპირატესობათა უზრუნველსაყოფად.

„ბაზრის მოცვა“ ითვალისწინებს კომპანიის პროდუქციაზე გლობალური მოთხოვნის გაფართოებას პროდუქტებით ან ფასებით ლიდერობის გამოყენების ხარჯზე, ახალი მომხმარებლების მოძიებას, მოხმარების ინტენსივობის გაზრდას და სხვ.

„ბაზრის დაცვა“ არის საკუთარ მომხმარებლებზე ზემოქმედება კომპანიის საქმიანობის სფეროში მათი შენარჩუნების მიზნით, მაგალითად, რეკლამის, სერვისის, წინწაწვეის დახმარებით და სხვ.

„ბაზრის ბლოკირება“ ემსახურება იმ შემთხვევის არდაშვების მიზანს, რომ ლიდერის მიმდევრებმა მიაღწიონ გარკვეულ უპირატესობას ცალკეულ მარკეტინგულ მიმართულებებზე: საქონელი, განაწილება, ფასი და ა. შ.

„გადაქაჩვა“ არის ლიდერის მიმდევრების რეაქცია ინოვაციებზე, რათა შეამცირონ ეფექტიანობის შესაძლებლობები.

„ფრონტალური შეტევა“ არის მიმდევრების მიერ მიღწეული უპირატესობის (პროდუქტული თუ საფასო, როგორც წესი, თანაფარდობით 3/1) გამოყენება, კონკურენტული უპირატესობის გაძლიერებისათვის.

„ფლანგიდან შეტევა“ არის ლიდერის რომელიმე ერთი სუსტი მხარის გამოყენება, საკუთარი პოზიციის გასაძლიერებლად.

„ალყაში მოქცევა“ ლიდერის მიმართ კონკურენტული უპირატესობის თანდათან მოპოვება მისი სუსტი ადგილების კვლევის გზით, კონკურენტის გარსშემოვლა სხვადასხვა მხრიდან.

„სიარული კურსის მიხედვით“ არის ლიდერის საპასუხო ქმედებების რისკის მინიმიზება, მაგალითად, საფასო პოლიტიკაში.

„ძალების თავმოყრა უბანზე“ ნიშნავს ბაზრის ისეთი სეგმენტების შერჩევას, რომლებიც არ იქცევენ შედარებით უფრო ძლიერი კონკურენტების ყურადღებას.

„შემოვლა“ ითვალისწინებს კონკურენტისაგან თავის არიდებას არაკონკურენტული საქონლის გამოშვებით, სერვისის მიწოდებით, კონკურენტებისათვის არამიმზიდველი გასაღების არხების გამოყენებით და სხვ.

„პოზიციების შენარჩუნება“ არის სტაბილური საბაზრო საქმიანობის მხარდაჭერა, რომელიც არ იზიდავს კონკურენტთა ყურადღებას („სტატუს კვოს“ შენარჩუნება).

---

### **კომპანიის გარე - და შიდა გარემოს ანალიზის მეთოდები და მოდელები**

---

საბაზრო სიტუაციის ანალიზი წარმოადგენს მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველს. ანალიზის საგანს შეადგენს კომპანიის გარე- და შიდა გარემოს ფაქტორები. გარე გარემოს ფაქტორები მნიშვნელოვანწილად არაკონტროლირებადია. ისინი მოიცავენ ცვლილებებსა და ტენდენციებს, რომლებსაც კომპანია უნდა შეეგუოს. გარემოს ანალიზი ითვალისწინებს პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მიკრო-გარემო) და არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მაკრო-გარემოს) შესწავლას.

კომპანიის საქმიანობის გარე გარემოს ანალიზი: გარე-გარემოს ანალიზის მეთოდისა ჩვეულებრივ მოიცავს მაკრო-ფაქტორების, დარგში წარმატების საკვანძო ფაქტორების კვლევას პროდუქტების და მომსახურების სამომხმარებლო პრეფერენციების, ასევე საბაზრო, დარგობრივი და კონკურენტული პირობების თვალსაზრისით. კომპანიის გარე გარემოს კვლევა შესაძლებელია ორიენტირებული იყოს როგორც დარგის ანალიზზე მთლიანობაში, ისე მიზნობრივი სეგმენტების უფრო დეტალურ ანალიზზე.

მაკრო-გარემოს ფაქტორების ანალიზის მსვლელობისას გამოიყენება ე.წ. PEST/STEP/PESTEL ანალიზის მოდელი, რომელიც მოიცავს შემდეგი ფაქტორების ანალიზს:

პოლიტიკურ-სამართლებრივი ფაქტორები: კანონები და წესები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნეს-კომპანიებზე; ფინანსური და საგადასახადო რეგლამენტები; კანონები მომხმარებელთა ინტერესებისა და უფლებების დაცვის თაობაზე, მოქმედი და სამომავლოდ შემოსაღებად გათვალისწინებული ტარიფები და ქვოტები.

ეკონომიკური ფაქტორები: მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის ტემპი, ფასების ზრდა, ინფლაციის ტემპი, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი.

სოციალურ-დემოგრაფიული და კულტურული ფაქტორები: მოსახლეობის რიცხოვნობა, ზრდის ტემპები, ასაკობრივი სტრუქტურა; მოსახლეობის სოციალურ-ეთნიკური შემადგენლობა; თავისუფალი დროის გატარების წესისადმი დამოკიდებულების ცვლილება; მსყიდველობითი ქცევის, ფასეულობებისა და აღქმის თავისებურებანი.

ტექნოლოგიური ფაქტორები: პროდუქციის თვითღირებულებაზე გავლენის მომხდენი ტექნოლოგიური მიღწევები; ტექნოლოგიების განვითარება, რომელთაც შესწევთ უნარი გავლენა მოახდინონ კომპანიის პროდუქციის მოთხოვნაზე, ვაჭრობის წესებსა და ფორმატზე.

ეკოლოგიური ფაქტორები: ნარჩენების გადამუშავებისა და უტილიზაციის პროცესები, გარემოს დაბინძურებისადმი მოთხოვნები და ეკოლოგიური ნორმები, ენერჯის ალტერნატიული წყაროების, ეკოლოგიური მასალების გამოყენების შესაძლებლობები და ტენდენციები.

მაკრო-გარემოს ყველა კომპონენტი გავლენას ახდენს ერთმანეთზე. ცვლილებებს რომელიმე მათგანში მივყავართ მაკრო-გარემოს სხვა შემადგენლების ცვლილებებთან. ამიტომ მათი შესწავლა და ანალიზი უნდა ჩატარდეს არა განცალკევებულად, არამედ სისტემური მიდგომის საფუძველზე. კომპანიის მაკრო-გარემო მეტისმეტად რთულია ანალიზისა და პროგნოზირებისთვის, რადგან დიდი ალბათობით იგი დაკავშირებულია გაურკვევლობასთან. მაკრო-გარემოს გავლენის ანალიზი ხორციელდება ძირითადი ფაქტორების მონიტორინგის მეშვეობით. გარე გარემოს ანალიზის ძირითად მეთოდებს განეკუთვნება:

- სცენარების შედგენა;
- მნიშვნელოვანი ფაქტორების ჯვარედინი ანალიზი.

სცენარების შედგენა: სცენარი არის მომავლის მოდელირების ერთ-ერთი ხერხი. მ. პორტერმა 1985 წელს მოგვცა სცენარის შემდეგი განმარტება: „სცენარი - ეს არის შინაგანი თანმიმდევრული წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორი შეიძლება იყოს მომავალი, - არა პროგნოზი, არამედ მომავალი შედეგების ერთ-ერთი ვარიანტი“.

ბიზნესისადმი მიძღვნილ თანამედროვე ლიტერატურაში სცენარების დაგეგმვა განისაზღვრება როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ნაწილი,

რომელიც მიეკუთვნება იმ ინსტრუმენტებსა და ტექნოლოგიებს, რომლებიც იძლევა მომავლის გაურკვეველობის მართვის შესაძლებლობას.

სცენარი არის გარე გარემოს ალბათური მდგომარეობის აღწერა მომავალში. რო-გორც წესი, ხორციელდება სამი სახის სცენარის შემუშავება: ოპტიმისტური, პესიმისტური და ყველაზე სავარაუდო. სცენარის შემუშავებას ასევე თან უნდა ახლდეს რეკომენდაციები კომპანიის ქმედებათა შესახებ კონკრეტულ სიტუაციაში. სცენარების შემუშავებისთვის გამოიყენება ექსპერტული შეფასების მეთოდი.

მნიშვნელოვანი ფაქტორების ჯვარედინი ანალიზი (Cross Impact Analysis): ამ მეთოდს საფუძვლად უდევს ერთი დაკვირვებადი ტენდენციის მეორეზე გავლენის ხარისხის განსაზღვრა. ამასთან, უთიერთგამაძლიერებელი ტენდენციები უფრო მნიშვნელოვანია, სხვებთან შედარებით.

მოცემული მეთოდის გამოყენების ალგორითმი მდგომარეობს შემდეგში: თავდაპირ-ველად განისაზღვრება გარე გარემოს გამოვლენილ შესაძლო ცვლილებათაგან თითოეულის დადგომის ალბათობა (მაგალითად, ექსპერტული შეფასების დახმარებით), შემდეგ დგინდება ურთიერთდაკავშირის არსებობა ერთ ცალკე აღბეულ ტენდენციასა თითოეული სხვა განსახილველ ტენდენციას შორის (პოტენციური ეფექტის გაზრდის ან შემცირების თვალსაზრისით).

1-ელ ცხრილში მოცემულია მაკრო-გარემოს ფაქტორების ჯვარედინი ანალიზის შედეგების ცხრილური ფორმატის მაგალითი.

**ცხრილი 1. მნიშვნელოვანი ფაქტორების ჯვარედინი ანალიზი**

ტენდენციები	ეფექტის გამოვლენის ალბათობა	ზემოქმედება დანარჩენ ტენდენციებზე			
		ა	ბ	გ	დ
ა	0,5				
ბ	0,4	0,7			
გ	0,4				
დ	0,2		0,1		

როგორც ცხრილიდან ჩანს, გარემოს ცვლილება „ა“ ტენდენციის გამოვლენის დადგომისას არ ცვლის „ბ“, „გ“, „დ“ ტენდენციების გამოვლენის ალბათობას. „ბ“ ტენდენციის გა-მოვლენა ზრდის „ა“ ტენდენციის გამოვლენის ალბათობას (0,5 -დან - 0,7 -მდე), ხოლო „დ“ ტენდენციის გამოვლენა ამცირებს „ბ“ ტენდენციის გამოვლენის ალბათობას (0,4 -დან - 0,1 -მდე).

მაკრო-გარემოს შესწავლა არ უნდა დასრულდეს მხოლოდ იმის კონსტატაციით, თუ როგორ მდგომარეობაში იმყოფებოდა იგი უწინ ან როგორ მდგომარეობაში მოვა დღეს. ასევე მნიშვნელოვანია გამოვავლინოთ ტენდენციების, რომლებიც დამახასიათებელია თითოეული მნიშვნელოვანი ცალკეული ფაქტორის მდგომარეობის ცვლილებისათვის და შევეცადოთ ვიწინასწარმეტყველოთ ამ ფაქტორების განვითარების მიმართულება, რათა

დავინახოთ ის, თუ რა საშიშროება შეიძლება ელოდეს კომპანიას და რა შესაძლებლობები შეიძლება გაიხსნას მის წინაშე მომავალში.

კომპანიის მიკრო-გარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნება უშუალო გარემოს მონაწილეები, რომლებიც პირდაპირ ახდენენ გავლენას მიზნობრივ ბაზრებზე მისი საქმიანობის შესაძლებლობაზე.

ამ ფაქტორების ანალიზი მოიცავს შედეგ ძირითად ელემენტებს:

1. ბაზრის ტენდენციები: ბაზრის ტევადობა ფიზიკურ და ფულად გამოხატულებაში და მისი ტენდენციები; გაჯერების დონე, ერთ სულ მოსახლეზე საშუალო მოხმარება; საქონლის მომსახურების საშუალო ვადა, მოთხოვნა შეცვლაზე, შემცვლელი-საქონელი; ფასების დონის დინამიკა, გასაღების სისტემის სტრუქტურა; სარეკლამო საქმიანობის ინტენსივობის დონე.
2. მომხმარებლები: მყიდველთა სოციალურ-დემოგრაფიული პროფილი მოცემულ სეგმენტში; როლი ყიდვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში; როგორია მყიდველთა მოლოდინები და მოთხოვნილებები; შესყიდვების სიხშირე და პერიოდულობა; მარკეტინგის რომელი ფაქტორების მიმართ არიან მყიდველები უფრო მგრძობიარენი; უკმაყოფილების მიზეზები.
3. კონკურენტები: ძირითადი კონკურენტები; კონკურენტების საქმიანობის მიზნები; კონკურენტების საქმიანობის არსებული სტრატეგიების შეფასება; ბაზარზე წარმატებული საქმიანობის წამყვანი ფაქტორები; ძირითადი კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები.
4. განაწილების არხები (გასაღების ქსელი): ბაზრის წილი და თითოეული არხის ცვლილებათა ტენდენცია; კონცენტრაციის ხარისხი გასაღების სისტემაში; მოცემული არხით მომსახურების მიმღები მომხმარებელთა სეგმენტი; არხიდან არხამდე გასაღების ხარჯები და სავაჭრო დანარიცხები; ფასდაკლების პოლიტიკა; რეკლამისადმი დამოკიდებულება.
5. მიწოდებლები: საქმიანი ურთიერთობების სტაბილურობა და ხანგრძლივობა; მიწოდების ალტერნატიული წყაროების არსებობა; მიწოდების საფასო პირობები; ვერტიკალური ინტეგრაციის შესაძლებლობები.

კომპანიის საქმიანობის შიდა გარემოს ანალიზი: კომპანიის უნარი - ადაპტირდეს მუდმივად ცვალებადი გარემო პირობების მიმართ - დამოკიდებულია მისი შიდა გარემოს მდგომარეობაზე. შიდა გარემოში იგულისხმება კომპანიის ყველა შიდა ფაქტორის ერთობლიობა, რომლებიც გან-საზღვრავენ მისი სიცოცხლისუნარიანობის პროცესებს. კომპანიის სამიანობის შიდა გარემოს ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შეფასდეს ისინი კომპანიის განვითარების შესაძლო სტრატეგიის თვალსაზრისით.

შიდა-გარემოს ანალიზის მეთოდიკა გამოიყენება კომპანიის პოტენციალის (ორგანიზაციული, ფინანსური, მარკეტინგული, ტექნიკური, ტექნოლოგიური, საკადრო და სხვ. რესურსების) შეფასებისათვის.

კომპანიის შიდა-გარემოს ანალიზის ჩატარებისას ძირითადი ყურადღება ექცევა შემდეგ ფაქტორებს:

- მართვის ორგანიზაცია: ორგანიზაციული სტრუქტურა, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, ძირითადი სახის გადაწყვეტილებათა მიღების წესი და მეთოდები, გადაწყვეტილებათა შესრულებაზე კონტროლის სისტემის ორგანიზაცია, კომუნიკაციის სისტემის ორგანიზაცია, უმაღლესი მენეჯმენტის კვალიფიკაცია, სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა.
- მარკეტინგი: გამოყენებული კონცეფციები და სტრატეგიები, ბაზრები (სიდიდე, საკუთარი წილი, კონკურენტები), მომხმარებლები, საქონელი, საფასო პოლიტიკა, განაწილების არხები, გასაღების ორგანიზაცია, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, სარეკლამო საქმიანობა.
- ფინანსები: ფინანსური სიჯანსაღე და სტაბილურობა, ფინანსური რესურსების წყაროები და მათი სიდიდე, ფინანსების დაგეგმვა, ანგარიშგების მდგომარეობა.
- ტექნოლოგია და წარმოება: კადრების მდგომარეობა, მათი კვალიფიკაცია და კომპეტენტურობა; საწარმოო ქვედანაყოფები (რაოდენობა, სპეციალიზაცია, სიმძლავრე), გამოყენებული ტექნოლოგიის ტიპი, ძირითადი საწარმოო ფონდების ტიპი და მდგომარეობა, ტექნიკური მომსახურების ორგანიზაცია, წარმოების ორგანიზაცია, ხარისხის კონტროლის ორგანიზაცია.
- ორგანიზაციული კულტურა: ფასეულობები, ქცევის სტანდარტები და ტრადიციები, ხელმძღვანელთა მსოფლმხედველობრივი თავისებურებანი, მენეჯმენტის ფილოსოფია.

შიდა ფაქტორების ანალიზის შედეგები შეიტანება სპეციალურ ფორმაში (ცხრილი 2), რომელიც იძლევა კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრის შესაძლებლობას.

SWOT-ანალიზი: კომპანიის საქმიანობის შიდა - და გარე გარემოს კვლევების შედეგები წარმოადგენს ამოსავალ მონაცემებს SWOT-ანალიზისათვის, რომლის პროცესშიც ხორციელდება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეპირისპირება გარე გარემოს შესაძლებლობებთან და საფრთხეებთან. ანალიზის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის საქმიანობის პრიორიტეტული სტრატეგიული სფეროების, ასევე მისი განვითარების გზაზე შესაძლო „ვიწრო ადგილების“ დადგენა. SWOT-ანალიზი შესაძლებელია ჩატარდეს კომპანიისათვის მთლიანად, ასევე ცალკეული ბიზნეს-ერთეულებისთვის, სხვადასხვა ბაზრებზე კომპანიის საქმიანობის ჭრილში.

SWOT-ანალიზი მოიცავს შემდეგ სამ ეტაპს:

- ბაზრის შესაძლებლობების (Opportunities) და საფრთხეების (Threats) გამოვლენა გარე გარემოს კვლევის მსვლელობაში. შესაძლებლობები: მოვლენები და ტენდენციები, რომლებსაც შეუძლიათ ხელი შეუწყონ კომპანიის ახალი კონკურენტული უპირატესობების წარმოშობას და არსებულთა განმტკიცებას (ბაზრის სიდიდე, ბაზრის ზრდის პერ-

სპექტივები, მოსალოდნელი კონკურენციის მასშტაბები). საფრთხეები: მოვლენები და ტენდენციები, რომლებიც ასუსტებენ კომპანიის არსებულ ცხრილი 2. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზის ფორმა

	ძირითადი ძლიერი მხარეები	უნიკალური ძლიერი მხარეები	ნიეტარული თავხაზი	უნიკალური სუსტი მხარეები	ძირითადი სუსტი მხარეები	მაღალი	საშუალო	დაბალი
<b>მარკეტინგი</b>								
კომპანიის რეპუტაცია	***	***	***	***	***	***	***	***
კომპანიის საბაზრო წილი	***	***	***	***	***	***	***	***
პროდუქციის ხარისხი	***	***	***	***	***	***	***	***
მომსახურების ხარისხი	***	***	***	***	***	***	***	***
საფასო პოლიტიკის ეფექტიანობა	***	***	***	***	***	***	***	***
განაწილების სისტემის ეფექტიანობა	***	***	***	***	***	***	***	***
საქონლის წინწაწვევის მეთოდების ეფექტიანობა	***	***	***	***	***	***	***	***
გასაღების სამსახურის ეფექტიანობა	***	***	***	***	***	***	***	***
ინოვაციების ეფექტიანობა	***	***	***	***	***	***	***	***
გეოგრაფიული განაწილება	***	***	***	***	***	***	***	***
<b>ფინანსები</b>								
ზარევი/კაპიტალის ხელმისაწვდომობა	***	***	***	***	***	***	***	***
ფულადი სახსრების ნაკადები	***	***	***	***	***	***	***	***
ფინანსური მდგრადობა	***	***	***	***	***	***	***	***
<b>წარმოება</b>								
სიმძლავრეები	***	***	***	***	***	***	***	***
ეკონომია მასშტაბებზე	***	***	***	***	***	***	***	***
შესამღებლობები	***	***	***	***	***	***	***	***
სამუშაო ძალა	***	***	***	***	***	***	***	***
წარმოების რიტმულობა	***	***	***	***	***	***	***	***
წარმოების ტექნიკური დონე	***	***	***	***	***	***	***	***
<b>ორგანიზაცია</b>								
მენეჯერები - ლიდერები	***	***	***	***	***	***	***	***
თანამშრომელთა დაინტერესება	***	***	***	***	***	***	***	***
სამეწარმეო ორიენტაცია	***	***	***	***	***	***	***	***
მოქნილობა	***	***	***	***	***	***	***	***

კონკურენტულ უპირატესობებს და ამცირებენ ახალთა გაჩენის პოტენციალს.

- ძლიერი (Strengths) და სუსტი (Weaknesses) მხარეების განსაზღვრა კომპანიის შიდა გარემოს კვლევის პროცესში. ძლიერი მხარეები: მაღალი კომპეტენტურობა, საკმარისი ფინანსური რესურსები, სრულყოფილი ტექნოლოგია, კარგი მენეჯმენტი, მაღალი შრომითი ეთიკა, პროდუქციის

ხარისხის კონტროლის კარგი სისტემა და სხვ. სუსტი მხარეები: მოძველებული მოწყობილობა, მაღალი საწარმოო დანახარჯები, განვითარების ზუსტი სტრატეგიის არარსებობა, ფინანსური და სხვა რესურსების უკმარისობა და ა. შ.

- კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეპირისპირება გარე გარემოს შესაძლებლობებთან და საფრთხეებთან. სტრატეგიის შემუშავება უნდა დაეფუძნოს კომპანიის ძლიერ მხარეებს და უნდა მინიმიზდეს სუსტი მხარეები. ამ მიზნით არკვევენ, თუ ბაზარზე ცვლილებები როგორ შესაბამისობაშია კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების მიმართ. შემუშავდება შედარებითი მატრიცა.

SWOT-ანალიზი შესაძლებელია ჩატარდეს რიგი თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებით. ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან მაჩვენებელთა შეფასების წესით და ფორმალიზების დონით.

SWOT-ანალიზის თვისებრივი მეთოდის ითვალისწინებენ ექსპერტების მიერ კომპანიის შესაძლო ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შერჩევას, მაჩვენებლების ამორჩევის თვით ფაქტი კი იძლევა კომპანიისათვის მისი მნიშვნელობის ხარისხობრივ შეფასებას.

