

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი  
სამეცნიერო ჟურნალი  
„ეკონომიკა და ფინანსები“

---

International referred and reviewed scientific journal  
„Economics and Finance“

---

- 4 -

თბილისი / Tbilisi  
2022

**ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი**



**Institute of Economic Research and Development  
Georgian Technical University**



© ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის გამომცემლობა  
© Publishing house of the Institute for Economic Research and Development

UDC(უკ)050:[33+336] ე-491

ISSN – 2587-5000

<https://ganatleba.wixsite.com/ecofin>

<https://economics-and-finance.bpengi.com>

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

International refereed and reviewed scientific journal „Economics and Finance“. Published by the decision of Georgian Technical University’s Faculty of Business Technology and Institute of Economic Research and Development.

Международный реферируемый и рецензируемый научный журнал «Экономика и финансы». Издается по решению факультета бизнес-технологий Грузинского технического университета и Института экономических исследований и развития.

**ჟურნალი გამოდის 2018 წლიდან, წელიწადში ოთხჯერ.**

**The magazine has been published since 2018, four times a year.**

**Журнал издается с 2018 года, четыре раза в год.**

ჟურნალის ელექტრონული ვერსია შეგიძლიათ იხილოთ ჩვენს web-გვერდზე, ასევე საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის, ციფრული ბიბლიოთეკა „ივერიელის“ გვერდზე.

The electronic version of the journal can be found on our website, as well as on the page of the “Iverieli” Digital Library of the National Library of the Parliament of Georgia.

Электронную версию журнала можно найти на нашем сайте, а также на странице Электронной библиотеки «Ивериэли» Национальной библиотеки Парламента Грузии.

## საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი “ეკონომიკა და ფინანსები”

ჟურნალის სარედაქციო კოლეგიის თავჯდომარე: გიორგი ცაავა  
ჟურნალის მთავარი რედაქტორი: დავით ჩახვაშვილი

### ჟურნალის სარედაქციო კოლეგია:

მ. ალადაშვილი (თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტი), ლ. ბახტაძე (თსუ),  
რ. ბერიაშვილი (საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი), რ.  
ბურდიაშვილი (სტუ), ნ. გრიგოლაია (თბილისის ღია უნივერსიტეტი), ს.  
გოგჩე (აფიონის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თურქეთი), მ. ვანიშვილი  
(სტუ), ნ. ვდოვენკო (უკრაინა), კ. ჯ. კარლოვითი (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. რედელშიმერი (რობინსდეილ  
ამსტრონგის უმაღლესი სკოლა, აშშ), ნ. სამჭკუაშვილი (სეუ), მ. ტროჯაკი  
(იაგელონის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), რ. ქუთათელაძე (სტუ), მ. ჭელიძე  
(სტუ), ნ. ჭიკაიძე (სტუ), ო. ზუმბურიძე (სტუ)

## International Scientific Journal “Economics and Finance”

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

### Editorial board of Journal:

M. Aladashvili (Ttelavi State University), L. Bakhtadze (TSU), R. Beriashvili  
(Georgian National University), 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), R. Kutateladz(GTU), M. Chelidze (GTU), N.  
Chikaidze (GTU), O. Zumburidze (GTU)

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

- გიორგი ცაავა, ზესარიონ ბიწაძე** - ფულადი ერთეული „ლარის“ ისტორიული რეტროსპექტივა და საქართველოს ეროვნული ბანკის ციფრული „კრიპტოლარის“ პერსპექტივები ..... 7
- დავით ჩახვაშვილი** - ჰოფსტედეს კულტურული განზომილებები (როგორ მოქმედებს ეროვნული მახასიათებლები მართვის მოდელზე) ..... 20
- ნინო ბორცვაძე** - საერთაშორისო ტურიზმის დიგიტალიზაციის პროცესში არსებული დაბრკოლებები და შესაძლებლობები ..... 27
- ვალერი მოსიაშვილი, მარიამ კუპრაშვილი** - ტურიზმის სავარაუდო გავლენის ფინანსური ასპექტები ეროვნულ ეკონომიკაზე ..... 36
- ნონა ქავთარაძე** - საგადასახადო შემოსავლების მნიშვნელობა საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების ფორმირების საკითხში ..... 48
- ვალერ მაჭარაშვილი** - მცირე და საშუალო ბიზნესის სახელმწიფოებრივი მხარდაჭერის ეფექტიანობის ამაღლების გზები - უცხოური პრაქტიკის ანალიზი ..... 58
- ნინო სიბაშვილი** - რისკების „ურთიერთზემოქმედების“ ფაქტორები და მათი გაანგარიშების მეთოდები ..... 67
- გურამ ლომაია** - შრომის მწარმოებლურობის თეორიული ასპექტები და მათი გამოყენება თანამედროვე კომპანიებში ..... 78
- შოთა მურჯიკნელი** - ქართული ფინტექ სტარტაპების პოტენციალი: გამოცდილება, გამოწვევები და პერსპექტივები ..... 87
- თათია ბილისიეიშვილი, ირაკლი მჭედლიშვილი** - საბანკო დაწესებულების მდგრადობაზე მოქმედი თანამედროვე ბიზნესი-მოდელები ..... 102
- ლიანა აფაქიძე** - ტოტალური ხარისხის მართვის (TQM) სისტემის გამოყენება საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში: თავისებურებები და გამოწვევები ..... 113