SWOT-ანალიზის თვისებრივი მეთოდის ყველაზე გავრცელებული ფორმა წარმოდგენილია მე-8 ნახაზზე.

გარე გარემო	შიდა გარემო								
	სუსტი მხარეები (სმ)				ძლიერი მხარეები (ძმ)				
	სმ-1	სმ-2	სმ-3	ჯამი	ძმ-1	ძმ-2	ძმ-3	ჯამი	სულ
<b>შესაძლებლობები (შმ)</b>									
შმ-1									
შმ-2									
შმ-3									
<b>საფრთხეები (სფ)</b>									
სფ-1									
სფ-2									
სფ-3									
<b>ჯამი</b>									

**ნახაზი 8.** SWOT-ანალიზის ოთხმხრივი ბალური მატრიცა

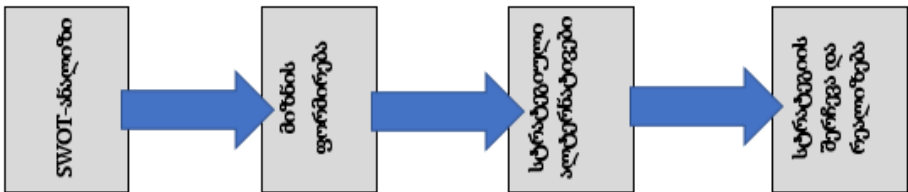
ექსპერტების მიერ მოცემული ფორმატის მატრიცის შევსება ხორციელდება ორ ეტაპად: (1) გარე - და შიდა გარემოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორების (ჩვეულებრივ, თითოეულ ჯგუფში 3-5 ფაქტორის) ნაკრების განსაზღვრა; (2) ფაქტორების ოთხი ჯგუფის მონაცემების შედარება და ბალური შეფასების მიცემა ფაქტორთა შესაძლო კავშირებისათვის. შესაძლებელია გამოყენებული იქნას ბალებში შეფასების



შემდეგი სკალები: უარყოფითი გავლენა -3 (ძლიერი), -2 (საშუალო), -1 (სუსტი); 0 - გავლენა არ არსებობს; პოზიტიური გავლენა +1 (სუსტი), +2 (საშუალო), +3 (ძლიერი). გრაფები „ჯამი“ გვიჩვენებს ბალების რაოდენობას მატრიცის სტრიქონებისა და სვეტების მიხედვით, ხოლო გრაფა „სულ“ - საერთო ჯამს მატრიცის სვეტების მიხედვით.

SWOT-ანალიზის რაოდენობრივი მეთოდები ითვალისწინებენ კომპანიაზე ფაქტორების გავლენის მნიშვნელობისა და სიძლიერის შეფასებას.

დაბოლოს, SWO-ანალიზის შედეგები გამოიყენება კომპანიის განვითარების სტრატეგიული ალტერნატივების განსაზღვრისას, შემდეგი სქემის მიხედვით:



## დასკვნები

1. სტრატეგიული მარკეტინგული გადაწყვეტილება არის მარკეტინგული მიზნების მიღწევაზე მიმართული ქმედება, რომელიც, თავის მხრივ, გამომდინარეობს კორპორაციულ-მიზნებიდან. განასხვავებენ ორგანიზაციის მიერ მიღებულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს სამ - კორპორაციულ, ფუნქციონალურ და ინსტრუმენტალურ - დონეზე. კორპორა-ციული მარკეტინგული გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ ბაზართან ურთიერთქმედების სტრატეგიებს და ორგანიზაციის პოტენციალის შედარებას ბაზრის მოთხოვნებსა და ტენ-დენციებთან. ფუნქციონალური მარკეტინგული გადაწყვეტილებები მოიცავენ სტრატეგიული და ტაქტიკური ხასიათის ძირითად მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს აირჩიოს მიზნობრივი ბაზრები და სპეციალურად მათთვის შეიმუშაოს მარკეტინგულ ქმედებათა კომპლექსი. მარკეტინგის ინსტრუმენტალური გადაწყვეტილება ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს აირჩიოს მარკეტინგის ცალკეული ინსტრუმენტების საუკეთესოდ გამოყენების წესები, მიზნობრივ ბაზარზე მარკეტინგულ ქმედებათა ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

2. ორგანიზაციის რესურსების მართვა საქმიანობის მიმზიდველი მიმართულებების შერჩევის საფუძველზე ხორციელდება BCG მატრიცის და მაკინზის (McKinsey) მატრიცის გამოყენებით. ზოგადი სახით, ისინი აიგება ორგანიზაციის (მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების) მარკეტინგული შესაძლებლობებისა და შიდა პოტენციალის შეფასების თანხვედრაზე.

3. კომპანიის ზრდა არის მისი საქმიანი აქტივობის გამოვლენა. საქმიანი აქტივობა შესაძლებელია ეფუძნებოდეს ზრდის სამ შესაძლებლობას: ორგანული ზრდა, ანუ ინტენსიური განვითარება საკუთარი რესურსების ხარჯზე; ზრდა სხვა საწარმოების შეძენის ხარჯზე ანუ ინტეგრირებული განვითარება (მოიცავს ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას); დივერსიფიკაცია - საქმიანობის სხვა სფეროებში გადასვლა. ზრდის სტრატეგიები წარმოადგენს კომპანიის მართვის მოდელებს მისი საქმიანი აქტივობის სახეების შერჩევის გზით, შიდა- და გარე შესაძლებლობების გათვალისწინებით. ზრდის მართვა ხორციელდება: ანსოფის მატრიცის („პროდუქცია/ბაზარი“), გარე შეძენების მატრიცისა („საქმიანობის სფერო/სტრატეგიის ტიპი“) და ახალი BCG მატრიცის („საქონელი /დანახარჯები“) დახმარებით.

4. კომპანიის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება ხორციელდება შემდეგი ამოცანების გადაჭრის საფუძველზე: როგორი შეიძლება იყოს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გზები? როგორ განისაზღვროს მარკეტინგული შესაძლებლობები კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად? როგორი სტრატეგიები არის შესაძლებელი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად? როგორ შეფასდეს კონკურენტების საპასუხო ქმედებები? აღნიშნული ამოცანების გადასაჭრელად და კომპანიის მიერ კონკურენტული მდგომარეობის სამართავად გამოიყენება შემდეგი მოდელები და მატრიცები: საერთო კონკურენტული მატრიცა; კონკურენტული ძალების მოდელი; კონკურენტული უპირატესობის მატ-რიცა; კონკურენტების რეაქციის მოდელი.

5. მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველს წარმოადგენს საბაზრო სიტუაციის ანალიზი. ანალიზის საგანს შეადგენს კომპანიის გარე- და შიდა გარემოს ფაქტორები. გარე გარემოს ფაქტორები მნიშვნელოვანწილად არაკონტროლირებადია. ისინი მოიცავენ ცვლილებებსა და ტენდენციებს, რომლებსაც კომპანია უნდა შეეგუოს. გარემოს ანალიზი ითვალისწინებს პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მიკრო-გარემო) და არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემოს (მაკრო-გარემოს) შესწავლას.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ვანიშვილი მ., მოსიაშვილი ვ., ჭელიძე მ., ხიდირბეგიშვილი ნ. ზიზნესის კვლევის მეთოდები (სასწავლო-პრაქტიკული სახელმძღვანელო). - თბილისი, 2019. – 595 გვ. (ელექტრონული ვერსია).
2. კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში. პირველი ქართული გამოცემა/ჩავა ფრანკფორტ-ნაჩმიასი, დევიდ ნაჩმიასი. - თბილისი, 2009. - 585 გვ.

3. კვიკვაძე ტ., ბერიძე თ. ბიზნესის ანალიზის რაოდენობრივი მეთოდები. - თბილისი: საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009.-174 გ.
4. Business Research Methods. Donald R. Cooper; Pamela S. Schindler, McGraw-Hill/Irwin, 12th Edition, 2013. - 692 p.: <https://www.pdfdrive.com/business-research-methods-12th-ed-36607629.html>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 20.04.2020.
5. Когнитивная бизнес-аналитика: Учебник / Под науч. ред. д-ра техн. наук, проф. Н.М. Абдикеева. - М.: ИНФРА-М, 2010. 511с. + CD-R.
6. Малхорта Н. Маркетинговые исследования и эффективный статистический анализ статистических данных / Пер. с англ. Нареш Малхорта. - К.: ООО „ДС“, 2002.
7. Методология и методы научных исследований в экономике и менеджменте [Текст]: пособие для вузов / Завьялова Н.Б., Головина А.Н., Завьялов Д.В., Дьяконова Л.П., Мельников М.С. и др. - Москва-Екатеринбург, 2014. - 282 с.

## არამატერიალური მოტივაციის თავსატეხი

### The puzzle of intangible motivation

**სალომე ციმაკურიძე** - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დოქტორანტი  
[s.tsimakuridze@gmail.com](mailto:s.tsimakuridze@gmail.com)

**ლიანა ციმაკურიძე** - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტის დოქტორანტი  
[ltsimakuridze88@gmail.com](mailto:ltsimakuridze88@gmail.com)

**აბსტრაქტი.** ორგანიზაციაში მენეჯმენტის ერთ-ერთ მთავარ საზრუნავს წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება. იმისათვის, რომ ორგანიზაციას გააჩნდეს საინტერესო დამსაქმებლის სტატუსი და იზიდავდეს კვალიფიციურ კადრებს, საჭიროა ეფექტურად მართული მოტივაციის მატერიალური და არამატერიალური სისტემების არსებობა. ბევრი ორგანიზაცია წახალისებას მხოლოდ წლის ბოლოს მიმართავს იმ არგუმენტით, რომ ბიუჯეტი უბრალოდ არ იძლევა უფრო ხშირად წახალისების შესაძლებლობას. რასაკვირველია, ამგვარი მიდგომა ვერ იქნება ეფექტური თანამშრომელთა მოტივირებისთვის და შესრულების მაღალი სტანდარტების დამკვიდრებისთვის. გრძელვადიან პერსპექტივაში თანამშრომელთა ლოიალურობას ორგანიზაციისადმი განაპირობებს ისეთი არამატერიალური წახალისების მექანიზმები, როგორებიცაა: მოქნილი სამუშაო განრიგი, ტელეკომუნიკაციები, სამუშაო დიზაინის სხვადასხვა ფორმები (სამუშაოს გამდიდრება, სამუშაოს გამსხვილება), ღირებულების განცდა, ავტონომია და განვითარება.

წინამდებარე სტატიაში განხილულია თანამედროვე ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელი არამატერიალური მოტივაციის მიდგომები, რომელთა დანერგვითაც შესაძლებელია თანამშრომელთა პროდუქტიულობის, ენთუზიაზმისა და სამუშაო პროცესში ჩართულობის ზრდა. აღნიშნულის მიღწევის შედეგად კი, თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის ყალიბდება გრძელვადიანი და ლოიალური ურთიერთობა, რაც საკვანძო მნიშვნელობისაა კვალიფიციური კადრების შენარჩუნებისთვის. განხილული მეთოდები წარმატებული ორგანიზაციების საუკეთესო გამოცდილებას ასახავს, რომელთაც შეძლეს, ადამიანური კაპიტალის მოტივაციის ზრდა.

ცხადია, სწრაფად ცვლებადი გარემო ადამიანური კაპიტალის ორგანიზაციიდან გადინებაზეც ახდენს გავლენას. სწორედ ამიტომ, მენეჯერები ორიენტირებულნი უნდა იყვნენ ორგანიზაციაში არსებული ტალანტების ეფექტურ მართვასა და მათ შენარჩუნებაზე. კვლევების თანახმად, თანამშრომლებისთვის კონკურენტუნარიანი თანამდებობრივი სარგოს გარდა, პრიორიტეტულია კომფორტული სამუშაო გარემო, რომელშიც ახდენენ საკუთარი თავის რეალიზებას, აქვთ ავტონომია და დაფასებულად გრძობენ თავს. აღნიშნული არამატერიალური წახალისების მექანიზმები წარმოადგენს სწორედ იმ ძირითად ფასეულობებს, რაც დღესდღეობით თანამშრომლებს ორგანიზაციაში სჭირდებათ სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად.

**საკვანძო სიტყვები:** არამატერიალური მოტივაცია, ადამიანური კაპიტალი, მენეჯმენტი.

**Abstract.** Caring for employee motivation in the organization is one of the main concerns of management. In order for an organization to have the status of an interesting employer and to attract qualified employees, it is necessary to have effectively managed material and non-material rewards. Many organizations use incentives only at the end of the year with the argument that the budget simply is not enough for frequent rewards. Long-term employee loyalty and dedication to the organization is driven by non-material rewards such as flexible work schedules, telecommuting, various forms of work design (job enrichment, job enlargement), sense of value, autonomy and development.

The present article discusses modern organization approaches of attractive non-financial benefits which can increase employee productivity, enthusiasm and engagement in the work process. As a result of this Achieving, a long-term and loyal relationship is usually established between the employee and the organization that is crucial for the retention of qualified staff. The presented methods reflect the best practices of successful organizations that have been able to increase the motivation of human capital.

Clearly, a rapidly changing environment is also affecting the turnover of human capital from the organization. Therefore, managers need to focus on managing and maintaining the talents of the organization. According to studies, despite competitive salary it is vital to create comfortable working environment where employees are developing, have an autonomy and feeling being valued. Above mentioned non-material incentives are the core values that nowadays employees need in organization to perform high quality work.

**Keywords:** Intangible Motivation, Human Capital, Management.

**ძირითადი ტექსტი.** მოტივაცია გავლენას ახდენს თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე, შესაბამისად, მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი პასუხისმგებლობაა თანამშრომლებისთვის მოტივაციის შენარჩუნების პროცესი. აღსანიშნავია, რომ მოტივაციისთვის არ არსებობს ერთი საუკეთესო მეთოდი, ის რაც ერთი თანამშრომლის მოტივაციისთვის ეფექტიანია, მეორესთვის შესაძლოა აღმოჩნდეს უმნიშვნელო. ამიტომაც, მენეჯერებმა მნიშვნელოვანია გაითვალისწინონ, რომ მოტივაცია ინდივიდუალურ ფაქტორებზეა დაფუძნებული და სხვადასხვა დროის მონაკვეთსა და ეტაპზე თანამშრომელს განსხვავებული წახალისების მეთოდი სჭირდება.

მაღალი კონკურენციის საბაზრო პირობებში განსაკუთრებით საყურადღებოა მენეჯერების მხრიდან აქცენტის გაკეთება არამატერიალურ წახალისების მექანიზმებზე, რომელიც საკვანძო ფაქტორს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალის შენარჩუნებისა და კმაყოფილების თვალსაზრისით.

სწორედ ამიტომაც, დღესაც არ ჰკარგავს აქტუალობას მასლოუს „მოთხოვნილებათა იერარქია“, რომელშიც კონკრეტული ინდივიდის საჭიროებები განლაგებულია გარკვეული იერარქიული თანმიმდევრობით და გამოყოფილია მამოტივირებელი მოთხოვნილებების ხუთი (მზარდი თანმიმდევრობით) ძირითადი ტიპი (ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, პატივისცემის, თვითგამოხატვის).

აქედან გამომდინარე, ძალიან აქტიურად განიხილება ტერმინი - დამსაქმებლის შერჩევა (Employer of Choice), რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციაში ისეთი HR სტრატეგიის, პოლიტიკისა და კორპორატიული კულტურის არსებობას, რომელიც მატერიალური წახალისების სისტემების გარდა, ორიენტირებულია თანამშრომელთა თანამედროვე მოთხოვნების დაკმაყოფილებასა და მაქსიმალურად მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შექმნაზე.

დღევანდელი წარმატებული ორგანიზაციების თანამედროვე მენეჯმენტი ორიენტირებულია შემუშავებული ჰქონდეს ძლიერი არამატერიალური მოტივაციის სისტემები, რომელთაგანაც აქტუალურია:

- ავტონომიურობა - გულისხმობს თანამშრომლისთვის თავისუფლების მინიჭებას დასახული მიზნების მიღწევის კონკრეტული სტრატეგიების კუთხით. მისი კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილებების მიღებისა და საკუთარი სამუშაოს წარმართვის თავისუფლების მიცემას.
- პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა - იგულისხმება ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენის ხელშეწყობა.
- დანიშნულების/მნიშვნელობის გაცნობიერება - თანამშრომლებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ღირებული და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის.
- გარდა ამისა, არსებობს სამუშაო დიზაინის ცვლილების გზები, რომელთა პრაქტიკაში გამოყენებაც თანამშრომელთათვის სამუშაოს გაცილებით საინტერესოს ხდის:
- სამუშაოს როტაცია (Job Rotation) - გულისხმობს მონოტონურობის შემცირების მიზნით თანამშრომელთა გადაყვანას იმავე რანგის თანამდებობაზე ან ახალი მოვალეობების დაკისრებას, რათა მოხდეს სამუშაოს გამრავალფეროვნება.
- სამუშაოს გამდიდრება (Job Enlargement) - სამუშაოს შესრულებისას პასუხისმგებლობების ხარისხის ზრდა. ამ დროს, თანამშრომლები თავიანთი საქმით უფრო კმაყოფილები ხდებიან და მის შესასრულებლად მეტი მოტივაცია აქვთ, რადგან ისინი გრძნობენ მეტ თავისუფლებას, დამოუკიდებლობასა და პასუხისმგებლობას დაკისრებული მოვალეობისადმი. ზრდის ინტერესს მათ მიერ შექმნილ პროდუქციის ხარისხზე და საქმეში მონაწილეობის დონეს. სამუშაოს გამდიდრების ფაქტები, ზოგადად აჩვენებს, რომ ამცირებს

თანამშრომლების მიერ სამსახურის გაცდენისა და დატოვების რისკებს, ხოლო კმაყოფილებას ზრდის.

- სამუშაოს გაფართოება (Job Enrichment) - ერთი თანამშრომლის მიერ შესრულებული დავალებების სახეობების გაზრდა. ამცირებს მოწყენილობას, დადლილობას და ზრდის მოტივაციას.
- მენტორინგი - მენტორები ხშირ შემთხვევაში არიან პირები, რომლებსაც ევალებათ პრაქტიკული რჩევებისა და მუდმივი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა ნაკლებად გამოცდილი ახალგაზრდებისთვის, რათა გააუმჯობესონ საკუთარი პროფესიული და პერსონალური ეფექტიანობა. მენტორინგის შედეგად ვითარდება პროფესიული ცოდნა, თანამშრომლები ახალ უნარებს იძენენ და სამუშაოს შესრულების სტანდარტს აწესებენ, ერთმანეთს ორგანიზაციულ ცოდნას გადასცემენ, მაღლდება მათი პიროვნული ეფექტიანობა და თავდაჯერებულობა.
- ტელეკომიუტინგი - ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა დისტანციურად მუშაობა გახადა შესაძლებელი, ხოლო გარემო-პირობების ცვლილებებმა ბევრი ორგანიზაცია აიძულა გადასულიყო ამ მეთოდზე. შეთანხმების მიხედვით, თანამშრომლები სახლიდან მუშაობენ და სამსახურს კომპიუტერთა უკავშირდებიან და კომპანიები ბევრი ნიჭიერი თანამშრომლის მოსაზიდად იყენებენ, რომელთაც მეტი თავისუფლება და საკუთარ საქმეზე მეტი კონტროლი უნდათ.
- მოქნილი სამუშაო გრაფიკი - მოქნილი სამუშაო გრაფიკი დაქირავებულებს თავისუფლებას აძლევს, როდის მოვიდნენ სამსახურში და როდის წავიდნენ. დაქირავებულებმა კვირაში გარკვეული რაოდენობის საათები უნდა იმუშაონ, მაგრამ მათ თავისუფლად შეუძლიათ, გარკვეული შეზღუდვების ქვეშ, სამუშაო საათებში ცვლილებები შეიტანონ.

კარიერის ანალიტიკოსი დენიელ პინკი, რომელიც იკვლევდა გარე და შინაგანი მოტივაციის დინამიკას, აღნიშნავს: „ის დაშვებები და პროტოკოლები, რომელიც საფუძვლად უდევს ჩვენს ბიზნესებს, როგორ ვახალისებთ ხალხს, როგორ ვმართავთ ადამიანურ რესურსებს - მთლიანად ეფუძნება გარე მოტივატორებს. შედეგადად საიდუმლო არ არის ჯილდოებსა და სასჯელებში, არამედ უხილავ შინაგან მოტივაციაში“.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების უწყვეტი განვითარება კი თავისმხრივ ზრდის დისტანციურად მუშაობის კომფორტულობას. ბუნებრივია, რომ გარემო-პირობების ცვლილებებს ფეხი უნდა აუწყონ თანამედროვე ორგანიზაციებმა და ნიჭიერი თანამშრომლების მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად მაქსიმალურად ორიენტირდეს სამუშაო დატვირთვის ახლებურ მიდგომებსა და არამატერიალურ წახალისების მეთოდებზე. ვინაიდან, მხოლოდ მოტივირებულ და სამუშაო გარემოთი კმაყოფილ

ადამიანურ კაპიტალს შეუძლია ორგანიზაციის მიერ განსაზღვრული სტრატეგიების შესრულება და მიზნების მიღწევა. აქედან გამომდინარე, ძალიან აქტიურად განიხილება ტერმინი - დამსაქმებლის შერჩევა (Employer of Choice), რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციაში ისეთი HR სტრატეგიის, პოლიტიკისა და კორპორატიული კულტურის არსებობას, რომელიც მატერიალური წახალისების სისტემების გარდა, ორიენტირებულია თანამშრომელთა თანამედროვე მოთხოვნების დაკმაყოფილებასა და მაქსიმალურად მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შექმნაზე.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Fourteenth Edition, Pearson Education, 2018
2. საჯარო სამსახურის ბიურო, საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, 2013
3. Gary Dessler, Human resource management, Thirteenth Edition, Pearson, 2011
4. [https://www.iidmglobal.com/expert\\_talk/expert-talk-categories/managing-people/engage\\_retain/id84452-the-eight-values-of-an-employer-of-choice.html](https://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/engage_retain/id84452-the-eight-values-of-an-employer-of-choice.html) - გადამოწმებულია 22.05.2020

## **მენეჯერთა უწყვეტი სწავლება და განვითარება თანამედროვე ორგანიზაციაში**

### **Continuous Training and Development of Managers in Modern Organization**

**ლია სანიკიძე** - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საინჟინრო ეკონომიკის, მედიატექნოლოგიებისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დოქტორანტი

**Lia Sanikidze** - Georgian Technical University, Doctor of Engineering Economics, Faculty of Media Technology and Social Sciences

**აბსტრაქტი.** წარმოდგენილი სტატია მიმოიხილავს უშუალოდ ორგანიზაციებში კვალიფიკაციის ამაღლების პროფესიული ტრენინგის ჩატარების სპეციფიკას. აქცენტი გაკეთებულია მენეჯერიალურ პოზიციის თანამშრომლებისთვის შესაბამისი კომპეტენციების განვითარების შესაძლებლობებზე, აგრეთვე საქმიანი ურთიერთობის პრაქტიკულ უნართა შექმნაზე სოციალურ-ფსიქოლოგიური ინტერაქციული ტრენინგ პროგრამებში მონაწილეობით. თანამშრომლების პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით ორგანიზაციები ხშირად სასწავლო პროგრამებს მიმართავენ, რომელთა განხორციელებაზე ძალზე დიდ თანხებს ხარჯავენ. რა შედეგი მოაქვს ამ ტიპის აქტივობას, რა სირთულეები ახლავს მას და რა მოლოდინი უნდა ქონდეს ორგანიზაციას ასევე, რა უნდა გაითვალისწინონ შედეგების გაუმჯობესებისთვის და რამდენად აუმჯობესებს პროფესიული გავარჯიშება თანამშრომლის საქმიანობას, სწორედ ამ საკითხებზეა საუბარი სტატიაში.

**საკვანძო სიტყვები:** პერსონალის ტრენინგი, მართვა, კომპეტენციები, სოციალურ-ფსიქოლოგიური უნარ-ჩვევები.

**Abstract.** The presented article reviews the specifics of conducting professional training in the organizations. Emphasis is placed on the development of relevant competencies for the employees at the managerial positions, as well as on the acquisition of practical skills of business relations through participation in social-psychological interactive training programs. In order to improve the professional qualifications of employees, organizations often resort costly training programs. The article discusses the results and difficulties associated with this type of activity, and the expectations the organization should have. It also highlights the factors that should be taken into account to improve the results and the extent at which professional training improves the employee performance.

**Keywords:** Staff Training, Management, Competency, Social-Psychological Skills.

**შესავალი.** დღევანდელ დღეს სულ უფრო და უფრო მეტი ყურადღება ენიჭება მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ამოცანათა გადაწყვეტისას მართვის სტილისა და ფორმების დახვეწას ე.წ. „სუბიექტურ ფაქტორს“ ეს შეუძლებელია მენეჯერების /ხელმძღვანელების კომპეტენტურობის ამაღლების გარეშე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ცოდნის საფუძველთა სწავლება დროის მოთხოვნად გადაიქცა. ამ ცოდნის ეფექტური სწავლება ფართოდ უნდა გამოიყენებოდეს მენეჯერთა და იმ სპეციალისტთა მომზადებისას, რომლებსაც თავისი საქმიანობის პროცესში ადამიანებთან მუშაობა უწევს.

**ძირითადი ტექსტი.** მართვაზე არსებული ფსიქოლოგიური ლიტერატურის ანალიზის შედეგად შეიძლება გამოყოფილი იქნას ორი ძირითადი ფაქტორი: 1. მენეჯერის ორიენტაცია შესასრულებელ სამუშაოზე (ზოგიერთ ავტორთან “ხელმძღვანელის ინსტრუმენტალური როლი”); 2. ორიენტაცია თანამშრომლებზე (“სოციალურ-ემოციონალური როლი”); სრულყოფილი ხელმძღვანელობისათვის საჭიროა ორივე ამ ფაქტორის დაკმაყოფილება. მენეჯერის ორიენტაცია სამუშაოზე სოციალურ-ფსიქოლოგიური სწავლების სფერო არ არის. ის დამოკიდებულია მის პროფესიონალურ კომპეტენტურობაზე. სოციალური ფსიქოლოგიის ამოცანას წარმოადგენს განუვითაროს მენეჯერს მართვის დემოკრატიული პრინციპები, ორიენტაცია თანამშრომლებზე /ჩარკვიანი, 2001წ. /.

სწავლების ტრადიციული მეთოდები ეფექტური არ იქნება ამ ამოცანის გადაჭრაში. საქმე იმაშია, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ცოდნის, და რაც მთავარია საქმიანი ურთიერთობის პრაქტიკულ უნართა შექმნა დაკავშირებულია მთელ რიგ სიძნელეებთან; ჯერ ერთი ყოველ ზრდასრულ ადამიანს გააჩნია ფსიქიკურ მოვლენათა შესახებ წინაცოდნის საკუთარი სისტემა, რომელიც სიძნელეს უქმნის მეცნიერულ ცოდნათა დაუფლებაში. მეორეც, სწავლების ტრადიციული მეთოდებით, რომლებიც ზემოქმედებენ ძირითადად ადამიანის კოგნიტურ სისტემაზე, ვერ ხერხდება საქმიან



ურთიერთობაში დაოსტატება და საკუთარ თავზე და სოციალურ გარემოზე ფსიქოლოგიური დაკვირვების უნარის განვითარება / Fontana, 2000/.

ადამიანის გამოსვლა ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური ცოდნის საზღვრებიდან და მისი მზადყოფნა ახალი ინფორმაციის მიღებისათვის ხდება შესაძლებელი მხოლოდ აქტიური ჯგუფური სწავლების პროცესში. სწავლების აქტიური მეთოდთა ერთობლიობას, გამოყენებულს ურთიერთობის ხელოვნების სწავლებისა და ადამიანთა კომუნიკაციური კომპეტენტურობის ამაღლებისათვის, ეწოდება სოციალურ-ფსიქოლოგიური ტრენინგი. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ტრენინგი სწავლების აქტიური, ჯგუფური ფორმაა. ტრენინგის ძირითადი განსხვავება სწავლების სხვა მეთოდებისგან ის არის, რომ აქ ხდება ჯგუფურ პროცესთა აქტივაცია, რომელიც ზემოქმედებს ინდივიდის არა მარტო კოგნიტურ, არამედ ემოციურ და ნებელობით პროცესებზე, აძლიერებს მის მოტივაციას /Корн, 2003/. ტრენინგის ყველა აქტივობა გამოიყენება იმ მიზნით, რომ მის მოდელზე მოხდეს რეალური სიტუაციების უკეთ განხორციელება და გაანალიზება / Rae, 2001/. ჯგუფური დისკუსიის მეთოდი საშუალებას იძლევა დაუპირისპიროს ერთმანეთს განსხვავებული პოზიციები და მონაწილეებს პრობლემის სხვადასხვა მხრიდან დანახვის საშუალება მისცეს. ინტერაქციული სწავლების ერთ - ერთ უპირატეს მიზნად ადამიანის სოციალური კოგნიცია სახელდება, მის მიერ სხვისი გრძნობების, აზრების, განმრახვების გაცნობიერება და ასევე ტოლერანტობის, სხვების მიმართ მიმღებლობის განვითარება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს პროფესიული ტრენინგის ჩატარებას უშუალოდ ორგანიზაციებში. პროფესიული ცოდნა ფარდობითი ცნება გახლავთ, კომპეტენტური მომუშავე სამუდამოდ კომპეტენტურად არ რჩება, დროთა განმავლობაში მისი შრომითი უნარები და ჩვევები შეიძლება დაკნინდნენ. გარდა ამისა, საქმიანობის პროფილი თვით ორგანიზაციამ შეიძლება შეიცვალოს, რაც, ბუნებრივია, მომუშავეთა შრომის შინაარსის შესაბამის ცვლილებას იწვევს, რის გამოც მათ შეიძლება ახალი პროფესიული მოთხოვნები ვეღარ დააკმაყოფილონ. ეს მოვლენები ორგანიზაციებს, რასაკვირველია, ყურადღების გარეშე არ დაუტოვებიათ, ისინი თავისი თანამშრომლების პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით სატრენინგო ღონისძიებებს მიმართავენ, რომელთა განხორციელებაზე ძალზე დიდ თანხებს ხარჯავენ. დანახარჯების უკუგების თვალსაზრისით ორი კითხვა დაისმის: პირველი, რამდენად აუზომოებს პროფესიული გავარჯიშება თანამშრომლის საქმიანობას? მეორე, რამდენად ღირებულია და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის პროფესიული გავარჯიშების პროგრამა? პირველი შეკითხვა ქცევით კრიტერიუმს, ხოლო მეორე, შედეგის კრიტერიუმს ეხება. ამ მიმართულებით ჩატარებული გამოკვლევები

ჯერჯერობით როგორც მხოლოდ იმედის მომცემი შედეგების მქონედ შეიძლება შეფასდეს /Вудкок, Фрэнсис, 1991/.

კონკრეტულ თანამშრომლის ტრენინგის პროგრამაში ჩართვამდე გათვალისწინებული უნდა იქნას სასწავლო პროცესის და ტრენინგის შინაარსით გათვალისწინებული ცალკეული თემების მიმართ მისი გარკვეული წინასწარი განწყობა. მას სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ტრენინგში მონაწილეობის მიღებამდე განსხვავებული დამოკიდებულება აქვს, იმის მიმართ, თუ რამდენად გამოადგება შეთავაზებული ცოდნა პროფესიულ წინსვლასა და მომავალ წარმატებაში. ამიტომ, თანამშრომელს უმჯობესია წინასწარ განემარტოს მიზანი და მოლოდინები, რომელიც ორგანიზაციას აქვს მისი სწავლების მიმართ. დღემდე არსებული გამოცდილება აჩვენებს, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ტრენინგის მონაწილეთა უმრავლესობა კმაყოფილია სწავლების ამ მეთოდით. ისინი გამოთქვამენ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ტრენინგში განმეორებით მონაწილეობის მიღების სურვილს და ამასვე ურჩევენ თავიანთ კოლეგებს.

შინაარსობრივად მრავალფეროვანი საქმიანობით დაკავებული პერსონალის დიდ ნაწილს, განსაკუთრებით კი მენეჯერებს, მრავალი სხვადასხვა სახის გადაწყვეტილებათა მიღება უხდებათ. იმ თანამშრომელს, რომელსაც დროული და ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების უნარი მოეთხოვება და ის ამ თვალსაზრისით გარკვეულ სიმწელებს განიცდის, რასაკვირველია, სათანადო სატრენინგო ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღება ესაჭიროება. გადაწყვეტილებათა მიღებაში გავარჯიშების ძირითად მიზანს მისი მსჯელობის ლოგიკურობის, მიზეზობრიობის დადგენის, პრობლემის ნათლად გამოკვეთის, სათანადო ალტერნატივების ძიების და მათი ანალიზის, ოპტიმალური არჩევანის გაკეთების უნარების დახვეწა წარმოადგენს /Hanna, Gibson, 1989/.

პროფესიული ტრენინგის შესახებ არსებული კვლევითი მონაცემები, კადრების შერჩევის და შრომის ატესტაციის შედეგებთან შედარებით, ნაკლებად გამახხვევებელია. მათ ემპირიულად უფრო სანდო და მეთოდურად უფრო ვალიდური დასაბუთება ესაჭიროებათ. ამ საკითხთან დაკავშირებული შეჯამებული სტატიების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ პროფესიული გავარჯიშების შესახებ არსებულ კვლევით შედეგებს საშუალო ღონის ვალიდობა ახასიათებს, რაც შემდეგი გარემოებით არის განსაზღვრული: მრეწველობის დარგში გავარჯიშების პროცესი, ძირითადად, მეცნიერულ ცოდნას კი არა, არამედ უფრო პრაქტიკულ ინტუიციას ეყრდნობა. ინდუსტრიის სფეროში არსებული პროფესიული ტრენინგის პროგრამების უმრავლესობა სიტუაციური საჭიროებით იგეგმება. ორგანიზაციის მენეჯმენტი, მისი თანამშრომლების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების აუცილებლობას აცნობიერებებს და ხშირად ამ

მიმართულებით ნაჩქარევად გარკვეულ ღონისძიებებს ატარებს. „რაიმეს გაკეთების“ აუცილებლობა მისი განხორციელების ეფექტურობის გარანტიას ნამდვილად არ იძლევა. პროფესიული კომპეტენციების გავარჯიშებისთვის პრაქტიკული მიდგომის აუცილებლობა და თვალსაზრისი სჭარბობს.

მართვის კომპეტენციებისა და უნარ-ჩვევების განვითარების ტრენინგები ორგანიზაციაში მიმდინარე ღონისძიებების თანმდევი პროცესი უნდა გახდეს. საჭიროა მისი კონცეპტუალურად გააზრებული გეგმის შემუშავება. ამ ტიპის ტრენინგების შედეგების ემპირიული კვლევის შედეგები იმაზე მიგვნიშნებენ, რომ მისი ეფექტურობა მრავალი ფაქტორით არის განსაზღვრული, მათ შორის ისეთებითაც, რომლებიც თანამდევ ეფექტებად არის მიჩნეული.

**დასკვნა.** ორგანიზაციაში ყველა რგოლის თანამშრომლებისთვის უნდა განისაზღვროს კონკრეტული ამოცანების შესრულებისთვის საჭირო კომპეტენციები და უნარები კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისად და შემდეგ დაიგეგმოს შესაბამისი ტრენინგები, რასაც წინ უნდა უძღოდეს ტოპ-მენეჯმენტის მიერ კარგად შემუშავებული განვითარების და ცვლილებების გეგმა. ამ მიდგომით თანამშრომლებს შესაძლებლობა ეძლევათ შეძლონ თვითრეალიზაცია, აიმაღლონ კვალიფიკაცია და მიიღონ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები. ისინი რეალურად შეძლებენ გააცნობიერონ, რომ მიეკუთვნებიან ორგანიზაციის მნიშვნელოვანის ნაწილს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. დ. ჩარკვიანი, „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“, თბილისი, 2001 წ.
2. Д. Кори, «теория и практика группового консультирования», Москва, 2003
3. Personality in the workplace – David Fontana; 2000, London.
4. Citation: Huitt, W. (2001). Motivation to learn: An overview. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University. Retrieved, from <http://www.edpsycinteractive.org/col/motivation/motivate.html>
5. Кей Торн Девид Маккей Тренинг настольная книга Тренераб 2001
6. Лукьянченко Н.В. Взаимосвязь профессионально значимых качеств личности и рабочей мотивации руководителей с их психологическим благополучием . Сибирский психологический журнал. 2016. №62. С.153–169.
7. Лукьянченко Н.В. Психологическое просвещение в контексте кризиса идентичности: противоречия и перспективы. Социальная психология и общество. 2013. №3. С. 28–42.
8. Павлоцкая Я.И. Соотношение психологического благополучия и социально-психологических характеристик личности: Дисс. канд. психол. наук. —Волгоград, 2015.
9. Why Leadership Training Fails and What to Do About It by Michael Beer, Magnus Innström and Derek Schrader From the October 2016 Issue, Harvard Business Review

# ლიდერობა და მართვის სტილი თანამედროვე მენეჯმენტში, მართვის იაპონური მოდელი Leadership and Modern Management Style, Japanese Model of Management

ათათა ფილიპიდის - აკადემიური დოქტორი, ასისტ. პროფესორი,  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

Tata Filippidis, Academic doctor,  
Assistant Professor of GTU

**აბსტრაქტი.** სტატია ასახავს ტერმინ „ხელმძღვანელობის/ლიდერობის სტილი“-ს გამოყენების ანალიზს, რომელიც ბოლო წლების განმავლობაში გახდა მეტად გავრცელებული და ჩანაცვლა ტერმინი „მენეჯმენტის სტილი“. ხშირ შემთხვევაში, არ არსებობს მკაფიო განსხვავება ამ ორ ტერმინს შორის. თუმცა, მიმდინარეობს კამათი, მენეჯმენტსა და ლიდერობის/ხელმძღვანელობის კონცეფციაზე. ამასთან, ერთნი განიხილავენ, როგორც ერთმანეთისგან დამოუკიდებელ და განსხვავებულ ცნებებს, ხოლო მეორენი ლიდერობას/ხელმძღვანელობას მიიჩნევენ, როგორც მმართველობის ასპექტს, რომელიც არ გახლავთ მხოლოდ ტოპ-ხელმძღვანელების პრეროგატივა და ის შეუძლია მთლიანად თავის დარგში პასუხისმგებელმა ნებისმიერმა პირმა. ლიდერობა/ხელმძღვანელობა, ეს არის ადამიანებზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი, სადაც ისინი ძალდატანების გარეშე და ენთუზიაზმით აღწევენ დასახულ მიზნებს. არ შეიძლება ის გავაიგიოთ მენეჯმენტთან, ვინაიდან ლიდერობა/ხელმძღვანელობა, წარმოადგენს მენეჯმენტის ერთერთ ძირითად ელემენტს. მენეჯმენტი ეს არის ობიექტების საუკეთესო ხერხით მართვის დისციპლინა. ეს გახლავთ ხელოვნება თუ ნიჭი, სადაც ხდება სამუშაოს შესრულება სხვების მეშვეობით. მენეჯერებს ტენდენცია აქვთ დაიკავონ პასიური პოზიცია მიზნებისკენ მიმავალ გზაზე. ყველაზე ხშირად ისინი აუცილებლობიდან გამომდინარე ორიენტირდებიან სხვის მიერ დასახულ მიზნებზე და პრაქტიკულად არ იყენებენ მათ შემდგომი ცვლილებების გატარებისთვის. ლიდერები პირიქით, თვითონ განსაზღვრავენ მიზანს და იყენებენ მას ადამიანების საქმიანობისადმი დამოკიდებულების ცვლილებამდე.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიდერობა და მართვის სტილი მენეჯმენტში, ლიდერობის ცნება, მენეჯერი და ლიდერი, ლიდერობის სიტუაციური ანალიზი, მმართველი და ხელმძღვანელი.

**Abstract.** The article presents an analysis about the use of the term „leadership style” which has become much more common in recent years and has largely replaced the term „management style” in the work of management thinkers. Often the distinction between the two is unclear. There is an ongoing debate about the concepts of management and leadership with some seeing them as different and distinct and others seeing leadership as an aspect of management which is not just the prerogative of senior managers but can be exercised by everyone in their area of responsibility. Leadership is a quality of influencing people, so that the objectives are attained willingly and enthusiastically. It is not exactly same as management, as leadership is one of the major element of management. Management is a discipline of managing things in the best possible manner. It is the art or skill of getting the work done through and with others.

**Keywords:** Leadership and management style in management, the notion of leadership. Manager and leader, Situational analysis of leadership, manager and chief.

**შესავალი.** ლიდერობა არის მმართველობითი ურთიერთდამოკიდებულების ტიპი ლიდერსა და მიმდევარს შორის, რომელიც მიმართულია ადამიანების დარწმუნებაზე, რომ მიაღწიონ დასახულ საერთო მიზანს. ლიდერობა

(ორგანიზაციული ქცევის კონტექსტში) - წარმოადგენს შესაძლებლობას მოახდინო ზეგავლენა სხვა ადამიანებზე, მათ ქცევაზე, მიმართო მათი ძალისხმევა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე. ლიდერები იყენებენ ძალაუფლებას, როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებას. ლიდერობის ეფექტურობა დამოკიდებულია ძალაუფლების ტიპსა და გავლენის არეალზე.

ლიდერობა ორგანიზაციაში - პროცესია, რომელიც უკავშირდება ლიდერის საქმიანობას, ფლობს იურიდიულ ან/და ფაქტიურ მმართველობას ჯგუფში, ორგანიზაციაში. ორგანიზაციაში (ჯგუფში) ლიდერი ასრულებს შემდეგ ფუნქციებს: - მიზნების დასახვა საერთო საქმიანობის დანარჩენ მონაწილეებს შორის (ურთიერთქმედების პროცესში);

- მიზნის მიღწევის საშუალებების მონახვა.
- მოტივაციის გაღვივება, ქცევის განსაზღვრული მეთოდების ჩამოყალიბება და მათი მოდიფიცირება.
- ლიდერობას განასხვავებენ:
- ფორმალური - ადამიანებზე გავლენის პროცესი დაკავებული თანამდებობრივი პოზიციიდან გამომდინარე;
- არაფორმალური - ზეგავლენის პროცესი შესაძლებლობებით და უნარებით ან იმ სხვა რესურსებით, რომელიც აუცილებელია ადამიანების მართვისთვის.

გუნდის საქმიანობის კუთხიდან, არაფორმალური ლიდერის ფუნქციები ერთიანდება ორ ძირითად სპექტრში: პირველ რიგში, ის აწესებს და მისდევს მისაღები ჯგუფური ქმედების ეტალონს. მეორეც, არაფორმალური ლიდერი მოტივაციას აძლევს ჯგუფის თითოეული წევრის ქცევის მოტივაციას, აიძულებთ მიყვნენ ჯგუფური ქცევის მოდელს. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ჯგუფური მიზნებიდან გამომდინარე ლიდერობა შესაძლოა იყოს როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური ზეგავლენის მქონე. გამოყოფენ ლიდერობის ორ პოლარულ ტიპს - ინტრუმენტალურს და ემოციურს. ხანდახან ემოციური ლიდერობის პოზიციას ემახიან ემოციური კონქატების ეპიცენტრს. პოზიტიური კუთხით ემოციური ლიდერი ისწრაფვის გააფრთხილოს და ჩააწყნაროს კონფლიქტური სიტუაციები, განტვირთოს ემოციური დაძაბულობა, და ამით აღწევს ჯგუფური მიზნების მიღწევას და ჯგუფური საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებას. ნეგატიური კუთხით ემოციური ლიდერი წარუმატებლობის და სიძნეელების ზეწოლის ქვეშ შესაძლოა გადაიქცეს პანიკის, უკმაყოფილების, ჯგუფის ასოციალური ქმედების ეპიცენტრად.

მენეჯერი ლიდერისგან განსხვავდება, იმით, რომ მენეჯერი - ესაა ადამიანი, რომელიც მართავს სხვის მუშაობას და იღებს პერსონალურ პასუხისმგებლობას მიღებულ შედეგზე. ლიდერი - ესაა ადამიანი, რომელიც შთააგონებს ადამიანებს და ენთუზიაზმს უღვივებს მომუშავეებს (შეუძლია

არ აიღოს პასუხისმგებლობა თავის თავზე მუშაობის შედეგზე - რეზულტატზე).