## Contents

<b>Giorgi Tsaava, Besarion Bitsadze</b> - Historical retrospective of monetary unit "Lari" and prospects of digital "Cryptolar" of the National Bank of Georgia .....	7
<b>Davit Chakhavshvili</b> – Cultural dimensions of Hofstede (How national characteristics affect the management model) .....	20
<b>Nino Bortsvadze</b> - Obstacles and opportunities in the digitalization process of international tourism .....	27
<b>Valeri Mosiashvili, Mariam Kuprashvili</b> - Financial aspects of the estimated impact of tourism on the national economy .....	36
<b>Nona Kavtaradze</b> - The importance of tax revenues in the issue of formation of the state budget revenues of Georgia .....	48
<b>Valer Matcharashvili</b> - Ways to increase the effectiveness of state support for small and medium-sized businesses - analysis of foreign practice .....	58
<b>Nino Sibashvili</b> - Risk "interaction" factors and their calculation methods .....	67
<b>Guram Lomaia</b> - Theoretical aspects of labor productivity and their application in modern companies .....	78
<b>Shota Murjikneli</b> - THE POTENTIAL FOR FINTECH STARTUPS IN GEORGIA: EXPERIENCE, CHALLENGES AND PROSPECTS .....	87
<b>Tatia Biliseishvili, Irakli Mtchedlishvili</b> - Modern business-models affecting the sustainability of the banking institution .....	102
<b>Liana Apakidze</b> - Application of Total Quality Management (TQM) System in Higher Educational Institutions of Georgia: Features and Challenges .....	113

**ფულადი ერთეული „ლარის“ ისტორიული რეტროსპექტივა და  
საქართველოს ეროვნული ბანკის ციფრული „კრიპტოლარის“  
პერსპექტივები**

**Historical retrospective of monetary unit "Lari" and prospects of digital  
"Cryptolar" of the National Bank of Georgia**

**გიორგი ცაავა** - ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი. პროფესორი.

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

**Giorgi Tsaava** - Professor of Georgian Technical University

[tsaavagiorgi11@gtu.ge](mailto:tsaavagiorgi11@gtu.ge)

**ბესარიონ ბიწაძე** - ეკონომიკის დოქტორი. პროფესორი

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

**Besarion Bitsadze** - Doctor of Economics, Professor

Sokhumi State University

**რეზიუმე.** ნაშრომში მითითებულია, საქართველოს ფულად ერთეულს „ლარს“ საკმაოდ რთული და საინტერესო ისტორია გააჩნია და რომ ციფრული ლარის გამოშვებაზე მსჯეობა უშუალოდ ლარის ქაღალდური ერთეულიდან, საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ ემიტირებადი და სახელმწიფოს აქტივებით უზრუნველყოფილ „ახალ ფულად ერთეულზე - ციფრულ კრიპტოლარზე“ გადასვლის სახით მიმდინარეობს. ქვეყანაში ეროვნული ფულადი ერთეულის მიმოქცევაში გაშვება მკაცრად უნდა იქნას გაკონტროლებული ეროვნული ბანკის მიერ და ზომიერად გაუკონტროლობამ, მისი ჭარბად მიმოქცევა და გაუფასურება გამოიწვიან. „ახალი ეროვნული ციფრული კრიპტოლარის“ გამოშვება თავისდროულად მიგვაჩნია, თუმცა ქვეყანაში აუცილებლად უნდა იქნას განმტკიცებული მონეტარული და ფისკალური პოლიტის მარეგულირებელი სახელისუფლებო სტრუქტურა. ჩამოყალიბებულია რიგი აქტუალური საკითხები, რომლებიც ქვეყანაში კონვერტირებადი ეროვნული ფულადი ერთეულის განმტკიცების საწინდარი გახდება.

**საკვანძო სიტყვები:** ფულადი აქტივები, სავალუტო კურსი, ელექტრონული ფული, ფულის გადამგზავნი, ბიტკოინი.

**Summary.** Historical retrospective of the monetary unit "Lari" and prospects for the digital "cryptolari" of the National Bank of Georgia.

1. It is noted that the judgment on the issue of the digital lari represents the transition from the existing paper currency to the “new currency – digital cryptolari”, which will be issued by the National Bank of Georgia and secured by the assets of the State.

2. It is proposed that the issuance of a new national digital currency in the State should be strictly controlled by the National Bank of the country, because its lack of control causes surpluses in circulation and their depreciation.

3. An opinion has been formulated that the release by the State of a “new national digital cryptolary” seems timely and, at the same time, the State power structures (Legislative, Executive and Judicial powers) in the country should be expanded in the form of a “monetary power”, which will be responsible for monetary and fiscal policy of the country.