ფუნქციურად მენეჯერის და ლიდერის მახასიათებლები წარმოდგენილია ცხრილის სახით (ცხრილი N1):

მენეჯერი	ლიდერი
უნდა დანიშნოს პოზიციები ორგანიზაციის შიგნით როლების ფართო სპექტრი ფუნქციები, პასუხისმგებლობა და ვალდებულებები  კონტროლი, გადაწყვეტილების მიღება, ანალიზი და შედეგები პიროვნული მანიპულაცია  მიმდევრების პირდაპირი თანხმობა უფრო მეტად ფორმალური პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება	ხშირად არ დელეგირებს ძალაუფლებით ძალაუფლება აქვს პირად საფუძველზე ნაწილობრივ არ წარმოდგენს ფორმალური ორგანიზაციის ნაწილს  ჯგუფური პროცესი, ინფორმაციის შეგროვება, უკუკავშირი და დელეგირება  პიროვნებათშორისი ურთიერთობები პირდაპირი შეთანხმება და სუბორდინაციის აუცილებლობის უქონლობა მიზნები შეიძლება არ შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს

აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ მმართველობითი თანამდებობის არსებობა არ გულისხმობს ავტომატურ ლიდერობას. 80-იან წლებში განსაკუთრებული ინტერესის საგანი მენეჯმენტის თეორიაში გახდა ლიდერის „მიმზიდველობის“ ეფექტის შესწავლა - ანუ ეგრედ წოდებული ქარიზმის. ეს ფენომენი უკავშირდება პიროვნების თვისებებს, რომელიც იწვევს ქედის მოხრას და ბრმად სჯერა მისი შესაძლებლობების. რიგი სპეციალისტების მიიჩნევს, რომ ზოგიერთმა ლიდერმა, მაგალითად როგორც იყვნენ რეიგანი და ლი იაკოკა უმეტესწილად წარმატებას მიაღწიეს რთულად განსაზღვრული პრივილეგიული თვისებების ხარჯზე, როგორცაა მომხიბვლელობა, მიზიდულობის და მაგნეტიზმი.

გამოყოფენ ლიდერობის შემდეგ თეორიებს: ლიდერული ნიშნები („დიდი ადამიანი“); ლიდერული სტილი (ადამიანების მართვა); ლიდერობის სიტუაციური თეორიები; ფსიქოანალიტიკური; პიროვნულ-სიტუაციური; ატრიბუტული; გაცვლის თეორია და ა.შ.

ლიდერული თვისებების თეორია (მოიხსენება ხოლმე კიდევ როგორც „დიდი ადამიანი“) დომინირებდა 1940 წლებში. გამომდინარეობდა წარმოდგენიდან, რომ ყველა წარმატებული ხელმძღვანელი ფლობდა რაღაც უნივერსალური თვისებების ნაკრებს, რომელიც განასხვავებდა მათ სხვა დანარჩენი ადამიანებისგან. „დიდი ადამიანის“ თეორია (ე.ბორგატი) ვარაუდობს, რომ ერთიადიმავე ჯგუფური ამოცანის შესრულებისას, ერთი და იმავე მიზნის მისაღწევად, ერთი და იგივე გარემო პირობებში, უმაღლეს ქულებს ჯგუფის წევრებიდან ღებულობს ინდივიდი, რომელაც გააჩნია უმაღლესი ინტელექტუალური მაჩვენებელი. დღემდე არ არსებობს ერთიანი მოსაზრება იმის შესახებ, თუ რა თვისებებს უნდა ფლობდეს ლიდერი, თუმცა არავინ უარყოფს, რომ მას უნდა ახასიათებდეს ინიციატივიანობა, საკუთარ თავში დარწმუნება, პატიოსნება, ინტელექტი. ამ მიდგომის მნიშვნელობა

მდგომარეობს იმაში, რომ ეს თეორია მეტნაკლებად ბუნებრივია აღქმისთვის, რამდენადაც ადამიანები ყოველთვის აღიქვამენ ლიდერებს როგორც გამოწვევისად ტალანტურ, ნიჭიერ ადამიანებს.

ლიდერული სტილის თეორია ეფუძნება ქცევით მიდგომას მართვისადმი. ამ მიდგომის თანახმად, მართვის ეფექტიანობა განისაზღვრება არა ხელმძღვანელის პიროვნული თვისებებით, არამედ მისი ქცევის მანერით დაქვემდებარებაში მყოფთა მიმართ. სტილი გადმოტანილია ბერძნულიდან - „ცილის დაფაზე დასაწერი კალამი“, უფრო შემდგომში კი გამოიყენებოდა მნიშვნელობა როგორც „ხელწერა“. აქედან გამომდინარე, ხელმძღვანელობის სტილი - თავისებური ხელწერაა, რომელიც ჩანს ხელმძღვანელის მოქმედებაში. ხელმძღვანელობის სტილი - მართვის თავისებური მეთოდების ერთობლიობაა, ხელმძღვანელის ყოველდღიური ქცევის მანერა დაქვემდებარებულებთან მიმართებაში. მართვის სტილი მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს. არსებობს მრავალი მაგალითი, როდესაც ხელმძღვანელი, უდგება რა სათავეში ნაკლებად წარმატებულ ჯგუფს, გარდაქმნის მათ, უღვიძებს შემოქმედებით ძალას და ენერგიას თანამშრომლებს. და პირიქით, სხვაგვარი მოქმედებისას შეუძლია დაანგრის იქამდე ეფექტურად ფუნქციონირებადი ორგანიზაცია. ხელმძღვანელობის სტილი განისაზღვრება: ამოცანის ხასიათით, რომლის წინაშეც დგას სამსახური, მისი განვითარების დონით, ლიდერის პიროვნულობით: ხელმძღვანელის ინდივიდუალური მახასიათებლებია: - ფიზიოლოგიური (ასაკი, ჯანმრთელობა, სქესი); - ფსიქოლოგიური (ემოციურობა, სითამამე, გავლენა, სიჯიუტე, გუნდურობა, ქარიზმა); - ინტელექტუალური (განათლება, ინოვაციურობა, აზროვნების მოქნილობა, საქმის ცოდნა, ჩაწვდომის უნარი); - საქმიანი (მწარმოებლური, მეტყველების განვითარება, პატიოსნება, პასუხისმგებლობა, შრომისუნარიანობა, ტაქტი, თავდაჯერებულობა). სტილი, რომელიც ამართლებს ერთ პირობებში, შესაძლოა სრულიად მიუღებელი გახდეს მეორე გარემოებებისთვის. სტილი არ გამოდის კონკრეტული სახით. გარემოებებზე დამოკიდებულებით შესაძლოა სხვადასხვა შერწყმა, ვარიანტი, მაგრამ ერთერთი ამ სახეობიდან მაინც იქნება დომინირებული. ეფექტური გამოდის ის მენეჯერი, რომელსაც შეუძლია აუცილებლობიდან გამომდინარე დააკორექტიროს თავისი მმართველობის სტილი, ანუ ორიენტირებული გახდეს წარმოების რეალურ პირობებზე და გარემოზე. ასეთ მიდგომას ეწოდება ადაპტირებული ხელმძღვანელობა. არსებობს სტილების შესწავლის ორი მიდგომა: ტრადიციული და თანამედროვე. ტრადიციულ მიდგომას მიეკუთვნება „ერთგანზომილებიანი“ მართვის სტილი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ერთი რომელიღაც ფაქტორი, რომელსაც მიეკუთვნება: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ლიბერალურ-მაკავშირებელი.

ხელმძღვანელობის სტილის გადახედვისთვის აუცილებელია გავეცნოთ დუგლას მაკრეგორის სისტემას. დუგლას მაკრეგორის X-თეორია ემყარება მოსაზრებას, რომლის თანახმად:

1. საშუალო სტატისტიკურ მოქალაქეს არ მოსწონს მუშაობა;

2. ადამიანთა უმრავლესობა უნდა აიძულო ან დააშინო, რათა ადეკვატური ძალისხმევა ჩადოს სამუშაოში;
3. ადამიანებს ურჩევნიათ მართულნი იყვნენ და გაურბიან პასუხისმგებლობას.

ამ თვალსაზრისით, X-თეორია ტრადიციულ სამხედრო ორგანიზაციას უფრო აღწერს და ასეცაა (მისი ფესვები სწორედ სამხედრო ტიპის ორგანიზაციების შესწავლის საფუძველზეა მიღებული). მენეჯმენტისადმი უფრო რეალისტური მიდგომა ასახა მან თეორიაში Y. ამ თეორიის არსი მდგომარეობს ადამიანთა შესაძლებლობების გამოყენებაში. ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ საკუთარი მუშაკების ცოდნას და ინტელექტს, აღწევენ უფრო მაღალ შედეგებს, ვიდრე სხვა ორგანიზაციები, როგორი სტრუქტურაც არ უნდა გააჩნდეთ მათ. ( Shafritz, 2004 ).

Y-თეორია ამტკიცებს შემდეგს:

1. სამუშაოსათვის ფიზიკური და გონებრივი ძლისხმევის დახარჯვა ისეთივე ბუნებრივია, როგორც თამაში ან დასვენება;
2. ადამიანები გამოიმუშავენ თვითმართვისა და თვითკონტროლის უნარებს ისეთი მიზნების სასახურში, რომლის მიმართაც ერთგულნი არიან;
3. პასუხისმგებლობის თავიდან არიდება, ამბიციის ნაკლებობა და უსაფრთხოებაზე ხაზგასმა, ძირითადად, გამოცდილების შედეგია და არა ადამიანური ჩვევების;
4. უნარი რითიც შეგიძლია მაღალი დოზით გამოიყენო წარმოსახვა, გონებამახვილობა და კრეატიულობა, ორგანიზაციული პრობლემების გადაწყვეტისას, ფართოდაა გავრცელებული საზოგადოებაში.

მნიშვნელოვანია, რომ დუგლას მაკგრეგორის მიერ შემოთავაზებული თეორიული მიდგომები, დღესაც, აქტიურად გამოიყენება პრაქტიკაში. თითოეული მათგანის ეფექტურობის შესწავლა კი, დღემდე, საჯარო ადმინისტრირების კვლევაში ერთ-ერთი სერიოზული მიმართულებაა.

რითი განსხვავდება იაპონური მართვის მეთოდები მეთოდებისგან, რომლებიც გამოიყენება ამერიკისა და ევროპის ქვეყნებში? უპირველეს ყოვლისა თავისი მიმართულებით: ძირითად მართვის საგანს იაპონიაში წარმოადგენს სამუშაო რესურსი.

მიზანი, რომელსაც ისახავს იაპონელი მმართველი - აამაღლოს საწარმოს მუშაობის ეფექტურობა, თანამშრომელთა მწარმოებლურობის ამაღლების ხარჯზე. მათ შორის ევროპულ და ამერიკულ მენეჯმენტში ძირითად მიზანს წარმოადგენს მოგების მაქსიმალიზაცია, ანუ ნაკლები დანახარჯით მეტი მოგების მიღება.

მართვის თანამედროვე მეთოდები იაპონიაში ჩამოყალიბდა ომის შემდგომ პერიოდში, რომელმაც დააყენა ხელმძღვანელობის წინაშე ამოცანა, აღედგინათ სოციალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური ცხოვრების დონე. ამერიკული ოკუპაციური ადმინისტრაციის გავლენის ქვეშ მომავალი იაპონელი მენეჯერებისთვის ცნობილი გახდა ამერიკული იდეოლოგიის ბიზნესის მართვის მეთოდები. სწორედ ამ პერიოდში იაპონელმა ბიზნეს



ლიდერებმა დაიწყეს სოციალური და საქმიანობის პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება.

მართვის იაპონური სისტემის ძირითადი ნიშნები განსაზღვრავს რიგ კონცეფციებს, რომელიც არ არსებობს ამერიკულ მოდელებში. მათ შორის მნიშვნელოვანს წარმოადგენს სამსახურში დაქირავება მთელი ცხოვრების მანძილზე და გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური პროცესი. იაპონელები ყოველთვის ფიქრობენ ჯგუფის სახელით. პიროვნება აცნობიერებს საკუთარ თავს, უპირველეს ყოვლის, როგორც ჯგუფის წევრი, ხოლო თავის ინდივიდუალურობას - როგორც მთლიანის ინდივიდუალურ ნაწილს.

იაპონური მენეჯმენტის სახელმძღვანელო პრინციპი მდგომარეობს შემდეგში - სამუშაო არის ჯგუფური ორგანიზებული საქმიანობა.

მართვის მეთოდების ცვლილება იაპონიაში დღეისათვის ხასიათდება კონცეფციის თავისუფლების ხარისხის ზრდით, ოპტიმალური სისტემების შესაქმნელად, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ტრადიციული მეთოდები დავიწყებას მიეცა. ცვლილებისადმი სწრაფვა, რომელიც ეფუძნება ეროვნულ სულიერ ღირებულებებს, - ეს არის ის ძირითადი პრინციპი, რომლითაც ხელმძღვანელობენ იაპონელები.

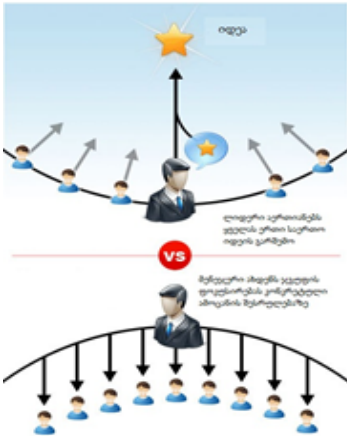
შემდეგი მნიშვნელოვან განსხვავებულებად იაპონურ მენეჯმენტში ითვლება უწყვეტი სწავლების კონცეფცია. იაპონელები დარწმუნებულები არიან, რომ უწყვეტი სწავლებას მიყვართ პროფესიონალიზმის მუდმივ ზრდასთან. ნებისმიერ ადამიანს უწყვეტი სწავლების გზით შეუძლია გაიუმჯობესოს თავისი საქმის შესრულების დონე. ამას მიყვართ თვითგანვითარებასთან, ხოლო მიღებულ შედეგებს მორალურ კმაყოფილებასთან. სხვა მხრივ, სწავლების მიზნად ითვლება შემდგომი მომზადება უფრო საპასუხისმგებლო სამუშაოსთვის და სამსახურში დაწინაურების პერსპექტიულობისთვის. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის დასავლური მიდგომებისგან განსხვავებით, იაპონელები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ პასუხისმგებლობას პროფესიონალიზმის გაუმჯობესებაში, ყველანაირი მატერიალური სარგებლიანობის მოლოდინის გარეშე. იაპონელები დარწმუნებულები არიან, რომ პროფესიონალიზმის ამაღლებას მოაქვს ადამიანისთვის უზარმაზარი კმაყოფილების შეგრძნება.

იაპონელები მგრძნობიარენი არიან ახალ იდეებისადმი. უყვართ, როდესაც სხვის შეცომებზე სწავლობენ, და მარტივად გამოაქვთ სარგებელი სხვისი გამოცდილების მიხედვით. ისინი ყურადღებით აკვირდებიან მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენებს და სისტემატურად ივსებენ ინფორმაციას საზღვარგარეთიდან. ისინი სესხულობენ და სწრაფად ითვისებენ ახალ ტექნოლოგიურ მეთოდებს და პროცესებს. ინოვაცია - ეკონომიკური ზრდის საფუძველია და მას ერთგულად იცავენ.

მენეჯმენტის იაპონელი სპეციალისტის ზიდეკი იოსიხარას აზრით, არსებობს იაპონური მართვის ექვსი მახასიათებელი ნიშანი:

- გარანტირებული დასაქმება და ნდობის აღდგენა;
- კორპორაციის სახელი და ღირებულებები;

- ინფორმაციაზე დაფუძნებული მართვა;
  - ხარისხზე ორიენტირებული მართვა;
  - სისუფთავისა და წესრიგის დაცვა.
- და მაინც რითი განსხვავდება ლიდერი მენეჯერისგან?



ლიდერებს შემოაქვთ ცვლილებები. იქ სადაც შესაძლოა ცვლილებების გვერდის ავლა, საკმარისია მენეჯმენტის გამოყენება. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე სწრაფ და დაჩქარებულ ეპოქაში სტატისტიკური ბიზნეს გარემო წარმოდგენილია თანდათან უფრო მცირე რაოდენობით.

ძირითადი განსხვავება მენეჯერსა და ლიდერს შორის წარმოადგენს მათ ღრმა წარმოდგენას ქაოსსა და წესრიგზე. ლიდერი ადვილად ეგუება წესრიგის არქონას. მენეჯერები პირიქით, ესწრაფვიან სტაბილურობას და კონტროლს.

ლიდერობა - ეს არაა მართვა. მართვას კონცენტრირებული აქვს ყურადღება იმაზე, რომ ადამიანებმა შეასრულონ სამუშაო სწორად და სამართლიანად, ხოლო ლიდერობა - იმაზე, რომ ადამიანებმა შეასრულონ სწორი და სამართლიანი სამუშაო.

განსხვავება ლიდერსა და მენეჯერს შორის გამომდინარეობს მრავალი პოზიციიდან (ცხრ. 2). ეფექტური მენეჯერი აუცილებელი არ არის იყოს ეფექტური ლიდერი და პირიქით. მათი ძირითადი მახასიათებლები მდებარეობს ასე ვთქვათ, სხვადასხვა განზომილებაში.

მენეჯერი	ლიდერი
ადმინისტრატორი	ინოვატორი
ავალებს	შთაგონებს
მუშაობს სხვისი მიზნებისთვის	მუშაობს საკუთარი მიზნებისთვის
გეგმა- მოქმედების საფუძველია	ხედვა - მოქმედების საფუძველი
ეყრდნობა სისტემას	ეყრდნობა ადამიანებს
იყენებს შედეგებს	იყენებს ემოციებს
აკონტროლებს	ენდობა
მხარს უჭერს მოქმედებებს	იმპულსს აძლევს მოქმედებას
პროფესიონალია	ენტუზიაზისტია
იღებს გადაწყვეტილებას	გარდაქმნის გადაწყვეტილებას რეალობაში
ასრულებს სამუშაოს სწორად	ასროლებს სწორ სამუშაოს
პატივს სცემენ	აღიარებენ

მენეჯერებს ტენდენცია აქვთ დაიკავონ პასიური პოზიცია მიზნებისკენ მიმავალ გზაზე. ყველაზე ხშირად ისინი აუცილებლობიდან გამომდინარე ორიენტირდებიან სხვის მიერ დასახულ მიზნებზე და პრაქტიკულად არ იყენებენ მათ შემდგომი ცვლილებების გატარებისთვის. ლიდერები პირიქით, თვითონ განსაზღვრავენ მიზანს და იყენებენ მას ადამიანების საქმიანობისადმი დამოკიდებულების ცვლილებაში.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://www.projectmanager.com/training/leadership-vs-management> 2019
2. <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2018/10/09/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/#311975d574d6> 2018
3. Стивен Кови «Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности» Электронное издание. ООО «Альпина», 2011
4. <https://www.teamtechnology.co.uk/leadership/management/overview/> 2020
5. энциклопедия по экономике <https://economy-ru.info/info/106848/> 2020

## ეფექტური კომუნიკაციის მართვა ორგანიზაციული ცვლილებების დროს Managing Effective Communication During Organizational Change

სალომე ციმაკურიძე - სტუ-ს ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორანტი, [s.tsimakuridze@gmail.com](mailto:s.tsimakuridze@gmail.com)

Salome Tsimakuridze – PhD student at the Faculty of Business Technology, GTU  
[s.tsimakuridze@gmail.com](mailto:s.tsimakuridze@gmail.com)

**აბსტრაქტი.** ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის გონივრული მართვა დღევანდელ გამოწვევებითა და შესაძლებლობებით სავსე სამყაროში არის წარმატების მთავარი გარანტი. ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროებას გარემოში არსებული ცვლილების მამოძრავებელი ძალები განაპირობებს, რომლებიც სწრაფად ცვალებადია და ორგანიზაციების მხრიდან რელევანტურ ქმედებებს საჭიროებს. შეიძლება ითქვას, რომ ცვლილებების პროცესის წარმატებული მართვა არის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ძლიერი მექანიზმი.

წინამდებარე სტატიაში განხილულია ძირითადი გამოწვევები, რაც თანამშრომელთა მხრიდან ორგანიზაციული ცვლილებების დაწყებას ახლავს თან და მოვარების გზები, თუ როგორ შეიძლება იყოს ეფექტურად წარმართული თანამშრომლებთან კომუნიკაცია. განხილული საკითხების მიზანია რაციონალური გზა დაანახოს მენეჯერებს თანამშრომლებთან კომუნიკაციის პროცესში, რომ მაქსიმალურად უმტკივნეულოდ მოხერხდეს ცვლილების დაწყებისთანავე მათი სამუშაო პროცესში ჩართვა. წარმოდგენილი მეთოდები წარმატებით ფუნქციონირებადი ორგანიზაციების საუკეთესო გამოცდილებას ასახავს, რომელთაც შეძლეს, თანამშრომლებთან ეფექტური კომუნიკაციის საშუალებით, გამკლავებოდნენ სწრაფად ცვალებადი სამუშაო გარემოსთვის დამახასიათებელ გამოწვევებს.

ცხადია, ორგანიზაციული ცვლილებები არ ხორციელდება თავისთავად. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებები სწორი მიმართულებით წარიმართოს საჭიროა მენეჯერი,

რომელსაც ნათლად ესმის განვითარების მნიშვნელობა და ორიენტირებულია ფეხი აუწყოს გარემოში არსებულ ტენდენციებს. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ცვლილებას თან ახლავს თანამშრომელთა მხრიდან კომფორტის ზონიდან გამოსვლის შიში, რადგან სიახლე, რომელიც ცვლილებებს მოჰყვება მათთვის არაპროგნოზირებადია. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის მმართველი ფლობდეს ლიდერულ უნარებს, რომლითაც შეძლებს თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლებას ახალი პროცესის დაწყების საჭიროების შესახებ, მისცემს მათ მოტივაციას, შემართებას და შექმნის სასიამოვნო სამუშაო გარემოს. ამისათვის კი, მნიშვნელოვანია ეფექტური კომუნიკაცია განხორციელდეს ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის, რათა სწორად მოხდეს აღქმა, თუ რა ტიპის ცვლილება იწყება ორგანიზაციაში და რა იქნება მათი პასუხისმგებლობა. ამერიკელი ინვესტორი, ბიზნესმენი და ქველმოქმედი უორენ ბაფეტი კომუნიკაციის მნიშვნელობას შემდეგნაირად განსაზღვრავს: „კარგი კომუნიკაციის გარეშე არაფერი გამოვივა. მთელი სამყაროს გონებრივი შესაძლებლობები რომ გქონდეს, უნდა მოახერხო ჩანაფიქრების სწორად გადმოცემა. აი, ეს გადმოცემა არის კომუნიკაცია“.