**Key Words:** monetary assets (cash), rate of exchange, electronic cash, money transmitters, bitcoin.

საქართველოს ეროვნული ბანკის ფულის მუზეუმი ერთადერთი მუზეუმია საქართველოში, სადაც სისტემატურადაა გამოფენილი საქართველოში ოცდაექვსი საუკუნის განმავლობაში მოჭრილი და მიმოქცეული ფულის ნიშნები: კოლხური თეთრი, ალექსანდრე მაკედონელის სტატერი, რომის რესპუბლიკისა და იმპერიის ფულის ნიშნები, პართიული მონეტები, სასანური და ქართულ-სასანური დრაქმები, არაბული და ქართულ-არაბული დირჰემები, ბიზანტიის იმეროს ნომისმები, გაერთიანებული საქართველოს მეფეთა მიერ (ზაგრატ III-ის, ზაგრატ IV-ის, დავით აღმაშენებლის, დემეტრე I-ის, გიორგი III-ის, თამარ მეფის, ლაშა-გიორგი IV-ის, რუსუდანის, დავით VI ნარინის, დავით VII ულუს, დემეტრე II თადადებულის, დავით VIII-ის, ვახტანგ III-ისა და გიორგი V ბრწყინვალის) მოჭრილი საფასეები, საქართველოში მონღოლთა ბატონობის პერიოდში მოჭრილი და მიმოქცევადი მონეტები - ტრაპიზონული ასპრები, XIV-XV საუკუნეების ქართული მონეტები, XVI-XVIII საუკუნეების განმავლობაში ქართველ მეფეთა მიერ მოჭრილი საფასეები, XVII-XVIII საუკუნეებში თბილისში მოჭრილი საქალაქო მონეტები, თეიმურაზ II-ისა და ერეკლე II-ის მიერ მოჭრილი მრავალი სახეობის ქართული ფული, სეფიანთა და აფშართა დროის ირანული მონეტები - ოსმანური საფასეები, ევროპული დუკატები და ტალერები, 1804-1834 წლებში თბილისში მოჭრილი ქართულ-რუსული ფული, რუსეთის იმპერიის დროინდელი ბანკნოტები და მანეთები, 1917 წლის რევოლუციის შემდეგ 1918-1921 წლებში გამოშვებული ამიერკავკასიის კომისარიატისა და საქართველოს დემოკრატიული რესპუბლიკის - ბონები, აგრეთვე 1921-1924 წლებში საქართველოს ოკუპაციისა და ანექსიის შემდეგ საბჭოთა რუსეთის მიერ გამიშვებული



საქართველოსი და ამიერკავკასიის ფედერაციის - ბონები, ასევე 1921- 1991 წლებში გამოშვებული საბჭოთა კავშირის ფულადი ნიშანი - რუბლი.

საქართველოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის გამოცხადების შემდეგ, 1991 წლის 2 აგვისტოს მიღებული იქნა ორგანული კანონი „საქართველოს ეროვნული ბანკის შესახებ“, რომლითაც მას ქვეყანაში ფულის ნიშნების დამზადებისა და მიმოქცევაში გაშვების ორგანიზების ექსკლუზიური უფლება მიენიჭა. აღნიშნული კანონის მიღების შემდეგ, საქართველოს უმაღლესმა საბჭომ, საქართველოს ეროვნულ ბანკთან ერთად დაიწყო ეროვნული ვალუტის შექმნისათვის მუშაობა და ამ პროცესში ჩართული იყვნენ ქართველი მხატვარ-დიზაინერები - ელგუჯა ამამუკელი, გია ბულაძე, მამუკა გონგაძე, ნოდარ და ბაჩანა მაღაზონიები.

ეროვნული ვალუტის სახელთან დაკავშირებით საკმაოდ დიდი ხანი მიმდინარეობდა განხილვები, მოიაზრებოდა სხვადასხვა სახელი: „მანეთი“, „ქართული მანეთი“, „მარჩილი“, „ქართი“, „რვალი“ და „ლარი“, ხოლო ხურდა ფულის სახელწოდებად კი განიხილებოდა სახელწოდებები: „ეგრი“, „კოლხა“, „თეთრა“, „კერმა“ და „თეთრი“.

აქვე უნდა იქნას აღნიშნული, რომ სიტყვა „ლარი“ - ძველი ქართული სიტყვაა და ნიშნავს - სიმდიდრეს, განძს, ხოლო „თეთრი“ - შუა საუკუნეში გამოყენებული ქართული სამონეტო ტერმინია.

ცნობილია, რომ 1995 წლის 2 ოქტომბერიდან საქართველოში გადახდის ერთადერთ კანონიერ საშუალებად გამოცხადდა საქართველოს ახალი ეროვნული ვალუტა - „ლ ა რ ი“. მიმოქცევაში იქნა გამოშვებული ახალი ფულადი ბანკნოტები: 1, 2, 5, 10, 20, 50 და 100 ლარის ნომინალით, მონეტები ანუ „თ ე თ რ ი“ კი: 1, 2, 5, 10, 20 და 50 ნომინალით.

როგორ შეიქმნა ლარი და რა გზა გამოიარა დღემდე? აღნიშნულთან დაკავშირებით საკმაოდ საინტერესოა საქართველოს ეროვნული ბანკის საკასო ოპერაციებისა და ფულის ბრუნვის დეპარტამენტის წამყვანი სპეციალისტის როლანდ სპანდერაშვილს სტატია: „ლარი 26 წლისაა“.