**საკვანძო სიტყვები:** კომუნიკაცია, ორგანიზაციული ცვლილებები, ლიდერი, მენეჯმენტი.

**Abstract.** Modern world is full of challenges and opportunities and certainly effective organizational change management process is the main guarantee of success. The need for organizational change is caused by the driving forces of change in the environment, which are rapidly changing and require relevant actions by organizations. It can be said that successful management of the change process is a powerful mechanism for gaining a competitive advantage.

The present article discusses the main challenges associated with starting organizational change, ways to handle communication obstacles with employees. The purpose of the issues discussed is to show managers the rational way to communicate with employees in a way that be as painless as possible to engage them in the work process. The presented methods reflect the best practices of successful organizations that have been able to deal with the challenges of a rapidly changing work environment through effective communication with employees. Clearly, organizational change does not happen by itself. In order for changes in the organization to go in the right direction, it is necessary to have a manager who clearly understands the importance of development and is focused on keeping pace with the trends in the environment. It should be noted that the change is regarding to the employees' fear of leaving the comfort zone, because the news that will follow the changes is unpredictable for them. Therefore, it is significant for managers to have leadership skills that will assist to motivate and inspire their employees, raise the awareness about changes and create a pleasant work environment. To achieve this, effective communication between the manager and the employees is vital in order to employees understand properly what type of change begins in the organization and what their responsibility will be.

**Keywords:** Communication, Organizational Change, Leader, Management.

**ძირითადი ტექსტი.** მცირეა იმ ორგანიზაციების რაოდენობა, რომლებშიც თანამშრომლების აბსოლუტური კმაყოფილებაა კომუნიკაციის მიმართულებით, რადგან ძალიან ხშირად, რაზეც თანამშრომლები უკმაყოფილებას გამოხატავენ არის კომუნიკაციასთან დაკავშირებული ხარვეზები. კომუნიკაციის გამართული პროცესი განსაკუთრებულად

მნიშვნელოვანია, როდესაც ორგანიზაციაში რაიმე ტიპის ცვლილება იწყება, ვინადიდან, ამ დროს, თანამშრომლები საჭიროებენ ნათელ და მკაფიო გზავნილებს მენეჯმენტის მხრიდან, რომ სწორად აღიქვან ახალი პროცესის დაწყების მნიშვნელობა და მოსალოდნელი შედეგები. რეალობაა, რომ ჯერ კიდევ ორგანიზაციებში ცვლილებებზე საუბარი დიდ გამოწვევას წარმოადგენს, სწორედ ამიტომ განვითარებისკენ მიმავალი თვითმფრინავის ბორტზე თანამშრომლების აყვანა მხოლოდ მათი ცნობიერების ამაღლებით მოხერხდება. ცვლილების საჭიროებაში თანამშრომლების დასარწმუნებლად მნიშვნელოვანია მენეჯერები ფლობდნენ ეფექტური კომუნიკაციის ტექნიკებს. ჯონ კოტტერის 1995 წელს გამოქვეყნებულ წიგნში „ცვლილებების მართვა“ განხილულია ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის VIII საფეხურიანი მოდელი, რომლის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საფეხურს (I საფეხური) წარმოადგენს „საჭიროების შექმნა“ (Create Urgency), რაშიც მოიაზრება მენეჯმენტის მხრიდან დამაჯერებელი და გულწრფელი დიალოგი თანამშრომლებთან, რადგან სწორედ თანამშრომლებმა უნდა იმუშაონ ცვლილებების ფარგლებში განსახორციელებელ საკითხებზე და შეინარჩუნონ განვითარების ტენდენცია.

საინტერესოა, როგორი უნდა იყოს კომუნიკაცია ეფექტურად მართული ორგანიზაციული ცვლილებების დროს? არსებობს რამდენიმე საკვანძო მნიშვნელობის მეთოდები, რომლებიც წარმატებული ორგანიზაციების გამოცდილებაზე დაყრდნობით არის შემუშავებული:

1. ნათელი და მკაფიო გზავნილების შემუშავება - ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდი ცნობიერების ამაღლების არის მატერიალური შედეგების წარმოდგენა. მაგალითად: იმის ნაცვლად, რომ აღნიშნოთ - „შემდეგი თვიდან ვიწყებთ გაყიდვების წარმოებას ახალ პროგრამაში“ - რეკომენდირებულია ითქვას: „3 ივლისიდან, ჩვენ დავიწყებთ გაყიდვების ტრანსფორმაციას ძველი პროგრამიდან ახალში. გაყიდვების ჯგუფის იქნება პასუხისმგებელი, რომ გაყიდვებთან დაკავშირებული ყველა დავალება გადაიტანოს ახალ პროგრამაში, 3 ივლისამდე. ახალი პროგრამის გამოყენებით გაყიდვების მართვა საშუალებას მოგვცემს ავტომატიზირება მოხდეს სხვადასხვა ტიპის დავალებების და უკეთესად ვმართოთ მომხმარებლებთან ურთიერთობები“.

2. ინფორმაციის გადაცემა „სწორად“ შერჩეული ადამიანებისგან - თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანია ვისგან იგებენ ცვლილებებზე ინფორმაციას, მათთვის სანდო და პატივსაცემი ადამიანებისგან გადაცემული ინფორმაცია ნაკლებად მგრძნობიარეა. საჭიროა უშუალო ხელმძღვანელები იყვნენ მაქსიმალურად ორიენტირებულნი მათი ცნობიერების ამაღლებაზე. ამასთანავე, რეკომენდირებულია, ძლიერი კოალიციის/გუნდის შექმნა, რომლებიც ორგანიზაციული სხვადასხვა

იერარქიული საფეხურის თანამშრომლებისგან იქნება შემდგარი და ფაქტობრივად, ისინი იქნებიან ცვლილებების გამავრცელებლები ინფორმაციის კუთხით. მნიშვნელოვანია, რომ გუნდს ჰქონდეს პასუხები კითხვებზე:

- რა ცვლილებაა?
- როგორ ხორციელდება ცვლილება?
- რა შედეგებს მოიტანს ცვლილება?

3. კომუნიკაციის კომპლექსური არხების გამოყენება - ცვლილებების პროცესს ბევრი კითხვები ახლავ თან, ამიტომაც მრავალფეროვანი საკომუნიკაციო არხების გამოყენება არის რაციონალური გზა მაქსიმალურად იქნას გაცემული პასუხები, შეიძლება ეს იყოს: პირისპირ შეხვედრები, პრეზენტაციები, მეილები, ვორქშოპები, არაფორმალური „გასვლითი“ შეხვედრები, ვიდეო კონფერენციები.

4. კუბლერ როსის ტრანსფორმაციის მოდელი - მოსალოდნელი წინააღმდეგობების განსაზღვრა. მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ წარმოდგენა, თუ რა ეტაპებს გადის თანამშრომელი, როდესაც იღებს ინფორმაციას, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები იწყება და საჭიროა მისი ყოველდღიური სამუშაო პროცესისგან გადახვევა. აღნიშნული კომფორტის ზონის დატოვების დისკომფორტთან არის დაკავშირებული, შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მენეჯერმა იცოდეს თუ როგორ მიუდგეს თანამშრომელს და მაქსიმალურად უმტკივნეულოდ ჩართოს ახალ სამუშაო პროცესში. კუბლერ როსის ტრანსფორმაციის მოდელის თანახმად თანამშრომელი გადის რამდენიმე სტადიას:

- უარყოფა;
- გაბრაზება და წინააღმდეგობა;
- გარკვევა და მიღება;
- ვალდებულების აღება.

5. თანამშრომლების მოსმენა - მოსმენა არ შემოიფარგლება მხოლოდ - ჩუმიად ყოფნით. ინფორმაციის გაზიარებისას მნიშვნელოვანია შედგეს დიალოგი, რაც ნიშნავს მოპირდაპირე მხარეს მდგომის მოსაზრებების გაგებას/გაზიარებას და ინიციატივიანობის გამოჩენის სტიმულის მიცემას. მოსმენა ეფექტური კომუნიკაციის 75%-ს შეადგენს, რაზეც ადამიანების უმეტესობა დროის მხოლოდ 30-40%-ს ხარჯავს და სწორედ აღნიშნულიდან გამომდინარე ხდება მისკომუნიკაცია.

6. მთავარი მესიჯების ხშირად გამეორება - ორგანიზაციული ცვლილებების დროს თანამშრომლებმა უნდა მოისმინონ მენეჯერების გზავნილი იმდენჯერ, სანამ მკაფიოდ არ მოხდება გაზიარება და არ დაიწყება მოქმედება.

აღნიშნული საჭიროა იმ გარემოებიდან გამომდინარე, რომ ცვლილებების ორგანიზატორმა იცის გეგმა და შინაარსი, მაგრამ თანამშრომლებისთვის ახალი პროცესია, რა დროსაც, მთავარი ასპექტების ხშირი გამეორება არის მნიშვნელოვანი, რომ მათ მხარდაჭერის სურვილი გაუმძაფრდეთ. თანამშრომლებში ემოციური ფონი იმდენად მაღალია, როდესაც ცვლილებების შესახებ იგებენ, რომ დეტალებზე კონცენტრირებას ვერ ახდენენ, ამიტომ მესიჯების ხშირად გამეორება მათ ეხმარებათ გაერკვიონ - რა ხდება? როგორ ხდება? და რა იქნება შედეგი?

7. პროგრესის ჩარტი - თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის მიღწევების გაცნობა, მათი ჩართულობის დაფასება და აღიარება არის აუცილებელი ინსტრუმენტი მოტივაციის ასამაღლებლად. ცვლილება დღევანდელი ყოველდღიურობის განუყოფელი ნაწილია და შესაბამისად, თანამშრომლების მაღალი ჩართულობა და პროდუქტუნარიანობის ზრდის ხელშეწყობა, მენეჯერების მთავარი საზრუნავი უნდა იყოს, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანია მიმართავდნენ სხვადასხვა მატერიალურ თუ არამატერიალურ წახალისების მექანიზმებს, რომ სამომავლოდაც ჰქონდეთ სურვილი და მონდომება ახალ გამოწვევებით სავსე სამუშაო პროცესში ჩართვის.

განხილული საკვანძო ფაქტორებიდან გამომდინარე უნდა აღინიშნოს, რომ ხელმძღვანელს დიდი პასუხისმგებლობა აკისრია ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის სამოქმედო გეგმის შემუშავების გარდა, იზრუნოს თანამშრომლებთან ეფექტურ კომუნიკაციასა და მათი მოტივაციის ამაღლებაზე. სწორედ ამიტომაც, იდეალურ შემთხვევაში, დღევანდელ გამოწვევებითა და შესაძლებლობებით სავსე რეალობაში, მენეჯერი, ამავდროულად, უნდა იყოს ლიდერი. საინტერესოა, როგორ იქცევიან ლიდერები ორგანიზაციული ცვლილებების დროს?

- ქმნიან სწორ ხედვასა და ფასეულობებს. შთაგონებას აძლევენ თანამშრომლებს იმ საკითხების შესახებ, რომლებიც მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტულია;
- მხარდაჭერას უწევენ თანამშრომლებს პრობლემების გადაჭრასა და რისკის გაწევაში, რადგან მათ ესმით, რომ ინოვაცია მოითხოვს რისკის გაწევას;
- ქმნიან კომფორტულ სამუშაო გარემოს მოქმედებისთვის და ზრუნავენ თანამშრომელთა პროფესიული უნარების უწყვეტ განვითარებაზე.

დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ჰყავდეს ტრანზფორმაციული ლიდერები, რომლებიც ნათლად აფასებენ გარე გარემოში არსებულ ძალებს, ახდენენ სწრაფ რეაგირებას, ორიენტირებულნი არიან ორგანიზაციისა და თითოეული თანამშრომლის უწყვეტ განვითარებაზე. ტრანსფორმაციულ

ლიდერებს შეუძლიათ თანამშრომლებთან ეფექტური კომუნიკაციის დამყარება, მათი დარწმუნება და გავლენის მოხდება, შთაგონების მიცემა, რომლის გარეშეც წარმოუდგენელია ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში თანამშრომელთა მაღალი ხარისხით ჩართულობა.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Fourteenth Edition, Pearson Education, 2018
2. Managing Change in Organizations, Colin Carnall, Fifth Edition, Pearson Education, Prentice Hall, 2007
3. Management, Richard L. Daft, Ninth Edition, 2010
4. <https://academy.whatfix.com/best-practices-change-management-communication/> - გადამოწმებულია 21.05.2020
5. <https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/383/how-to-communicate-during-organizational-change> - გადამოწმებულია 21.05.2020

## ტურიზმი

### ხარისხის მენეჯმენტის როლი და მნიშვნელობა ტურიზმის ინდუსტრიაში Role & Importance of Quality Management in Tourism Industry

ანა მაზმიშვილი - მოწვეული ლექტორი, ტურიზმის მენეჯმენტის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი  
**Ana Mazmishvili** - Invited lecturer, Master of tourism management  
National university of Georgia (SEU), Georgia

**აბსტრაქტი.** ნაშრომში განხილულია ხარისხის მენეჯმენტის როლი და მნიშვნელობა ტურიზმის დარგში, ხარისხის მართვის ასპექტები ტურიზმში და მათი მეშვეობით მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, იმ ძირითად საკითხებს, რომლებიც გავლენას ახდენს ტურიზმში მომსახურების ხარისხის განვითარებაზე, ნაშრომში საუბარია ასევე იმ ფაქტორებზე და ხარისხის მართვის ასპექტებზე, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ტურიზმში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების თვალსაზრისით.

**საკვანძო სიტყვები:** ხარისხი, მენეჯმენტი, მომსახურება, ტურიზმი.

**Abstract.** The paper discusses the role and importance of quality management in tourism. Quality Management Aspects of Tourism and Improving Service Quality Explains the key issues affecting the development of tourism service quality. The paper also discusses the factors and the aspects of quality management that play an important role for improving service quality in tourism.

**Keywords:** Quality, Management, Service, Tourism.



**Introduction:** Tourism today is a global business in which the competition and the customers span international boundaries. Managers competing in the fierce international marketplace are increasingly concerned with a strategic view of quality. Such strategy provides goods and services that completely satisfy both internal and external customers by meeting their explicit and implicit demands. Through its strategic definition of “meeting the needs of customers”, quality influences or defines every generally accepted source of advantage. Tourism has been one of the world's fastest growing industries, and there are large societies entirely dependent upon the visitor for their sustenance.

Quality issues have never been alien to tourism, but Concern with quality tourism has been shown by various private organizations at all levels: international, national, regional and entrepreneurial. However, the increasing number of dissatisfied tourists demonstrates that the recent initiatives aimed at quality improvement in tourism have not been effective. This leads to a question of the reasons for current quality problems in tourism, and possible ways of quality enhancement in tourism.

The growing competition in tourism industry, transfer of new technologies, specific and constantly changing customers' preferences are the main factors of the growing interest in quality management programs.

To take a closer look at the quality management, an explanation of some facts, terminology and regulations concerning quality seems to be time delivery service quality requirements necessary. What needs to be revealed first of all, is what quality and quality management actually mean, what the dimensions of quality are, and what the differences between services quality management and product quality management are, because the Quality means different things to different people – there exists no uniformly accepted definition of service quality.

**Main text:** Quality is a characteristic of not only output, but of the overall course of business activities are precondition for duration the continuous innovation. By disregarding the quality of the commitments of strategic management, the future of business subject is at risks. Quality becomes the dominant approach to the company future.

Nowadays, customers are much better informed about travelling and are increasingly experienced travelers, which makes them less dependent on the proficiency of the service provider, e.g. the travel agent. As the customer's dominance increases, he becomes more and more demanding. One of the ways to improve quality is by introducing radical changes, meaning that the existing system is replaced with another, better one. It means going beyond the usual service and developing new designs, procedures, methods, service concepts and service delivery systems. In other words – innovation. For example, instead of presenting more

choice in package tours, a travel agent shall use a mass customization strategy (creating modular components that can be configured into a variety of individual packages). Customers do not want more choice of package tours; they just want exactly what they need.

Quality looked for by the customers in tourism means much more than just service quality of tourism enterprise – it is also the problem of the destination area where quality management is much more complicated due to the fact that it does not depend just on the resources of a single company. As the tourism product is not only produced by several private suppliers (accommodation, catering, travel organizers, attractions, leisure activities) but also public or semi-public institutions (roads, municipal services, theatres, museums) there is needed to raise the competitiveness not only of individual enterprise but of the destination as the conglomerate of all the product components needed to make a holiday. It means that quality of the tourism area (tourism destination) cannot be developed only in the very strict business aspect.

Quality management in tourism has many aspects to improve the service:

Strategic – the company must focus on quality itself as the tool for competitiveness. The product's relative advantage is recognized to be one of the key factors that differentiates between success and failure. This is in terms of being able to offer unique or superior benefits to the customer, providing some benefits not previously available, satisfying clearly identified customer needs, solving customer problems with existing products or being first to the market so that there is no direct competition;

Marketing – products should comply with customer requirements. Companies try to achieve their own constant clients because the tough competition may lead to push them out of the market. Strong position, trust and quality are the determinants of gaining stable market share. Companies should concentrate on the up-front activities (i.e. market research) for success;

Economic – the company must bring profits which is possible by offering the products strictly meeting customers' requirements. (Notice however that the process is effective only when the competitiveness of the company is higher than others, when clients respect and appreciate high quality and they are eager to pay more for getting it.);

Technological – quick development of technologies implements better adjustment to the market;

Law – products must comply to appropriate standards and regulations specific to different sectors of economy;

Information – spreading so fast that companies are to take care of their image through the constant improvement of their products quality.

Conclusions: maintenance of quality standards is an increasingly important activity for hospitality firms and tourism areas. More and more often, guests and customers are opting for those products and services that allow them to be certain of receiving high quality and value for money. Below there are the importance of quality managements and its influence factors on a tourism business:

Improving quality generates higher profits -Better services are directly reflected in the business success, compensation costs are reduced and guest loyalty is promoted. If buyers can detect higher quality of products and services encounters, they will “reward” such sellers with greater volume.

Quality management decreases costs- The introduction of a quality management system does not come free. But it is much more expensive to go on making the same mistakes, having the same loses, manage all the same complaints, dealing with some misunderstanding between employees suffering from the badly organized workplace etc. Despite cutting costs by preventing mistakes and lower costs of control, high quality means lower costs thanks to more effective work, less stuff needed because the work is efficient. So quality efforts and investments are by their nature long-term investments.

High quality service brings competitive advantages- The quality programme promotes the creativity of services, making them more difficult to copy, thus improving the market chances. tourists look for an aid to orientation in the wide variety of tourist offers and quality assurance is one of points of orientation for the customers enabling them to make right decisions. High quality is the way to better and stronger trade mark which generates higher profit.

Quality management leads to increased employees’ morale and job satisfaction- If employees are involved in the preparation and implementation of the quality programme and they see the system to be more profitable for themselves as well, they are more motivated, satisfied and loyal. This can be gained through better communication between management and employees. Proper quality management reduces employee turnover and therefore also reduces costs.

As a result, quality management encourages hospitality- All employees pull together in the same direction – guest satisfaction– and the guests notice that. That’s why it is crucial to employ staff truly devoted to their job and responsibilities.

Quality management enhances company image- Customers prefer companies with some kind of a Quality Label as it generally means better customer service and ensures reliability. Quality in fact is the only way to create the successful market brand.

Proper customer service is more effective than expensive advertising- Improving customer service is essential for tourism industry. It is sometimes easier and cheaper to rely on customer’s recommendations by satisfying their needs rather

than putting a lot of money in marketing, advertising and sales promotions. It has been proven, that 9 out of 10 guests spend their holidays on the recommendation of friends and relatives.

Quality management improves financing possibilities- The creditors tend to require financial schemes which are tied with quality management plans. This also proves, that introducing quality management systems leads to increasing companies' value, creditability and reliability. Receiving financial help such as loans or leasing becomes easier and sometimes less expensive.

Quality management improves dealing with critical incidents- Each guest has his specific expectations, needs and opinions. No matter how tactful staff may be, the odd mistake or misunderstanding is unavoidable. Such occurrences are described as "critical incidents". these are defects of varying degrees in a service chain which result in failure to satisfy guest expectations and hence trigger dissatisfaction.

The tourism industry should constantly review its market standing in relation to the global competition. There is an even increasing number of tourist destinations competing for the customer's business, and customers do not tend to be loyal to one particular service or product, but look for innovative ideas which present real value. In fact, one of the most important characteristics of the tourism sector is that all the decisions taken by consumers or enterprises are determined not only by economic factors such as price relations and the development of wages and interest rates, but also by changes in the perception of a destination.

### **Bibliography:**

1. Alireza Ebrahimpour, PhD, Faculty member at Tehran South Branch of Islamic Azad University, Tehran-Iran, Azam Haghkhah , PhD candidate of management at UTM , "The Role of Service Quality in Development of Tourism Industry", [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1668453](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1668453)
2. Andreea Simina Răuleaa, Mihail Aurel Țițua, Ștefan Țițub, SIM 2015 / 13th International Symposium in Management, "Measuring Service Quality in Tourism Industry", <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816301914>
3. Magdalena Kachniewska, "Tourism quality management", Warszawa, 2006.