ცნობილია, რომ 1991 წლის 9 აპრილს საქართველოს დამოუკიდებლობა გამოცხადდა. დროებითი ფულადი ერთეულამდე - კუპონამდე, ანუ 1993 წლის 5 აპრილამდე საქართველო საბჭოთა ანუ რუსული რუბლით სარგებლობდა. აღნიშნულ ფულს მხოლოდ რუსეთი ბეჭდავდა და რუსეთმა ბოროტად ისარგებლა ამ გარემოებით (ახალი ფულადი მასის მიწოდების შეჩერების შესაძლებლობით) და უმძიმეს მდგომარეობაში ჩააყენა ყოფილი

მოკავშირე რესპუბლიკები, მათ შორის საქართველოც. ქვეყანაში შეიქმნა ფულის დეფიციტი და შესაბამისად უამრავი პრობლემები.

**მცდელობა N 1:** საქართველოს პირველი პრეზიდენტის ზვიად გამსახურდიას ინიციატივით შეიქმნა სახელმწიფო კომისია სახელმწიფო სიმბოლოკისა და ეროვნული ვალუტის შექმნასთან დაკავშირებით. კომისიაში მუშაობდნენ: მამუკა გონგაძე, ელგუჯა ამაშუკელი, გია ბულაძე და სხვები.

კომისიამ საყოველთაოდ გამოაცხადა საკითხი თუ რა უნდა დარქმეოდა ახალ ქართულ ფულს?

ქურნალში „სახალხო განათლება“ ჯერ კიდევ სტუდენტი ნიკო ჯავახიშვილი (შემდგომში ისტორიის მეცნიერებათა დოქტორი) ემხრობოდა პირველი რესპუბლიკის დროინდელ სახელწოდებას - ფულადი ბანკნოტა - „მარჩილი“, თავაზობდა ასევე სახელწოდება - „ქართი“ (როგორც ფრანგული „ფრანკი“, ლატვიური „ლატი“, ლიტვიური „ლიტი“ და ავღანური „ავღანი“). ხურდა ფულისათვის (მონეტებისათვის) სახელწოდებად კი მიიჩნევდა „კერმა“ ან „რვალი“ (დავით აღმაშენებელის მეფობის დროინდელი მონეტა).

„ქართის“ მომხრე იყო ვინმე გენადი გეგეჭკორი ბათუმიდან, ხურდა ფულისათვის კი ასახელებდა ვერსიებს - „ეგრი“ (ეგრისი) ან „კოლხა“ (კოლხეთი).

მასწავლებელი თამარ ჩადუნელი ქვიშხეთიდან თავაზობდა ბანკნოტა „ქართული მანეთი“ დავარქვათო, ხოლო კაპიკს კი „ივერია“ ან პირიქით.

ვინმე გ. გვილავა მარტვილის რაიონიდან თავაზობდა ბანკნოტის დასახელებად „განძი“ - განძეულობას, ძვირფასეულობას ძველქართულად „ლარი“ ერქვა, კაპიკს კი - „მარჩილი“ (გაზეთი „ერი“, 1991 წ. 24 იანვარი).

ქართული ფულადი ერთეულის სახელად - „ლარი“ 1991 წელს შემოთავაზებული აქვს აკადემიკოს ვასილი ჩანტლაძეს.

საბოლოო არჩევანი რომ ბანკნოტის დასახელება „ლარზე“ შეჩერდა, ამაში გადაწყვეტი აღმოჩნდა საქარელოს მეორე პრეზიდენტი ედუარდ შევარდნაძე, რომელზეც გავლენა ენათმეცნიერ ლევან ღვინჯილიას მოუხდენია.

საკითხთან თუ რა გამოესახათ ქართულ ფულზე? სახელმწიფო კომისიაზე გამოვლინდა შემდეგი სამი მიმართულება: 1. მწერლები, პოეტები, საზოგადო მოღვაწეები; 2. პოლიტიკური მოღვაწეები; 3. ქართული მითები.

საქართველოს მთავრობა 1991 წლიდან შეხვედრებს მართავდა მსოფლიოში ცნობილი ფულის მბეჭდავ კომპანიებთან, მათ შორის ინგლისურ De La Rue და Harrison & Sons Limited-თან.

თუმცა ცნობილა, რომ 1991 წლის ბოლოს საქართველოში სამოქალაქო ომი გაჩაღდა და 1992 წლის 6 იანვარს ზ. გამსახურდიას მთავრობის დამხობით დასრულდა. ამდენად საქართველოს ახალი ფულადი ერთეულის ჩამოყალიბების საკითხი დროებით შეფერხდა.

**მცდელობა N 2:** 1992 წლიდან საქართველოში კვლავ შეიქმნა ახალი სახელმწიფო კომისია საქართველოს პრემიერ მინისტრის თენგიზ ზიგუას მოადგელის ირაკლი სურგულაძის თავმჯდომარეობით და 1992 წლის 13 მარტს კომისიამ წარმოადგინა ქართული ფულის ესკიზები და სახელის ვერსიები. აზრი ორად გაიყო: ერთი მხარის მოსაზრება იყო ფულადი ბანკნოტების დასახელება „ქართული მანეთი“, ხოლო ხურდა ფულისათვის (მონეტებისათვის) კი „თეთრი“. მეორე მხარე მოსაზრებით ახალი ფულის ბანკნოტების სახელწოდებად „თეთრი“, ხურდა ფულს (მონეტებს) კი „კერმა“ უნდა დარქმეოდა.

აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ქართული ფულის დაბეჭდვის საქმე მნიშვნელოვნად დააჩქარა საქართველოს ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტის მაშინდელმა პრეზიდენტმა ჯანო ბაგრატიონმა. მან ქართული მხარე დააკავშირა ფრანგული ფულის მბეჭდავი ფირმა „Charles Oberthor“ თანამშრომელ ქართველ ემიგრანტ გ. გედევანიშვილთან, რომელსაც ქართული ფულის ბეჭდვის საქმეში სათანადო დახმარება აღმოუჩენია.

საცდელი „ქართული მანეთის“ ბანკნოტების ნიმუშების დაბეჭდვის მიზნით 1992 წლის მაისში საფრანგეთში გაემგზავრნენ მხატვრ-დიზაინერები ნოდარ და ბაჩანა მაღაზონიები. საფრანგეთიდან ჩამოტანილი დაბეჭდილი ბანკნოტების ნიმუშები სამხატვრო საბჭომ მოიწონა, თუმცა ამასობაში ფულადი ბანკნოტის ახალი სახელწოდება წარმოიშვა „ლარი“, რომელიც 1992 წლის 7 აგვისტოს დამტკიცდა.

აქვე ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ზუსტად ერთ კვირაში 1992 წლის 14 აგვისტოს ქართულ-აფხაზური ომი დაიწყო და საქართველოს ხელისუფლება იძულებული გახდა 1993 წლის 5 აპრილს ნაჩქარევად დამოუკიდებლად მიმოქცევაში დროებითი ფულადი ერთეული „კუპონი“ შემოეღო.

პარალელურად 1994 – 1995 წლებში ახალი ფულადი ბანკნოტის დიზაინი საბოლოოდ იქნა ჩამოყალიბებული და 1995 წლის 25 სექტემბერს

საქართველოს ეროვნული ბანკის კომპლექსური სამუშაოების შედეგად, საჭირო მოცულობის დაბეჭდილი საქართველოს ეროვნული ბანკის საცავებში იქნა ჩამოტანილი და 1995 წლის 2 ოქტომბრიდან საქართველოს მთლიან ტერიტორიაზე გადახდის ერთადერთ კანონიერ საშუალებად **ახალი ფულადი ბანკნოტა „ლარი“** იქნა გამოცხადებული და ქვეყნის მიმოქცევაში გაშვებული.

**ქართული ფული დღეს:** დღევანდელი მდგომარეობით საქართველოს ტერიტორიაზე მიმოქცევაშია: 5, 10, 20, 50, 100 (შესაბამისად ივანე ჯავახიშვილის, აკაკი წერეთელის, ილია ჭავჭავაძის, თამარ მეფის, შოთა რუსთაველის გამოსახულების დიზაინის) და 200 ლარის ნომინალის ბანკნოტები (200 ლარი 2007 წელს დაემატა). საწყისი ემისიის 1 და 2 ლარიანი ბანკნოტები 2006 წელს მონეტებმა ჩაანაცვლა და მიმოქცევაში ასევე: 5, 10, 20 და 50 თეთრის ნომინალის მონეტები.

1995 წლიდან ლარის დიზაინში მხოლოდ უმნიშვნელო ტექნიკური ცვლილებები შევიდა. 2016 წელს კი სრულად განახლდა 20, 50 და 100 ლარის ბანკნოტები, მომდევნო წლებში კი 5 და 10 ლარის ბანკნოტებიც. 2014 წელს ლარის ელექტრონული სიმბოლოც დამტკიცდა. ციფრული ეპოქა ვალუტასაც ციფრულს ითხოვს და ამიტომ ქვეყნის წინაშე კიდევ ერთი ამბიციური პროექტი ჩამოყალიბდა - ცენტრალური ბანკის ციფრული ვალუტის (CBDC) სახით, რომლის შესახებ ქვემოთ გვექნება განხილვა

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა თავის ვებ გვერდზე 2021 წლის 29 აპრილს (ელექტრონული მისამართი: [innovationoffice@nbg.gov.ge](mailto:innovationoffice@nbg.gov.ge)) სიახლის სახით გამოაქვეყნა ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ **„ეროვნული ბანკის ციფრული ლარის პროექტზე თანამშრომლობისათვის იწვევს ფინტექ კომპანიას“**. მასში აღნიშულია: საქართველოს ეროვნული ბანკის მანდატი ფინანსებისა და ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფაა. **ციფრული ტექნოლოგიების** განვითარებამ ცენტრალური ბანკის ფულის განვითარების და ლარის ციფრული ვერსიის შექმნის აუცილებლობა გამოკვეთა, რათა ის უკეთ მოერგოს ციფრულ ეკონომიკას და გაზარდოს ეკონომიკური პოლიტიკის ეფექტიანობა.