სქესთა შორის განსხვავება და კონფორმიზმი  
Gender differences and conformism

მარიამ გვილავა - დოქტორანტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
marigvilav@gmail.com

Mariam Gvilava - PhD student, Georgian Technical University  
[marigvilav@gmail.com](mailto:marigvilav@gmail.com)

**აბსტრაქტი.** მამაკაცსა და ქალს შორის კონფორმიზმსა და ლიდერობის თემაზე ჩატარებული კვლევების საფუძველზე განხორციელდა რამოდენიმე მიმოხილვა და მეტა- ანალიზი. რის შედეგადაც, შესაძლებელი გახდა დასკვნის გაკეთება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით. ნაშრომების მიმოხილვის გათვალისწინებით დადგინდა იქნა, რომ ქალისა და მამაკაცის კონფორმიზმობის ხარისხში არსებობს ძალიან მცირე სხვაობა, რაც უფრო მეტად სოციალური გარემოს ზემოქმედების შედეგს წარმოადგენს ვიდრე თავად გენდრული განსხვავების ფაქტორს.

**საკვანძო სიტყვები:** კონფორმიზმი, სქესთა შორის განსხვავება, ქალი, მამაკაცი, ხასიათი.

**Abstract.** Several reviews and meta-analyses of the existing research on conformity and leadership in men and women have now been conducted, and so it is possible to draw some strong conclusions in this regard. In terms of conformity, the overall conclusion from these studies is that there are only small differences between men and women in the amount of conformity they exhibit, and these differences are influenced as much by the social situation in which the conformity occurs as by gender differences themselves.

**keywords:** Conformism, Gender, Woman, Men, Character.

**შესავალი.** ზოგადად, ქალსა და მამაკაცს გააჩნია საკუთარი თავისა და გარემოზე ზრუნვის განსხვავებული დონე. მამაკაცი, როგორც წესი ორიენტირებულია საკუთარ სტატუსზე და მის წარმოჩენაზე. ქალი უფრო მეტად ზრუნავს სხვებზე და ცდილობს, იცხოვრობს სხვებთან, ან სხვა ჯგუფთან ჰარმონიაში. გარეშე დაკვირვების შედეგად ნაჩვენებია, რომ კაცები უფრო დამოუკიდებლად მოქმედებენ, მყარად იკავებენ საკუთარ პოზიციას, უარს აცხადებენ მორჩილებაზე, ხოლო ქალები უფრო მეტად ემორჩილებიან სხვის აზრს სოციალური უთანხმოების თავიდან აცილების მიზნით. (იგლი, 1978, 1983).

**ძირითადი ნაწილი.** კონფორმიზმთან დაკავშირებით ჩატარებული დაკვირვების შედეგად აღმოჩენილ გენდრულ განსხვავებებს გააჩნია სოციალური ახსნა, კერძოდ, ქალები უფრო მეტად სოციალიზირებულები არიან სხვათა სურვილებზე ზრუნვისთვის, თუმცა, არსებობს ევოლუციური განმარტებებიც. კაცები უფრო მეტად მიდრეკილნი არიან, შეეწინააღმდეგონ მორჩილებას. ამით ისინი ქალების წინაშე ახდენენ საკუთარი „სიძლიერის“ დემონსტრირებას. გრისკევიჩუისმა, გოლდსტაინმა, მორტენსენმა, ჩილდინმა და კენრიკმა (2006 წ) აღმოაჩინეს, რომ კაცები, რომლებიც უფრო

მეტად იყვნენ დამუხტული სექსუალური და რომანტიული აზრებით, ნაკლებად ემორჩილებოდნენ სხვის აზრს ყოველი შემდგომი დავალებების შესრულებასთან დაკავშირებით ვიდრე ის კაცები, რომლებსაც არ ჰქონდათ რომანტიული მიზიდულობა.

აღნიშნულ გარემოებას გააჩნია როგორც საზოგადოებრივი, ასევე პირადი ხასიათი. ამასთან ერთად, მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მიმდინარეობს საკითხის განხილვა კაცებსა და ქალებს შორის, რომლებიც არ ეთანხმებიან მათთვის უკვე ნაცნობ თემებს და ხდება მათთვის მეტად უცნობ თემებთან შედარება. (იგლი და ჩრავალა, 1986 წ.). როდესაც თემა ეხება სპორტს, ქალები ავლენენ კაცებისადმი მორჩილებას, საპირისპირო ხდება მოდის საკითხის განხილვის შემთხვევაში. ამგვარად, როგორც აღმოჩნდა, ქალსა და მამაკაცს შორის მცირედი განსხვავება კონფორმულობასთან დაკავშირებით ნაწილობრივ ინფორმაციული ზეგავლენითაა გამოწვეული.

იმის გამო, რომ საზოგადოების უმეტეს ნაწილში მამაკაცებს უფრო მაღალი რანგი უჭირავთ, ისინი უფრო ეფექტურ ლიდერებად აღიქმებიან (იგლი, მახიჯანი და კლონსკი, 1992 წ.; როჯანი & ვილემსენი, 1994 წ.; შექელფორდი, ვუდი, & ვორჩელი, 1996 წ.). ბევრ კულტურაში ლიდერად სწორედ რომ მამაკაცი ითვლება. მაგალითად, მსოფლიოში ქალების მხოლოდ 20 % იკავებს თანამდებობას პოლიტიკაში (მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი, 2013 წ.). ასევე, სხვადასხვა სფეროს ბიზესსა და ორგანიზაციებში მაღალ ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე ლიდერის როლში უფრო მეტი მამაკაცია, ვიდრე ქალი. რეალურ სამუშაო ჯგუფებში ნაკლებად ხდება ქალის, როგორც ლიდერის მხარდაჭერა მაშინაც კი, როდესაც მხედველობაში მიიღება ფაქტობრივი ქმედება მათი მხრიდან. (გეისი, ბოსტონი და ჰოფმანი, 1985 წ.; ჰეილმენი, ბლოკი და მარტელი, 1995 წ.).

ქალებთან შედარებით კაცები მეტად ავლენენ ლიდერობის უნარებს მცირე ზომის ჯგუფებში მაშინაც კი, როდესაც ითვალისწინებენ სხვების ხასიათის თავისებურებებს (ბართოლი და მარტინი, 1986 წ.; მეგარგი, 1969 წ.; პორტერი, გეისი, კუპერი და ნიუმენი, 1985 წ.).

ერთ-ერთი ექსპერიმენტის დროს, მოქვისტო და სპენსი (1986) მიმართავდნენ ინტერაქტიულ მეთოდს როგორც მსგავს, ასევე განსხვავებული სქესის სტუდენტებისგან დაკომპლექსებულ წყვილებში. თვითოეულ წყვილში წარმოდგენილი იყო ერთი ზედმიწევნითი დომინანტი, ხოლო მეორე - ნაკლებად დომინანტი პიროვნება, რომელთა პიროვნული შეფასებაც წინასწარ არის მომზადებული. დადგენილ იქნა, რომ იმ წყვილებში, რომლებშიც წარმოდგენილი იყო ერთი კაცი და ერთი ქალი, დომინანტი მამაკაცი გახდა ლიდერი, მოცემული დროის 90 %-ში, ხოლო დომინანტი ქალი გახდა ლიდერი 35%-ით.

გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ ვინაიდან კაცები უფრო ეფექტური ლიდერები არიან და მეტად მიდრეკილნი არიან ლიდერობისკენ სულაც არ ნიშნავს იმს, რომ უკეთესი და უფრო მეტად ეფექტური არიან ვიდრე ქალები. ქალისა და მამაკაცის ლიდერობის ეფექტურობის მეტა ანალიზმა და შესაბამისამა კვლევამ ვერ დაადგინა მთლიანობაში არსებული გენდერული განსხვავება მათ შორის (იგლი, კარაუ და მახიჯანი, 1995 წ.). აღმოჩნდა, რომ ქალები უფრო ბრწყინვალედ ართმევენ თავს ზოგიერთ უპირატეს საკითხებში.

ერთ-ერთი სირთულე ქალების მხრიდან ლიდერობის მცდელობისას არის ტრადიციული ლიდერისთვის დამახასიათებელი ქცევა, კერძოდ დამოუკიდებლობისა და ძალაუფლების დემონსტრირება სხვებზე, რაც კონფლიქტში მოდის ქალის საყოველთაოდ მიღებულ სოციალურ როლთან. ნორმები, რომლებიც განაპირობებენ წარმატებას საქმიან სფეროში, განიმარტება მამრობითი სქესის ტერმინებით, ისეთებით, როგორც არის აგრესიულობა, ან სიმტკიცე, თვით - რეკლამირება და მაჩოს ქცევებიც კი. ქალისთვის უფრო რთულია ძალაუფლების მოპოვება, რადგან ამისთვის მათ ესაჭიროებათ ამ მამაკაცურ ნორმებთან შესაბამისობაში მოსვლა. ეს კი ხშირად ეწინააღმდეგება მათ პირადულ შეხედულებებს შესაფერისი ქცევის შესახებ. (რუდმანი & გლიქი, 1999 წ.). და, როდესაც ქალები ბამბვენ ძალაუფლების გამოვლენის მამაკაცურ მოდელს, ამან შეიძლება გამოიწვიოს არასახარბიელო შედეგი, რადგან ასეთ დროს ისინი მოქმედებენ არასტერეოტიკულად მათი სქესის მიმართ, რაც მომწონებას არ იმსახურებს ხალში. ბიზნეს ადმინისტრირების მაგისტრატურის სტუდენტებს შორის ჩატარებულმა უახლესმა ექსპერიმენტულმა კვლევამ მოახდინა საწყისი საზოგადოებრივი შემოთავაზების (IPO) სიმულაცია კომპანიაში, რომლის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი იქნებოდა ქალი ან კაცი. (ორივე შემთხვევაში მხედველობაში მიიღება პიროვნული კვალიფიკაცია და კომპანიის ფინანსური ანგარიშები). შედეგების მიხედვით ამკარად გამოვლინდა ტენდენციურობა, რადგან უფროსი აღმასრულებელი ორგანოს მდებრობითი სქესის თანამშრომლებს თვლიდნენ ნაკლებად უნარიანებად და მამაკაც პარტნიორებთან შედარებით დაბალი დონის სტრატეგილ პოზიციებზე აღიქვავდნენ მათ. უფრო მეტიც, საწყისი საზოგადოებრივი შემოთავაზების (IPO) აღმასრულებლად ქალის დანიშვნის შემთხვევაში ინვესტიცია ნაკლებად მიმზიდველად ჩანდა (ბიგელოუ, ლუნდმარკი, მაქლინ პარქსი და უერბქერ, 2012 წ.) ამდენად, ნამდვილი საოცრებაა, რომ ქალები 500 უფროსი აღმასრულებელი პოზიციის ქონების 50%-ზე ნაკლებს ფლობენ.

ერთადერთი გზა, თუ როგორ მოახდინონ ქალებმა ამგვარ „ორმხრივ ვალდებულებაზე“ რეაგირება, რომლის დროსაც იძულებულნი არიან

წარმატების მისაღწევად მოირგონ მამრობითი სქესის ხასიათის თავისებურებანი, რომელიც არ იმსახურებს მოწონებას, არის შეიმუშაონ ქალური ლიდერობის სტილი, რომლის დროსაც ქალი ავლენს მეტად პიროვნებათშორის ორიენტირებულ ქმედებას, კერძოდ, ახორციელებს მესამე პირებთან შეთახმებას, მეგობრულ მოქმედებას და ახალისებს დაქვემდებარებულ პირებს, მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. (იგლი და ჯონსონი, 1990 წ.; იგლი და სხვანი, 1992 წ.; ვუდი, 1987 წ.). მოკლედ რომ ვთქვათ, ქალებს უფრო მეტად გარდამავალი ლიდერობის სტილი უჭირავთ, რაც საშუალებას აძლევთ მათ მართონ უფრო ეფექტურად, ვიდრე მიბადონ ლიდერობის მამაკაცურ მოდელს (იგლი და კარლი, 2007; იგლი, იოჰანსენი - შმიდტი და ვან ეგენი 2003 წ.).

**დასკვნა.** ქალებს მამაკაცებთან შედარებით უფრო მეტი მორჩილების უნარი გააჩნიათ, თუმცა ეს სხვაობა საკმაოდ მცირეა და დამოკიდებულია სიტუაციაზე, რომელზეც გამოხმაურება ხდება საჯაროდ. რაც შეეხება ლიდერობის ეფექტურობას, არ არსებობს მტკიცებულება იმისა, რომ კაცები ზოგადად უკეთესი ლიდერები ხდებიან ვიდრე ქალები. მიუხედავად ამისა, კაცები უკეთესი ლიდერები არიან, როდესაც ამოცანა „მამრობითი“ ხასიათისაა, კერძოდ, როდესაც დავალება მოითხოვს ადამიანების კონტროლსა და მიმართულების მიცემას. მეორეს მხრივ, ქალები უკეთესად უმკლავდებიან „ქალური“ ხასიათის ვალდებულებებს, სადაც საჭიროა ჰარმონიული ურთიერთობა გუნდის წევრებს შორის.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Babcock, L., Gelfand, M., Small, D., & Stayn, H. (Eds.). Gender differences in the propensity to initiate negotiations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 2006;
2. Bartol, K. M., & Martin, D. C. Women and men in task groups. In R. D. Ashmore & F. K. Del Boca (Eds.), The social psychology of female-male relations. New York, NY: Academic Pre. 1986
3. Balliet, C., Li, N. P., Macfarlan, S. J., & Van Vugt, M. Sex differences in cooperation: A meta-analytic review of social dilemmas. Psychological Bulletin, 2011. 137(6), 881-909.
4. Eagly, A. H. Sex differences in influenceability. Psychological Bulletin, 1978. 85, 86-116;
5. Eagly, A. H.. Gender and social influence: A social psychological analysis. American Psychologist, 1983. 38, 971-981
6. Eagly, A. H., & Chivala, C. Sex differences in conformity: Status and gender-role interpretations. Psychology of Women Quarterly, 1986. 10, 203-220.
7. Kray, L. J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. Reversing the gender gap in negotiations: An exploration of stereotype regeneration. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2002. 87(2), 386-409
8. Stangor, Ch. Dr., Hammond, T. Dr. - Principles of Social Psychology - 1st International Edition. Charles Stangor. 2011



პრაივისი ქართულ და დასავლურ მედიაში  
Privacy in Georgian and Western Media

ია მახარაძე - ასოცირებული პროფესორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი  
Ia.makharadze@gmail.com

Ia Makharadze – Associate Professor, Georgian National University,  
Ia.makharadze@gmail.com

**აბსტრაქტი.** ანგლოსაქსური სამართლებრივი ცნების „პრაივისი“ („პრაივისი“) კონტექსტში წარმოდგენილი იდეების, დოქტრინის თანახმად, მედია ორგანიზაციები სახელმწიფო კონტროლისგან თავისუფლები უნდა იყვნენ. მედია საშუალების ხარისხის შეფასება, წარმატების გაზომვა მხოლოდ მოგებით არ შეიძლება; მედია პასუხისმგებელია საზოგადოების ყველა სოციალური ჯგუფების მიმართ და უნდა აკმაყოფილებდეს მათ საჭიროებებსა და მოთხოვნებს; მედია საკუთარი მცდარი მოქმედებების კორექტირებას თავად თუ არ მოახდენს, წინააღმდეგ შემთხვევაში საკანონმდებლო ჩარევა სავალდებულო და ლეგიტიმურია. ჟურნალისტურმა პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ხშირად სწორედ ასეთი სამართლებრივი ჩარევის თავიდან აცილების საჭიროება აძლიერებს მედიის ინტერესს ეთიკის მიმართ.

**საკვანძო სიტყვები:** პრაივისის უფლება, პრაივისი და მედია, გამორჩეული ინდივიდები, პრაივისის კონცეფციები, ჟურნალისტის უფლებების ლეგიტიმური შეზღუდვა.

**Abstract.** According to the doctrine of the Anglo-Saxon concept of law, the media organizations should be free from state control. The quality of media outlets cannot be measured by success alone; The media is responsible for all social groups in society and must meet their needs and requirements; If the media does not correct its own wrongdoings, otherwise the legislative intervention is obligatory and legitimate. Journalistic practice has shown that the need to avoid such legal interventions often reinforces the media's interest in ethics.

**keywords:** Privacy Rights, Privacy And Media, Distinguished Individuals, Privacy Concepts, Legitimate Restriction Of The Rights of the Journalist.

**შესავალი.** ანგლოსაქსური სამართლებრივი ცნება „პრაივისი“ („პრაივისი“) პირადი ცხოვრების თავისუფლებას, პატივისცემის უფლებას ნიშნავს. პრაივისი, გარდა იმისა, რომ მთელ დასავლურ დემოკრატიებში მიღებული და დამკვიდრებული ტერმინია, კარგად გამოხატავს მის მნიშვნელობას და ფუნქციას. პრაივისის საყოველთაოდ მიღებული განმარტება არ არსებობს. მეტიც, ადამიანის არც ერთ სხვა უფლებას აქვს ამდენი განმარტება, რამდენიც პრაივისის, თუმცა ეს არ აკნინებს მის მნიშვნელობას, მით უმეტეს, რომ „გარკვეული აზრით ადამიანის ყველა უფლება პრაივისის ფორმაა“. ყველაფერი ეს პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის ნაწილია, რომელსაც საკმაოდ მკაცრი დაცვა და მოპყრობს სჭირდება. ძველი დროიდან, ადამიანებს დიდი სურვილი ჰქონდათ მაქსიმალურად შეენარჩუნებინათ პირადად მათთვის მგრძობიარე ინფორმაციის დეტალების კონფიდენციალობა. ამის შედეგად

საზოგადოებების მსგავსი სურვილები არაერთ სამართლებრივი-ეთიკური ნორმის საყრდენი გახდა. მაგალითად, ბიბლიური აღსარების საიდუმლო; ასევე მსოფლიოში საყოველთოდ გავრცელებული შვილად აყვანის ინფორმაციის დაცულობა.<sup>17</sup>

მაგალითად, პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობას უკავშირდება 1881 წლის მიჩიგანის უზენაესი სასამართლოს გადაწყვეტილება. სასამართლომ ზიანის ანაზღაურება დააკისრა პირს, რომელიც ქალის მშობიარობას მისი თანხმობის გარეშე აკვირდებოდა. სასამართლოს განმარტებით, ქალს ლეგიტიმური უფლება ჰქონდა, საკუთარ სახლში პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის გარანტიები ჰქონოდა. მოსამართლე თომას ქულმა „მარტო დარჩენის უფლება“ ერთ-ერთ სასამართლო გადაწყვეტილებაში ახსენა.<sup>18</sup>

საბოლოოდ ამ ცნების განვითარება სამეცნიერო დონეზე უკავშირდება აშშ-ს სასამართლოს მომავალ წევრებს, იმხნად ჯერ კიდევ ახალგაზრდა ბოსტონელ ადვოკატებს ლუი ბრანდისსა (Louis Brandeis) და სემუელ უორენის (Samuel Warren). მათ ჰარვარდის უნივერსიტეტის სამართლის ჟურნალში 1890წ. გამოაქვეყნეს სტატია - „Right of privacy“ („პრაივისის უფლება“), რომელშიც წარმოადგინეს პრაივისის, როგორც სამოქალაქო უფლების ხედვის, საკუთარი პოზიცია და განმარტეს, როგორც ყოველი ადამიანის უფლება-„თავი გაანებონ“, ან, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, განმარტების უფლება („The right to be left alone“). სტატიის მოტივაცია უორენის ქალიშვილის ქორწილზე ბოსტონის პრესაში გაშუქებული ბევრი ჭორი გახდა. მამა უორენი ამ ფაქტმა გააბრაზა და მის მეგობარ ლუის ბრანდისის დაუკავშირდა.

დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ არც ერთ სხვა საჟურნალო სტატიას არ მუხდენია ისეთი გავლენა ამერიკის, შემდგომში კი სხვა ქვეყნების იურიდიული საზოგადოების ცნობიერებაზე, პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის სამართლებრივ განვითარებაზე როგორც ამ წერილმა. მასში ჩამოყალიბებული დოქტრინა მრავალი სასამართლო საქმის გადახედვის ან სარჩელის მიზეზი გახდა. წერილში ხაზგასმით აღინიშნა, რომ, თუ ადრე თავისუფლების შეზღუდვა მხოლოდ ფიზიკურ შეზღუდვას მოიაზრებდა, მოგვიანებით სამართალში „პირის სულიერ მხარის, მისი გრძნობებისა და ინტელექტის“ შეზღუდვის ცნებები შემოვიდა. დღეს, თანამედროვე საზოგადოებაში მარტო დარჩენის უფლებასაც გულისხმობს“

---

<sup>17</sup> Volio Fenanto. Legal personality, privacy and the family. New York. 1981. Columbia University Press.

<sup>18</sup> საყვარელიძე. ფ. პრაივისი ანუ განმარტების სიკეთის შესახებ. ჟურნალი თავისუფლება. 2003.#3.