საქართველოს ეროვნული ბანკი, ახალი ფინანსური ტექნოლოგიების გამოყენების ხელშეწყობისათვის, საგადახდო სისტემის ეფექტიანობისა და ფინანსური ჩართულობის გაუმჯობესების მიზნით, **ცენტრალური ბანკის**

**ციფრული ვალუტის (CBDC) გამოშვებას განიხილავს, იგი ცენტრალური ბანკის ვალდებულებაა და მას გადახდის საშუალების სტატუსი ექნება.**

ცენტრალური ბანკის ციფრული ვალუტას (CBDC) გააჩნია პოტენციალი მნიშვნელოვანი სარგებელი მოუტანოს ინოვაციურ ბიზნსს მოდელებს, რასაც ასევე დიდი გავლენა ექნება საზოგადოების კეთილდღეობაზე. მისი გამოშვებით შესაძლებელი იქნება გაიზარდოს ფინანსური შუამავლობის ეფექტიანობა, დაჩქარდეს ახალი ფინანსური ტექნოლოგიების დანერგვა, ხელი შეუწყოს ფინანსურ ჩართულობას. ასევე შესაძლებელია გაიზარდოს მონეტარული პოლიტიკის ეფექტიანობა და ხელი შეუწყოს ლარიზაციის პროცესს.

ეროვნული ბანკის ციფრული ვალუტა შესაძლოა მნიშვნელოვანი ინდტრუმენტი გახდეს ფინანსური ეკოსისტემისათვის და საკმაოდ დიდი გავლენა იქონიოს კერძო ინოვაციების და ახალი ფინანსური ტექნოლოგიების შქმნაზე. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის ჩართულობა ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების, ინტერფეისის დიზაინის, მომხმარებელთა მართვის, ახალი ციფრული ინოვაციური ტექნოლოგიების, ინფრასტრუქტურის შექმნის, რეგულაციებთან თავისუფლების და მონაცემთა მართვაში.

ასევე აღსანიშნავია, რომ საქართველოში 1995 წლის 1 ოქტომბრიდან, გაუფასურებული კუპონის სანაცვლოდ, გამოშვებული იქნა **“ახალი ეროვნული ფულადი ერთეული - ლარი“**, რომელიც ერთადერთ საგადახდო საშუალებად გამოცხადდა საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე, და თუ იგი თავიდან საკმაოდ მყარ კურსს ინარჩუნებდა (1 დოლარი = 1,3 ლარს), დღეს მისი კურსი უკვე (1 დოლარი = 3,00 ლარს) საკმაოდ სავალალო მდგომარეობაშია.

აღნიშნულთან დაკავშირებით, საკმაოდ საყურადღებოდ გვესახება საქართველოს ეროვნული ვალუტის - ლარის განმტკიცების ნებისმიერი პრობლემემატიკის მიმოხილვა, ამდენად აღნიშნულთან დაკავსირებით ევროკავშირის ბლოკჩეინისა და ხელოვნური ინტელექტის მრჩეველის და მკვლევარის ლევან ბოკაშვილის თვალსაზრისი საკმაოდ აქტუალურს წარმოადგენს. აღნიშნულია, რომ ბოლო ორი-ორწლიანხვერის განმავლობაში ბევრი ქვეყნის ეროვნული ბაკეები და ასევე საერთაშორისო ბანკები უკვე აქტიურად მუშაობენ ციფრული ვალუტების საკითხზე (მალტა, ლუქსემბურგი, ლიხტენშტაინი, სამხრეთ კორეა, ჩინეთი და სხვა).

საქართველო ერთ-ერთი ის ბოლო ქვეყანაა, რიმელსაც ჯერ-ჯერობით არ აქვს გადაწყვეტილი ეროვნული ბანკის მიერ კრიპტოვალარის გამოშვება და იგი სებ-ის ერთ-ერთი მოტივაციაცაა ციფრული ვალუტის გამოშვების თაობაზე.

ციფრული ვალუტის გამოშვების კიდევ ერთი მოტივისორი ის არის, რომ თუ მას სწორად გამოუშვებენ, ეკონომიკის ბევრი სექტორისათვის ეს ფასების სტაბილურობას მოუტანს. სამომხმარებლო ფასები კატასტროფულად იზრდება, ეროვნული ვალუტის - ლარის დევალვაცია გრძელდება, ქვეყანა მნიშვნელოვან-წილად დამოკიდებულია იმპორტზე, ხოლო რეალური ეკონომიკური საფუძველი ამ პროცესების შესაჩერებლად არ არსებობს. ამიტომ სტაბილური ციფრული ვალუტა ჩვენთვის შესაძლოა იყოს ამ რთული ვითარებიდან ყველაზე ეფექტური გამოსავალი.

ბოლო ერთი წელიწადია, რაც კრიპტოვალუტამ (ბიტკოინი, ეთერუმი და სხვა) შძლო სახელმწიფოების ხელში კონცენტრირებული ფინანსური რესურსების დეცენტრალიზაცია. მაგალითად, თუ დღეს სახელმწიფოს ფინანსური ძალაუფლება კონცენტრირებულია მის ეროვნულ ბანკში და ის ადგენს თამაშის წესებს, კრიპტოვალუტის სწრაფმა განვითარებამ ის მოიტანა, რომ სახელმწიფო კარგავს გავლენას ამ სფეროზე. შესაბამისად, ეს პროცესი რადიკალურად რომ შეაჩეროს და ფინანსური მართვის საფუძვლები დაიბრუნოს, ბევრი ქვეყნის ცენტრალურმა ბანკებმა დაიწყეს (ქვეყნის აქტივებით უზრუნველყოფილი) ციფრული ვალუტის გამოშვება. სხვათა შორის, პატარა ქვეყნებმა ეს უფრო ადრეც, ხუთი-ექვსი წლის წინ დაიწყეს, რადგან ნაციონალურ კრიპტოვალუტებში დიდი საინვესტიციო პოტენციალი დაინახეს. ქვეყნებს, რომლებსაც კონკრეტული უპირატესობები და დამატებითი ეკონომიკური სიძლიერე არ ჰქონდათ, საკუთარი ციფრული ვალუტის შექმნამ საინვესტიციო მიზიდველობა შესძინა. ამის მაგალითია მალტა, რომელმაც ნაციონალური ციფრული ვალუტის კანონმდებლობის მიღებიდან ექვს თვეში 1,8 მილიარდი დოლარის პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია მიიღო.

განვიხილოთ მარტივი მაგალითი და ავიღოთ ელექტრონული გადახდების სისტემა. ნებისმიერი გადახდა, რომელსაც დღეს მომხმარებლები ახორციელებენ, მიბმულია საკომისიო მომსახურებასთან. ყველაფერი, რასაც ვიხდით, იქნება კომუნალური გადასახადები, ჯარიმები, სხვადასხვა სერვისის საფასური და სხვა, დაკავშირებულია საკომისიოსთან, რომელიც სხვადასხვა შემთხვევაში 0,50-დან 1,50 ლარამდე მერყეობს. ეს

ნიშნავს, რომ დაახლოებით 600 – 700 მილიონი ლარი ყოველწლიურად მოსახლეობის ჯიბიდან ამოდის და მიდის მომსახურე ბანკებში. ციფრული ვალუტა საშუალებას იძლევა პირდაპირ გადაიხადო შუამავლის, ანუ ბანკის გარეშე. მაგალითად, თითოეული მოსახლეობისათვის შესაძლებლობის არსებობისას პირდაპირ ელექტრონურგის მომწოდებელ კომპანიას გადაუხადოს გადასახადი ციფრული ლარი ბანკის გარეშე, ნიშნავს, რომ აღნიშნული გამოათავისუფლებს 6-- - 700 მილიონს და მოსახლეობაში დარჩება, რაც სამომხმარებლო ბაზრისათვის მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ეფექტი გახდება.

აქვე ხაზი უნდა გაესვას იმ გარემოებას, რომ უნაღდო ანგარიშსწორება და ციფრული კრიპტოვალუტა სხვადასხვა რამეა. უნაღდო ანგარიშსწორებას ჩვენ ახლაც ვიყენებთ, როცა, მაგალითად, ონლაინგადახდებით ვსარგებლობთ. ის, რაც განაცხადა ეროვნულმა ბანკმა, არის კრპტოლარი, რომელიც დამყარებულია ბლოკჩეინ-ტექნოლოგიაზე, სმარტკონტრაქტებზე და შესაბამის პარამეტრებზე, რომლებსაც ეროვნული ბანკი განსაზღვრავს და აკონტროლებს.

ტექნოლოგიურად ამ ვალუტის შექმნა პრობლემა არ არის და არც რთული პროცესია, მთავარია მისი ლიკვიდურობა როგორი იქნება და მოსახლეობისათვის რამდენად კომფორტული იქნება. თუ ციფრული ლარი არ იქნება გადახდის საშუალება ყველგან, მაშინ უნდა იქნეს გამოყენებული ელექტრონულ გადახდებში მაინც. **საინტერესოა ასევე, რით იქნება უზრუნველყოფილი საქართველოს ციფრული ვალუტა? შესაძლოა მისი უზრუნველყოფა მოხდეს სახელმწიფო აქტივებით (თუმცა დღეს ლარი, და ნებისმიერი სხვა ქვეყნების ვალუტები ხომ ქვეყნის აქტივებითაა უზრუნველყოფილები), მაგალითად, სახელმწიფოს ხელში არსებული მიწებით.** ეს საშუალებას მისცემს საქართველოს ეკონომიკას, მისი ახალი ციფრული ვალუტა აღარ იყოს მიბმული დოლარზე ან ევროზე, საქართველოს სახელმწიფო აქტივით იყოს უზრუნველყოფილი, ან სხვა აქტივით, სახელმწიფო მოიფიქრებს. სწორედ ასე უნდა გაკეთდეს, თუ არ გვინდა ჩვენი ციფრული ვალუტა სადმე, რომელიმე კომპიუტერულ ფაილში დაილექოს და ვერაფერში გამოვიყენოთ.