ადამიანის უფლებათა და ძირითად თავისუფლებათა ევროპული კონვენციის თანახმად, (მე-8 მუხლი) „ყველას აქვს უფლება, პატივი სცენ მის პირად და ოჯახურ ცხოვრებას, მის საცხოვრებელსა და მიმოწერას.“

**ძირითადი ტექსტი.** პრაივისის ცნობილი სპეციალისტის ალენ უეტინის აზრით, „პრაივისი არის ადამიანის სურვილი თავისუფლად აირჩიოს, რა ვითარებაში და რა ხარისხით არის მზად, გახსნას საკუთარი თავი, საკუთარი ჩვევები და საქციელი სხვა ადამიანებისათვის“. იერუსალიმის ებრაული უნივერსიტეტის სამართლის პროფესორ რუთ გეივსონის აზრით, პრაივისი ელემენტისგან შედგება: საიდუმლოება, ანონიმურობა და განმარტოება. ეს მდგომარეობაა, რომელიც შეიძლება დაიკარგოს როგორც ადამიანის სურვილით, ასევე გარედან ჩარევით.<sup>19</sup>

ბრიტანეთის კალკუტის კომიტეტი პრაივისის განსაზღვრავდა, როგორც პირდაპირი ფიზიკური ქმედების, ან ინფორმაციის გამოქვეყნებით პირად ცხოვრებაში, ან ქმედებაში, ან ოჯახის ცხოვრებასა და ქმედებაში ჩარევისაგან დაცვის უფლებას. უფრო ზოგადად, პრაივისი ნიშნავს ცხოვრების მოწყობას საკუთარი მოსაზრებების მიხედვით, როდესაც უცხოთა ჩარევა მინიმუმამდეა დაყვანილი. ეს ეხება პირად, საოჯახო და შინაურ ცხოვრებას, ფიზიკურ და სულიერ ხელშეუხებლობას, პატივსა და ღირსებას. დაუშვებელია, ადამიანის არასწორად წარმოჩენა, იმ არასასურველი ფაქტების გამჟღავნება, რომელიც არ არის საქმესთან დაკავშირებული, პირადი ფოტოების არასანქცირებული გამოქვეყნება. ადამიანი დაცული უნდა იყოს გაუმართლებელი, ან დაუშვებელი უტაქტო ქმედებისგან, პირადი მიმოწერის მასალების არასწორი გამოქვეყნებისაგან, იმ ინფორმაციის გამჟღავნებისაგან, რომელიც პიროვნებამ „კონფენციალურად“, (ანონიმურად) გაანდო ან მიიღო სხვისგან.<sup>20</sup>

„პრაივისი“ პიროვნების ინფორმაციულ სუვერენიტეტსაც ნიშნავს. ყოველ ადამიანს უფლება აქვს, აკონტროლოს საკუთარი თავი და მის შესახებ გავრცელებული ინფორმაცია. არავის აქვს ინფორმაციული სუვერენიტეტის შელახვის უფლება. „პრაივისის“ დარღვევა მოიაზრება როგორც ძალადობა, ასევე, როგორც ფიზიკური ძალადობა, ქონების ქურდობა (თუ ქონებას ტრადიციულად განვიხილავთ, როგორც ინდივიდის სხეულის გაგრძელებას, მაშინ ინფორმაცია ადამიანის შესახებ მისი სულის გაგრძელებაა)...პრაივისის“ დარღვევა შესაძლებელია ძალადობის

---

<sup>19</sup> საყვარელიძე. ფ. პრაივისი ანუ განმარტოების სიკეთის შესახებ. ჟურნალი თავისუფლება. 2003.#3.

<sup>20</sup> იქვე

გამოყენების კანონით დადგენილ პირობებში და მხოლოდ როგორც პასუხი ძალადობაზე.<sup>21</sup>

მისი კონცეფცია ეყრდნობა ინდივიდუალური ინტერესების პრიმატს საზოგადოებრივ ინტერესებზე (არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ყოველთვის არსებობენ ე. წ. „გამორჩეული ინდივიდები“, რომლებიც საზოგადოებრივ ინტერესებს გამოხატავენ. სხვადასხვა ადამიანი საზოგადოების სხვადასხვა ინტერესს გამოხატავს. საზოგადოებას არა აქვს უფლება გამოიკვილოს სხვისი პირადი საქმეები, თუ პიროვნება მკაფიოდ არ გამოხატავს ამგვარ ნებას.<sup>22</sup>

„პრაივისის“ შესახებ არაერთგვაროვანი მინიშნებაა ბიბლიაში: დიდი ყურადღება ეთმობა „პრაივისის“ დაცვას ასევე ძველებრაულ კულტურაში, ძველ საბერძნეთში და ჩინეთში. ამ მცნებასთან დაკავშირებული კანონმდებლობა სათავეს 1361 წლიდან იღებს, როდესაც ინგლისელმა მოსამართლეებმა გამოსცეს „მშვიდობის აქტი“ (Peace Act) ,რომელიც გახდა ჯაშუშობის საწინააღმდეგო საფუძველი“.<sup>23</sup>

ინგლისის პარლამენტის წევრი უილიამ პიტი წერდა: „სამეფოს მთელი ძალები უძღურნი არიან გლახაკის წინაშე, როდესაც ის საკუთარ ქოხში იმყოფება, ქოხი შეიძლება იყოს ძველი, მისი სახურავი შეიძლება ჭრიანობდეს, გამჭოლი ჰაერი თავისუფლად დანავარდობდეს, თავხმა ნიაღვარი შეიძლება შიგნითაც შემოვიდეს, მაგრამ ამ ნახევრად დანგრეულ საცხოვრისის ზღურბლსინგლისის მეფეც ვერ გადააბიჯებს საკუთარ ამაღასთან ერთად“.<sup>24</sup> უსაფრთხოების გარანტიის თეორია ყველაზე მკაფიოდ სწორედ აშშ-ის უზენაესი სასამართლოს ბრანდეისმა ჩამოაყალიბა. მისი განმარტებით „დამლუპველია ადამიანის ფიქრის, იმედის ან წარმოსახვის ჩაკვლა. შიში ბადებს რეპრესიებს, რეპრესიას მოჰყვება სიძულვილი. სიძულვილი კი საფრთხეს უქმნის სტაბილურ ხელისუფლებას: უსაფრთხოების უზრუნველყოფა შესძლებელია ისეთ გარემოში, სადაც არის საშუალება, თავისუფლად განიხილო არსებული პრობლემები და მათი გადაწყვეტის შესაძლო გზები“.<sup>25</sup> შემდგომ საუკუნეებში სხვადასხვა ქვეყანა ახორციელებდა პრაივისის დაცვის ღონისძიებებს.<sup>25</sup>

1776 წ. შვეციის პარლამენტმა მიიღო აქტი „საზოგადოებრივი არქივების ხელმისაწვდომობის შესახებ“, რომლის მიხედვითაც სახელმწიფოს შეეძლო შეგროვილი ინფორმაციის გამოყენება მხოლოდ კანონიერი მიზნებისათვის.

<sup>21</sup> იქვე

<sup>22</sup> Volio Fenanto. Legal personality, privacy and the family. New York. 1981. Columbia University Press.

<sup>23</sup> Richard Hixon, Privacy in a Publi Society: Human Rights: in Conflict. 1987.

<sup>24</sup> საყვარელიძე. ვ. პრაივისი ანუ განმარტობის სიკეთის შესახებ. ჟურნალი თავისუფლება. 2003.#3.

<sup>25</sup> იქვე

1792წ. საფრანგეთში მიღებულმა ადამიანის და მოქალაქის დეკლარაციამ დაადგინა კერძო საკუთრების ხელშეუხებლობა (კერძო საკუთრება კი, გარკვეული აზრით პრაივისის ფორმაა).

მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში პრაივისი კონსტიტუციურადაა აღიარებული. ეს ნორმები შეზღუდულია: საცხოვრებელი ადგილის ხელშეუხებლობას და კომუნიკაციების საიდუმლოებას მოიცავს. ზოგიერთ, შედარებით ახალ კონსტიტუციაში, მაგალითად-სამხრეთ აფრიკულ ან უნგულში ნახსენებია პირადი მონაცემების ხელმისაწვდომობის უფლება.

ზოგიერთი ქვეყნის კონსტიტუციაში პრაივისი პირდაპირ არაა ნახსენები (ირლანდია, ინდოეთი). ამიტომ სასამართლოები სხვა საკანონმდებლო აქტებს ეყრდნობიან, როდესაც პრაივისთან დაკავშირებულ საკითხებს იხილავენ.<sup>26</sup>

ზოგ ქვეყანაში ეროვნულ კანონმდებლობას ემატება საერთაშორისო აქტი სამოქალაქო და პოლიტიკურ უფლებათა შესახებ და ადამიანის უფლებათა ევროპული კონვენცია. საქართველოს კონსტიტუცია ხელშეუხებლად აცხადებს ადამიანის პირად ცხოვრებას, მის ჩანაწერებს, მიმოწერას, სატელეფონო საუბარს და სხვას. კრძალავს მფლობელის ნებართვის გარეშე მის ბინასა და სხვა მფლობელობაში შესვლას და ჩხრეკვის, მისი წერილების გახსნას, სატელეფონო საუბრის მიყურადება, კომპიუტერში შენახული ინფორმაციის წაკითხვა და სხვა შეიძლება მხოლოდ სასამართლო გადაწყვეტილების საფუძველზე. ხოლო მის გარეშე - მხოლოდ ისეთ შემთხვევაში, რომლებიც კნონით განსაზღვრულია, როგორც „გადაუდებელი აუცილებლობის შემთხვევაში“ (მუხლი 20).

**თანამედროვე კონცეფცია გამოყოფს პრაივისის ოთხ სახეს:**

**საინფორმაციო** - პერსონალური მონაცემების შეკრება და დამუშავება, როგორცაა საბანკო და სამედიცინო ინფორმაცია;

**2. ფიზიკური** - ადამიანის სხეულის დაცვა უცხო ჩარევისაგან, როგორცაა: ნარკოტიკების გამოცდა შინაგან ორგანოთა გამოკვლევა;

**3. კომუნიკაციური** - საფოსტო შეტყობინების, სატელეფონო საუბრების, ელექტრონული ფოსტის და კავშირის სხვა საშუალებების დაცულობა;

**4. ტერიტორიულ** - საცხოვრებელ, სამუშაო და საზოგადოებრივ ადგილებში შეჭრის შეზღუდვა.

თითოეული ადამიანი კანონით უნდა იყოს დაცული ამგვარი ჩარევისაგან. „პრაივისი“ ჩვენ ეპოქის ადამიანის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი უფლებაა მისი არაერთგვაროვნებისა და სირთულის გამო, ვინაიდან ტექნიკური პროგრესი (ი-დენტიფიცირების მეთოდები, ბიომატერია, კომუნიკაციების კონტროლი, ინტერნეტისა და ელექტრონული ფოსტის

<sup>26</sup> Samuel Warren and Louis Brandeis. The right to privacy. Harvard Law Review. 1890pp.

კონტროლის შესაძლებლობის ჩათვლით, ვიდეოდაკვირვება და სხვა მრავალი) მრავალრიცხოვან პრობლემას უქმნის ამ უფლების სრულფასოვან განხორციელებას. ბევრი ქვეყნის კანონმდებლები კი ხშირად ჩამორჩებიან ტექნიკურ პროგრესს.

პრაივისის ლუი ბრანდესისეულ განმარტებასს - პრაივისი განმარტოების უფლება - ეხმიანება და ერთგვარად ავსებს არტურ შოპენჰაუერის გამონათქვამი- „მხოლოდ მარტოობისას განასახიერებს სრულად საკუთარ თავს ყოველი ადამიანი!“<sup>27</sup>

ადამიანის უფლებების შელახვა არა თუ ეთიკის, სასამართლოს ქვემდებარეა. კონვენციის მე-10 მუხლშივე, სადაც გამყარებულია ჟურნალისტის უფლებები, დაშვებულია შეზღუდვებიც, თუ იგი საფრთხეს უქმნის დემოკრატიულ საზოგადოებაში ეროვნულ უსაფრთხოებას, ტერიტორიულ მთლიანობას, საზოგადოებრივ წესრიგს.

ყვითელი პრესა, ისევე, როგორც მთელ მსოფლიოში, ჩვენშიც მძლავრობს, რომელიც ხშირად ლახავს სწორედ სხვათა უფლებებს. ყურმოკრულ ამბებზე დაყრდნობით ზედაპირულად წერა ადვილია საწერადაც და საკითხავადაც, ცხადია, მასებისთვის. როცა ჟურნალისტს არ ემორჩილება კალამი, არ შეუძლია სიღრმისეული ანალიზი ან ფსიქოლოგიური ნარკვევის წერა, პოლიტიკური ქვედინებების ხედვა, ყვითელი პრესა თავშესაფარია. იქნებ, მოდას აპყვენენ და ხიბლავთ კიდევ სკანდალურობა. სენსაცია ხშირად არის ჟურნალისტის შემოსავლის წყარო, რადგან საზოგადოებას სწორედ სენსაცია აინტერესებს, მედიის წარმომადგენელი კი საბაზრო ეკონომიკის კანონით მოქმედებს. მომხმარებელს იმ პროდუქტს აწვდის, რაზეც მოთხოვნილება არსებობს. საზოგადოებას ჭორიც აინტერესებს, თანაც მოვლენის ოპერატიულად გამუქების სურვილი ხშირად აძნელებს ფაქტების გადამოწმებას, ჭორისა და სიმართლის ერთმანეთისაგან გამიჯვნას; შეიძლება ეს მომენტიც არის. მაგრამ სკანდალურობა, სენსაციურობა, სიღრმისეული ანალიზი, ჟურნალისტური გამოძიებითაც შესაძლებელია. მაგალითად, დასავლეთ ევროპაში ყვითელ პრესასთან ერთად არსებობენ პუბლიცისტები, რომელთა წერილების გამო მინისტრები თანამდებობას ტოვებენ.<sup>28</sup>

ჩვენ მივალთ არჩევანის თავისუფლებამდე ვინ გინდა იყო? - ყვითელი მეჭორე, რომელიც ადამიანთა უფლებებს გროშებად ყოცის, თუ გავლენიანი ჟურნალისტი? ჟურნალისტი, რომელსაც სურს იყოს თავისუფალი, პირველ ყოვლისა, თვითონ უნდა იცავდეს კანონებს, მათ შორის ისეთსაც, რომელიც

---

<sup>27</sup> Volio Fenanto. Legal personality, privacy and the family. New York. 1981. Columbia University Press.

<sup>28</sup> Alan F. Westin. Privacy and Freedom. Atheneum. New York. P.7

მის მოღვაწეობას გარკვეულად ზღუდავს. დემოკრატიულ ქვეყნებში კანონმდებელი ჟურნალისტებს უკრძალავს რასობრივი და ეროვნული დისკრიმინაციის თუ რელიგიური შეუწყნარებლობის ქადაგებას, სახელმწიფო და სამხედრო საიდუმლოების გამჟღავნებას, ხლისუფლების ძალადობით დამხობისაკენ მოწოდებას.<sup>29</sup>

უდანაშაულობის პრეზუმფციის უგულვებლყოფას, ადამიანთა პირად ცხოვრებაში ჩარევას, სისასტიკის ქადაგებას. ცხადია, ეს შეზღუდვები არ ეწინააღმდეგება დემოკრატიული საწყისების განვითარებას. პირიქით, იგი ყოველი ადამიანის მიმართ კანონის უზენაესობას ადასტურებს..

ტოლერანტობის თეორიის თანახმად, სიტყვის თავისუფლება უმთავრესად იმითაა ღირებული, რომ მას შეუძლია წინა პლანზე გამოიტანოს და იქადაგოს ტოლერანტობა. ტოლერანტობის გამოყენებით ჟურნალისტები ჟურნალისტები სწავლობენ და საზოგადოებას ასწავლიან, როგორ უნდა ვიცხოვროთ მრავალფეროვან საზოგადოებაში და შესაძლოა, უკვე მომზადებულიც კი ვხვდებით მოულოდნელობებს, რითაც სავსეა ჩვენი ცხოვრება.

არსებობს საწინააღმდეგო აზრიც: ტოლერანტობის თეორია რასისტულ გამონათქვამებსაც იცავს, რაც იწვევს იმ ადამიანების კიდევ უფრო გაუცხოებას, რომელიც დისკრიმინაციისა თუ რასიზმის მსხვერპლს წარმოადგენენ.

ადამიანის უფლებათა ევროპული სასამართლოს მიერ 1994 წელს განხილულ საქმეში „ჯერსილდი დანიის წინააღმდეგ“ ტოლერანტობის თეორიის ეს ხედვა კარგად გამოჩნდა. საქმის შინაარსის თანახმად, ჟურნალისტმა ჯენს ოლაფ ჯერსილდმა დანიის რადიომაუწყებლობით გადასაცა სიუჟეტი, რომელშიც ახალგაზრდული დაჯგუფების, „მწვანე ქურთუკების“ წევრები რასისტულ იდეებს ქადაგებდნენ (ზანგი არ არის ადამიანი, ის ცხოველია, ისევე როგორც ყველა სხვა უცხოელი მუშა. თურქები, თურქები, იუგოსლავიელები და რა ვიცი, რასაც თავს უწოდებენ.“ ...შეხედე გორილას სურათს და მერე შეხედე ზანგს, იგივე აღნაგობა და ყველაფერი, ბრტყელი შუბლი და ყველაფერი სხვა...“). ალბორგის ეპისკოპოსის საჩივრის საფუძველზე ჟურნალისტის წინააღმდეგ აღიძრა საქმე და დანიის სასამართლოს ყველა ინსტანციამ იგი ეთნიკური ნიშნით ადამიანის უფლებების დამრღვევად სცნო..<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> მახარაძე, ი. დემოკრატიის პრინციპები თანამედროვე მედიაში. თბილისი 2006. საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი; 24-25გვ.

<sup>30</sup> .ადამიანის უფლებათა ევროპის სასამართლოს საქმეთა სრული ტექსტები [www.hudoc.echr.coe.int](http://www.hudoc.echr.coe.int). HUDOC -ის ძებნის სისტემა გადამოწმებულ იქნა: 18. 05.20.

ევროსასამართლომ გააუქმა დანიის სასამართლოს განაჩენი. მოსამართლეები გადაწყვეტილების მიღების დროს არ იყვნენ საერთო ინტერესებზე შეთანხმებულნი. გიოკიუკმა, რუსომ და ვალტიკოსმა თავიანთი განსხვავებული მოსაზრება ასე განმარტეს: „(ჩვენ ვერ შევეგუებით იმას, რომ გამოხატვის თავისუფლება იქამდე მივიდეს, რომ შესაძლებელი გახდეს სხვა რასებისადმი ზიზღის წაქეზება და ამან გადაწონოს იმ პირთა დაცვის უფლება, რომლებიც განსხვავებულ რასას მიეკუთვნებიან.... დღეს ახალგაზრდების და, შესაძლოა, მთელი მოსახლეობის უმეტესობა ისე დაღლილი ცხოვრების სირთულეებითა და სიღარიბით, რომ ცდილობს იპოვოს განტევების ვაცი იმათ შორის, ვისზეც მიუთითებენ ყოველგვარი გაფრთხილების გარეშე....“ განსხვავებული აზრის მოსამართლეებმა მიიჩნიეს რომ დანიის სასამართლოებმა სწორი გადაწყვეტილება მიიღეს, როცა გადაცემის ავტორს გამამტყუნებელი განაჩენი გამოუტანეს. მიიჩნიეს, რომ მათ ევროკონვენციის მე-10 მუხლი (გამოხატვის თავისუფლება) არ დაურღვევიათ.<sup>31</sup>

მსგავსი მოსაზრება გამოთქვეს მოსამართლეებმა რისდალიმ, ბერნარდიმ, სპილმენმა და ლუაზუმ. ისინი წერენ: „და როგორ უნდა ეგრძნოთ თავი იმათ, ვის ადამიანურ ღირსებასაც თავს დაესხნენ და ვისი ადამიანური ღირსებაც უარყვეს „მწვანე ქურთუკელებმა“? რასობრივი დისკრიმინაციისა და დევნის საფრთხე ნამდვილად სერიოზულად დგას ჩვენს საზოგადოებაში..... (რასობრივი უმცირესობის უფლება არ შეიძლება ნაკლებად მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ინფორმაციის გადაცემის უფლება....“<sup>32</sup>

დარწმუნებული ვართ დანიის სასამართლოები იმ თავისუფლების ფარგლებში მოქმედებდნენ, რომელიც ამ საკითხთან დაკავშირებით დატოვებული აქვთ მონაწილე სახელმწიფოებს. შესაბამისად, დანიის სასამართლოების დადგენილება ვერ იქნება მიჩნეული კონვენციის მე-10 მუხლის დარღვევად“.....<sup>33</sup>

დანიის სასამართლოების გადაწყვეტილებით, მოსამართლეთა უმრავლესობამაც, რომლებმაც მიიჩნიეს, რომ შეიზღუდა გამოხატვის თავისუფლება, ხაზი გაუსვეს რასობრივი დისკრიმინაციის ნებისმიერი ფორმის წინააღმდეგ ბრძოლის აუცილებლობას. ჟურნალისტი მათ მანინგ გაამართლეს შემდეგი მოსაზრებით: „სიუჟეტი წარმოადგენდა ქვეყანაში

<sup>31</sup> იქვე

<sup>32</sup> აშშ-ის უზენაესი სასამართლოს საქმეების ტექსტები. [www.supremecourt.gov](http://www.supremecourt.gov) გადამოწმებულ იქნა: 23. 05.20

<sup>33</sup> Alan F. Westin. Privacy and Freedom. Atheneum. New York. P.7



მიმდინარე სერიოზული ახალი ამბების პროგრამოს ნაწილს და იგი განკუთვნილი იყო კარგად ინფორმირებული აუდიტორიისათვის...<sup>34</sup>

როგორც ტელეწამყვანის შესავალი, ისე განმცხადებლის საქციელი აბსოლუტურად მიჯნავდა მათ რესპოდენტებისგან (მაგ...მან აღწერა რესპოდენტები, როგორც ექსტრემისტ ახალგაზრდათა ჯგუფი, რომელიც მხარს უჭერდა დისკრიმინაციის საფრთხე კუ-კლუქს-კლანს; აგრეთვე მინიშნებული იყო ზოგიერთი მათგანის კრიმინალური წარსული). ასევე მან გააპროტესტა რამდენიმე რასისტული გამონათქვამი... მთლიან კონტექსტში სიუჟეტს ნამდვლად ჰქონდა ის დატვირთვა, რომ რასისტული განცხადებები წარმოადგენდა „მწვანე ქურთუკების“ საზოგადო ანტისოციალური დამოკიდებულების ნაწილს.... რედაქტირებულ თუ არარედაქტირებულ ინტერვიუებზე დამყარებული ახალი ამბების რეპორტაჟები წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გზას, რომლის მეშვეობითაც პრესა ასრულებს „მოდარაჯე ძაღლის“ (Watchdog) სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ფუნქციას. აქედან გამომდინარე მეთვალყურე მედიის ერთ-ერთი ფუნქცია ხელისუფლების საქმიანობისა და გზავნილების კრიტიკული პოზიციიდან ხედვაა, შეფასებაა. ამით მის ანგარიშვალდებულებასა და გამჭვირვალობას უზრუნველყოფს.

ჟურნალისტის დასჯა ინტერვიუს დროს სხვა პირის მიერ გაკეთებული განცხადების გავრცელებაში დახმარებისთვის სერიოზულად შეამცირებს პრესის წვლილს საზოგადოებისთვის მტკივნეულ საკითხებზე დისკუსიებში და ეს ზომები არ უნდა იქნეს მიღებული, თუ ამისთვის განსაკუთრებული მიზეზი არსებობს....“

ამდენად, სასამართლომ ერთი მხრივ, აღიარა, რომ აუცილებელია ბრძოლა დისკრიმინაციის ნებისმიერი გამოვლენის წინააღმდეგ, ხოლო მეორე მხრივ დაადასტურა, რომ ჟურნალისტს უნდა ჰქონდეს საზოგადოებაში არსებული თვალსაზრისების გავრცელების უფლება და ხაზგასმით აღნიშნა პრესის ამ ფუნქციის მნიშვნელობა. თუმცა, თვით მოსამართლეთა იმ უმრავლესობამაც კი, რომელმაც ჟურნალისტი გაამართლა, აღნიშნა, რომ „განსაკუთრებული მიზეზების“ არსებობის შემთხვევაში გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვა დასაშვებია.

**დასკვნები.** გამოხატვის თავისუფლებასა და ადამიანის სხვა უფლებებს შორის ბალანსის მონახვა და დაცვა საქართველოში განსაკუთრებით პრობლემატური და აქტუალურია. ჩვენთან, ერთი მხრივ, ძალიან ხშირად ირღვევა გამოხატვის თავისუფლება, მეორე მხრივ კი სწორედ დაინფორმაციო საშუალებების მეშვეობით ფართოდ ვრცელდება ღირსების

---

<sup>34</sup> Samuel Warren and Louis Brandeis. The right to privacy. Harvard Law Review. 1890pp.

შემლახავი ინფორმაცია და ხშირად მათ წინააღმდეგ მიმართული მოწოდებებიც კი.

ამ ლოგიკიდან გამომდინარე კი საქართველოში უამრავ ადამიანს შეიძლება შეეზღუდოს სიტყვის თავისუფლება.

ჟურნალისტს უნდა ჰქონდეს ღირებულებათა ისეთი სისტემა, რომელიც მინიშნებად მას, რომ ძალაუფლების ბოროტად გამოყენება რაღაც მომენტში უკვე სრიოზულად აზარალებს საზოგადოებას. დიდი ხანია, საუბრობენ „ადამიანების ბედნიერებაზე“, რომლის არსებობაც შესაძლებელია მხოლოდ თავისუფლებაზე, შემწყნარებლობასა და სამართლიანობაზე დაფუძნებულ საზოგადოებაში. ასეთ საზოგადოებაში ინდივიდებს აქვთ ძირითადი უფლებები, რომელთაც ვერც სახელმწიფო დაარღვევს ვერც სხვა ინდივიდები; და, ამავე დროს, ინდივიდებს აქვს ვალდებულებაც საზოგადოების წინაშე. დემოკრატიის ლოგიკა მოითხოვს ეკონომიკურ, ეთნიკურ, რელიგიურ და საგანმანათლებლო უსამართლობის აღმოფხვრას, თუ გვსურს, რომ დემოკრატიის არსით ნაგულისხმებ არჩევანის თავისუფლებას მივაღწიოთ.

რამდენად ცნობილი უნდა იყოს საჯარო მოხელის პიარდი ცხოვრება საზოგადოებისთვის. დებატები ამის შესახებ ყოველი საარჩევნო სეზონის წინ ახლდება. აშშ-ში ეს საკითხი პრეზიდენტ კლინტონისა და მონიკა ლევინსკის ურთიერთობის გამომავარავების შემდეგ კიდევ უფრო აქტუალური გახდა.

ამ თემაზე მარტივი პასუხი ასეთია: ამ ტიპის ინფორმაცია უნდა გამოქვეყნდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ პირის ქცევა აშკარა ზიანს აყენებს საჯარო მოვალეობების შესრულებას ან მთლიანად საზოგადოებას. მაგრამ სხვა მარტივი პასუხების მსგავსად აქაც ძნელია დაასაბუთო ქმედებები პირად ცხოვრებაში შეჭრის გარეშე და სევე ძნელია აჩვენო ამ საქციელის გავლენა არაორაზროვანი გზით. თუმცა ჟურნალისტს ყოველთვის არ შეუძლია ეძიოს სხვა გზები მხოლოდ იმიტომ რომ არსებული მეთოდი არც ისე ადვილია.

„ნიუ - იორკ ტაიმზის“ ყოფილმა რეპორტიორმა, ვიეტნამის ომის გაშუქებისთვის პულიცერის პრემიის მფლობელმა დევიდ ჰალბერსტამმა, ჟურნალისტის სამეტი სოციალურ საკრედიტო (საზოგადოებრივი ნდობის) ბარათს შეადარა. ნდობის ბარათი პერიოდულ განახლებას საჭიროებს. მაყურებელთა ნდობის დასტურია, რომელიც ჟურნალისტმა შეიძლება ნებისმიერ მომენტში გაუფრთხილებლად დაკარგოს. ის ოფიციალურ ხელშეკრულებას არ წარმოადგენს, მაგრამ არიან კოლეგები, დამქირავებლები და რეკლამის დამკვეთნი, რომლებსაც ჟურნალისტის

წინააღმდეგ მკაცრი ზომების მიღება შეუძლიათ. დღეს ამ მხრივ ჟურნალისტებისათვის გამოწვევა მედია ტექნოლოგიებია.<sup>35</sup>

ქართული სამართლის მიხედვით პირადი ცხოვრების უფლება კონსტიტუციითაა გარანტირებული. მე-20 მუხლი ადგენს პირადი ცხოვრებისა და პერსონალური მონაცემების დაცულობას. საკანონმდებლო ცვლილებების შემდეგ, 2014 წლიდან სატელეფონო საუბრის ფარული მიყურადება და ინფორმაციის მოპოვება ელექტრონული საშუალებიდან - ახლებურ ნორმას დაექვემდებარა. პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ინსპექტორის ნებართვითაა მხოლოდ შესაძლებელი საგამომიებო ორგანოს მიერ ფარული მიყურადება. მნიშვნელოვანი ცვლილებები ეხება „გამოხატვის თავისუფლებას“. სოციალური მედია, ბლოგინგი და მიკრობლოგინგი სულ უფრო დიდ როლს ასრულებს თანამედროვე საზოგადოებაში. პრეკედენტულ ქართულ სასამართლო საქმეში. გ.კ-ი, ნ.ა.-ი-ს წინააღმდეგ (09.01.2014), სასამართლომ განმარტა, რომ სოციალური პლათფორმის მეშვეობით განხორციელებული ნებისმიერი პირადი სახის კომენტარი უნდა შეფასდეს, როგორც საჯარო ადგილას აზრის გამოხატვად. „ინფორმაციის საჯაროობა“ არ გულისხმობს მხოლოდ პრესისა და ელექტრონული მედიით გამუქებას, ინფორმაციის პირთა განუსაზღვრელი წრისადმი გამოყენებული ნებისმიერი საშუალება საჯარო გავრცელების წყაროდ უნდა შეფასდეს. მოცემულ საქმეში, გარემოებათა გათვალისწინებით, სოციალური ქსელი „ფეისბუქი“ სასამართლომ საჯარო წყაროდ ცნო.

ჟურნალისტებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ისინი პასუხს აგებენ საკუთარი ქმედებებისთვის საზოგადოების, თავიანთი პროფესიისა და საკუთარი თავის წინაშე. მომხმარებლების წინაშე საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის გაგება პირველად აშშ-ში მოქმედმა პრესის თავისუფლების კომისიამ გამოიყენა. მისი წევრები იყვნენ ცნობილი საზოგადო მოღვაწეები, ვინც მედიაში არ საქმიანობდა. 1947 წელს, კომისიამ, რომლის თავმჯდომარე ჩიკაგო უნივერსიტეტის პრეზიდენტი რ.მ.ჰათჩინსი იყო, საანგარიშო მოხსენების ფარგლებში გამოსცა დოქტრინა „თავისუფალი და პასუხისმგებელი პრესა“, რომელიც ჟურნალისტების გარკვეულმა ნაწილმა უარყო, ნაწილი კი გააღიზიანა. კომისიის მიერ წარმოდგენილი იდეები, დოკუმენტი ოცი წლის შემდეგ მსოფლიოს ჟურნალისტურ წრეებში აქტუალური, საჭირო და მისაღები გახდა.

---

<sup>35</sup> Report of the Committee on Privacy and Related Matters, Chairman David Calcut. Oc. 1990. Cmnd. 1102. London: HMSO. PP. 7

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბერტრანი ჟან კლოდი, პარიზის უნივერსიტეტის პროფესორი, სალექციო კურსი - თემაზე: თბ. კონფერენცია. ჟურნალიტა სახლი. 2003.
2. მედიის თვითრეგულირების ქრესტომათია, თავისუფლების ინსტიტუტი, თბილი. 2004წ. გვ 122.
3. მახარაძე, ი. დემოკრატის პრინციპები თანამედროვე მედიაში. თბილისი 2006. საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი;
4. საყვარელიძე, ფ. პრაივესი ანუ განმარტოების სიკეთის შესახებ. ჟურნალი თავისუფლება. 2003.#3.
5. Alan F. Westin. Privacy and Freedom. Atheneum. New York. P.7
6. Samuel Warren and Louis Brandeis. The right to privacy. Harvard Law Review. 1890pp.
7. Report of the Committee on Privacy and Related Matters, Chairman David Calcut. Oc. 1990. Cmnd. 1102. London: HMSO. PP. 7
8. Volio Fenanto. Legal personality, praivcy and the family. New York. 1981. Columbia University Press.
9. აშშ-ის უზენაესი სასამართლოს საქმეების ტექსტები.
10. 1.[www.supremecurtus.gov](http://www.supremecurtus.gov) გადამოწმებულ იქნა: 23. 05.20
11. 2.<https://docplayer.net/amp/16398297-Section-3-handout-important-victim-assistance-resources.html> გადამოწმებულ იქნა: 22. 05.20
12. 3.ადამიანის უფლებათა ევროპის სასამართლოს საქმეთა სრული ტექსტები
13. [www.hudoc.echr.coe.int](http://www.hudoc.echr.coe.int). HUDOC -ის ძებნის სისტემა გადამოწმებულ იქნა: 18. 05.20.

## ნობელის პრემიის ლაურეატები

### პოლ სამუელსონი Paul Samuelson

**ვალერი მოსიაშვილი** - ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი, სეუ, [vmosiashvili@seu.edu.ge](mailto:vmosiashvili@seu.edu.ge)

**Valeri Mosiashvili** - Doctor of Economics, Professor, Georgian National University, Seu [vmosiashvili@seu.edu.ge](mailto:vmosiashvili@seu.edu.ge)

პოლ სამუელსონი ( Paul Samuelson) (დაბ. 5.04. 1915, ქ. გერი, ინდიანას შტატი, აშშ), ამერიკელი ეკონომისტი, ნობელის პრემიის ლაურეატი ეკონომიკაში (1970). დაიბადა ინდიანას შტატის ქ. გერიში ფრენკ და ელლი სამუელსონების (ქალიშვილობის გვარი ლიპტონი) ოჯახში. 1935 20 წლისაც არ იყო როცა მიიღო ბაკალავრის ხარისხი ჩიკაგოს უნივერსიტეტში, სადაც

ასწავლიდნენ ეკონომისტები ფ.ნაოტი, ჯ.ვინერი, ჰ.საიმონი. მისი შემდგომი კარიერა, როგორც ჰარვარდის უნივერსიტეტი ასპირანტისა, ამის შემდეგ ლეგენდად იქცა. 1936 ეკონომიკის მაგისტრის წოდების მიღების შემდეგ სამუელსონი დანიშნეს ჰარვარდის უნივერსიტეტის უმცროს მეცნიერთანამშრომლად. აქ მას ასწავლიდნენ მსოფლიო ეკონომიკის ვარსკვლავები - ი.შემპეტერი, ვ.ლეონტიევი, ა.ჰანსენი. მან მოიპოვა ალიარების ერთ-ერთი უმაღლესი ხარისხი. როცა დამთავრდა მისი ზეპირი გამოცდა, პროფესორებმა ხუმრობით კითხეს: „ჩვენ ჩავაბარეთ კი გამოცდა?“ 1938 სამუელსონი დაქორწინდა მარიონ კროუფონდზე. მათ ჰყავდათ ორი ქალიშვილი და ოთხი ვაჟი. მეუღლის გარდაცვალების შემდეგ სამუელსონი 1981 ქორწინდება რიში ეკაუზზე.

1941 მიიღო დოქტორის ხარისხი ეკონომიკაში და იმავდროულად დისერტაციისთვის მიენიჭა დევიდ უელსის პრემია. 1940 სამუელსონი გახდა მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის ეკონომიკის ასპირანტ პროფესორი.

II მსოფლიო ომის პერიოდში 1941 და 1943 წლებში ის იყო რესურსების დაგეგმვის ეროვნული სამმართველოს და სამხედრო წარმოების სამმართველოს (1945) კონსულტანტი. ამასთან ერთად სამუელსონი ასევე მუშაობდა მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის რადიაციულ ლაბორატორიაში (1945) და მიჰყავდა საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების კურსი ფლეტჩერის სამართლისა და დიპლომატიის სკოლაში. (1945)

1947 ამერიკის ეკონომიკურმა ასოციაციამ სამუელსონი დააჯილდოვა ჯონ ბეიტს კლარკის პირველი მედლით, რომელიც ენიჭება ყველაზე თვალსაჩინო წვლილისათვის 40 წლამდე ასაკში.

სამუელსონის წიგნი „ეკონომიკური ანალიზის საფუძვლები“ (1947) XX ს-ის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწარმოებია. იგი მყარი საფუძველი გახდა ეკონომიკური თეორიის ძირითადი მიმართულებისთვის. მართალია წიგნის სტილი მკაცრად მათემატიკურია, სამუელსონი თავდაჯერებით ამტკიცებს, რომ სწორედ ასეთი სტილია აუცილებელი ეკონომიკური ანალიზისთვის. სხვანაირად, ეკონომისტები უბრალოდ თავს იქცევენ „ყველაზე დამახინჯებული ყაიდის გონებრივი ვარჯიშით“. ბევრი ეკონომისტი ს.კუზნეცის, ვ. ლეონტიევისა და გ. მიურდალის ჩათვლით, ეწინააღმდეგებოდნენ ეკონომიკაში რთული მათემატიკის გამძლიერებულ

გამოყენებას და ამტკიცებდნენ, რომ უკანასკნელი ფიტავს ეკონომიკურ ურთიერთობათა არსს - რეალურ სამყაროში წარმოქმნილი პრობლემებისა და მათი გადაჭრის გზების ანალიზს. სამუელსონი კი ამტკიცებდა, რომ უახლესი მათემატიკური მეთოდების გამოყენება მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ ეკონომიკური ანალიზი იყოს ნათელი და არაორაზროვანი და, რომ მის თეორემებს ჰქონდეს ემპირიული დატვირთვა. კოლეგების მიერ მისი იდეების სულ უფრო ფართო მხარდაჭერამ შეცვალა ეკონომიკური მეცნიერების მეთოდები და მიდგომები.

„ეკონომიკური ანალიზის საფუძვლებში“ სამუელსონი ამტკიცებს, რომ ეკონომიკური თეორიის ისეთ განსხვავებულ სფეროებში, როგორცაა წარმოებისა და მოხმარების თეორია, საერთაშორისო ვაჭრობის თეორია, სახელმწიფო ფინანსები, კეთილდღეობის ეკონომიკა, პრაქტიკულად ყველა მნიშვნელოვანი შედეგი შეიძლება მივიღოთ ზოგიერთი ფუნქციის მათემატიკური გამოყვანით, რომლებიც განიცდიან რიგ შეზღუდვებს.

დამოკიდებულებას სტატისტიკურ მოდელსა და დინამიკური განვითარებისთვის აუცილებელ სტაბილურობის პირობებს შორი, სამუელსონმა უწოდა „შესაბამისობის პრინციპი“, რამაც ცენტრალური ადგილი დაიკავა მის კონცეფციაში.

წრფივი ანალიზის პრინციპების დამუშავების შემდეგ სამუელსონი გადავიდა უფრო რთულ არაწრფივ პრობლემებზე. მან განასხვავა სამი ტიპის ეკონომიკური სისტემა: სტაციონალური, ზალური ამასთან ერთად აღიარებდა, რომ არც ერთ მოდელს არ შეუძლია გაითვალისწინოს ყველა შესაძლო ფაქტორი, მათ შორის არაეკონომიკური ხასიათის ფაქტორი, რომლებიც იწვევს ეკონომიკური წონასწორობის პირობების შეცვლას. „რეალობა იშვიათად თავსდება სახელმძღვანელოებში მოცემული კლასიფიკაციის ჩარჩოებში“ - ამბობდა სამუელსონი.

ანალიზურმა ეკონომიკამ განვითარება ჰპოვა სამუელსონის ნაშრომში - „ეკონომიკის: შესავალი ანპალიზში“ (1948), რომელიც კონომიკის თეორიის ერთ-ერთი ყველაზე გავცრცელებული სახელმძღვანელოა მსოფლიოში, თარგმნილია 20-ზე მეტ ენაზე. სამუელსონის თანავტორია უილიამ ნორდჰაუზი, იელის უნივერსიტეტიდან.

მეცნიერული მოღვაწეობის დასაწყისში სამუელსონი იყო ქ. მ. კეინზის მიერ შექმნილი „დირიჟიზმის“ ეკონომიკური თეორიის ერთგული მიმდევარი. „ეკონომიკური ანალიზის საფუძვლებში“ იგი პირველად

შეეცადა კეინზიანური თეორია, როგორც თანამედროვე ეკონომიკის მაკროეკონომიკური განყოფილების საფუძელი, შეერთებინა ნეოკლასიკური მიკროეკონომიკასთან. ასე წარმოიშვა „დიდი ნეოკლასიკური სინთეზის იდეა“.

სამუელსონმა ეროვნული აღიარება მოიპოვა 60-იანი წლების დასაწყისში, როცა ეკონომიკური მრჩეველი იყო ქ. კენედის, ჯერ როგორც სენატორისა, პრეზიდენტობის კანდიდატისა და ბოლოს პრეზიდენტისა. პოლიტიკური შეხედულებებით სამუელსონი თავის თავს აკუთვნებდა „ეკონომისტ დემოკრატების მემარჯვენე ფრთას, ახალი კურსის მომხრეებს“.

70-იანი წლების შუახანებიდან მოყოლებული სახელი მოიხვეჭეს მისმა სტატიებმა „ფაქტორული ფასების გათანაბრების შესახებ“ საერთაშორისო ვაჭრობაში. მათში დასაბუთებული იყო ქვეყნებს შორის ვაჭრობის სრული თავისუფლების აუცილებლობა როგორც კაპიტალიდან და შრომიდან მიღებული შემოსავლების განსხვავების ნიველირების ფაქტორი.

სამუელსონმა ყველაზე არსებითი წვლილი შეიტანა ეკონომიკური დინამიკის თეორიის, სტაბილურობის, ზოგადი წონასწორობის თეორიის, მოხმარებისა და კეთილდღეობის თეორიის დამუშავებაში, ეფექტიანობისა და ოპტიმალურობის პრობლემის კვლევაში.

სამუელსონის კონომიკური თეორიის ლაიტმოტივია ორი კატეგორიის გაერთიანება: „ეფექტიანობისა“ და „სამართლიანობის“. იგი დარწმუნებულია, რომ უზუნობაა იამაყო ეკონომიკური ეფექტიანობით, თუ მას არ ემატება საზოგადოების შემოსავლის სამართლიანი განაწილება. იგი მომხრეა ისეთი საბაზრო ეკონომიკისა, რომელსაც შეუძლია გადაჭრას სოციალური პრობლემები და უზრუნველყოს ყველა მშრომელის კეთილდღეობა.

სამუელსონის წარმოდგენით ეკონომიკური ანალიზი და ეკონომიკური სინამდვილე - ეს ორი სხვადასხვა სამყაროა და საეჭვოდ მიაჩნია, რომ ეკონომისტებმა შეძლონ არსებითი გავლენა მოახდინონ რეალურ ეკონომიკურ განვითარებაზე. ეკონომისტების ამოცანად იგი თვლის ამ ნეცნიერების ლოგიკისა და თეორიის განვითარების გაგრძელებას და მაინც, გასულ საუკუნეში იშვიათად თუ მოუხერხებია რომელიმე ეკონომისტს გავლენა მოეხდინა ეკონომიკური თეორიის განვითარებაზე მთლიანად, როგორც ეს მოახერხა სამუელსონმა.

ნობელის პრემია მიიღო მეცნიერული შრომისათვის, რომელმაც განავითარა სტატისტიკური და დინამიკური ეკონომიკური თეორია და შეიტანა წვლილი ანალიზის საერთო დონის ამაღლებაში ეკონომიკურ მეცნიერებაში“. მიუხედავად იმისა, რომ მისი მოღვაწეობა ფრიად მრავალფეროვანი იყო, ნობელის ლექციაში ნათლად გამოცნდა, რომ მისი მუშაობა მთელი სიცოცხლის მანძილზე ერთ მიზანს ისახავდა - „მაქსიმიზაციის პრინციპების როლის გამოვლენა ანალიზურ ეკონომიკაში“.

ნობელის პრემიის გარდა სამუელსონს მიღებული ჰქონდა ბევრი ჯილდო და საპატიო წოდება, მ. შ. ამერიკის ეკონომიკური ასოციაციის ჯონ ბეთს კლარკის მედლი და იეშივის უნივერსიტეტის ალბრეტ აინშტაინის პრემია. იყო ამერიკის ეკონომიკური ასოციაციის, ეკონომეტრიკული საზოგადოების და საერთაშორისო ეკონომეტრიკული ასოციაციის პეზიდენტი. იგი იყო გუგენგეიმის, ფორდისაკრნეგის ფონდების სტიპენდიანტი. არის ამერიკის მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის, ამერიკის მეცნიერებათადა ხელოვნების აკადემიის, ამერიკის ფილოსოფიური საზოგადოების, ბრიტანეთის მეცნიერებათა აკადემიის წევრი. სამუელსონს მინიჭებული აქვს ჰარვარდის უნივერსიტეტის და ლუვენის კათოლიკური უნივერსიტეტის, აგრეთვე ჩიკაგოს, ინდიანას, მიჩიგანის, კეიოს, სამხრ. კალიფორნიის, პენსილვანიის, როჩესტერის, აღმ. ინგლისის, ჩრდ. მიჩიგანის, მასაჩუსეტი უნივერსიტეტების საპატიო სამეცნიერო ხარისხი.