**საინტერესოა, როგორ მოხდება კრიპტოლარის ღირებულების განსაზღვრა? ერთი კრიპტოლარი ერთი რეალური ლარის ტოლფასი იქნება? და თუ არც დოლარსა და არც ევროზე იქნება მიბმული, როგორ**

## **განისაზღვრება მისი გაცვლითი კურსი, როგორ დაადგენენ კონკრეტულ დროში კონკრეტულ ფასს?**

ცენტრალური ბანკების ციფრული ვალუტები ე.წ. სტაბილური კოინები. ხოლო, მაგალითად, ისეთი კრიპტოვალუტები, როგორც არის ბიტკოინი, ეთერიუმი და სხვა, არ არის სტაბილური ვალუტები, რადგან არ არიან რაიმე აქტივით გამყარებული და მათი ლიკვიდობა მხოლოდ მოთხოვნა-მიწოდებით განისაზღვრება. ციფრული ვალუტები კი, რომელსაც ეროვნული ბანკები უშვებენ, სტაბილურია, რაც ნიშნავს, რომ მიბმულია კონკრეტულ უზრუნველყოფის ერთეულზე. ასეთი კრიპტოვალუტის უპირატესობა რეალურ ფინანსურ ინსტრუმენტებთან ის არის, რომ არ არის დამოკიდებული კონკრეტულ ეკონომიკურ ეფექტზე.

**თუ ლარი უფასურდება, კრიპტოვალუტა არ უფასურდება. კრიპტოვალუტა შესაძლოა ძალიან ფლუქტუაციურია, ცვალებადია, მაგრამ საერთო ჯამში ის ვერ უფასურდება იმაზე ნაკლებად, ვიდრე მისი პირველადი ფასია, მაშინ როცა ლარი, მაგალითად, შესაძლოა კუპონს დაემსგავსოს და მის პირველად ნომინაციას ჩამოსცილდეს.**

ამიტომ ეს უპირატესობა არსებობს (თუმცა რის ხარჯზე ჯერ-ჯერობით მაინც გაიგებარია, რამდენადაც ლარიც და კროპტოლარის დღეს ქვეყნის აქტივებით იქნება უზრუნველყოფილი) და ახლა მთავარია გავიგოთ თუ რით იქნება კრიპტოლარი უზრუნველყოფილი. მხოლოდ ელექტრონული გადახდის საშუალებაც რომ იყოს, ესეც კარგია, რადგან, სულ მცირე, იმ თაანხებს დაეზოგავთ, რისი გადახდაც საკომისიოს შემთხვევაში გვიწევს და რომელიც დღეს ბანკის საფულეში მიდის (თუმცა, ჩვენი მოსაზრებით, მხოლოდ ამისათვის ახალი ციფრული ლარის გამოშვება არ უნდა იყოს აუცილებელი, რამდენადაც კომუნალური საკომისიოების გაუქმება ეროვნული ბანკის დადგენილებითაც არის შესაძლებელი).

**კრიპტოლარის შემოღება და გადახდის მექანიზმად მისი გამოყენება რეალურ ლარს დაეხმარება თუ შესაძლოა კიდევ უფრო მეტად შეუწყოს ხელი მის გაუფასურებას?**

აღნიშნულთან დაკავშირებით მითითებულია, რომ მომდევნო წლებში ლარი, ფაქტობრივად, ფარატინა ქალაქი იქნება, რასაც სწორედ ეს ციფრული ლარი და კრიპტოვალუტები უზრუნველყოფ (თუმცა მოსაზრება ბოლომდე არ არის არგუმენტირებული, რამდენადაც ლარი და



კრიპტოლარიც ქვეყნის აქტივებით იქნება უზრუნველყოფილი და ამდელად ლარი რატომ გახდება ფარატინა ქაღალდი გაუგებარია).

კრიპტოვალუტას წლის ბოლომდე ყველა წვეყანა შემოიღებს. „ვიზა“ და „მასტერქარდი“ გადავიდნენ უკვე კრიპტოვალუტაზე. რეეოლუცია მიმდინარეობს ფაქტობრივად მსოფლიო ეკონომიკაში და იმისათვის, რომ ჩვენი კრიპტოლარიც არ დარჩეს ისეთ არამოთხოვნად ვალუტად საერთაშორისო ბაზრებზე, როგორც დღეს ლარია, ამას მუშაობა სჭირდება. თუ იგი ბევრ სექტორში იქნება გამოყენებული, განსაკუთრებით სტაბილურ სექტორებში, როგორცაა, მაგალითად, მონოპოლიური სექტორები, ენერჯეტიკა, სახელმწიფო სერვისები და ა.შ., მას ლიკვიდობა აუცილებლად ექნება და ორ-სამ წელიწადში ხალხი კრიპტოლარს უფრო გამოიყენებს, ვიდრე ჩვეულებრივ ლარს.

რამდენიმე წელიწადში ქაღალდის ფული უსარგებლო გახდება. უპირველესად კი სუსტი ვალუტები, როგორც, მაგალითად, ჩვენი ეროვნული ლარია. მნიშვნელოვანია რა რაოდენობის კრიპტოლარის გამოშვებას განსაზღვრავს ეროვნული ბანკი. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ამას დამატებითი საკანონმდებლო რეგულაციების შემოღება დასჭირდება.

ეროვნული ბანკის კრიპტოვალუტა იმითაც არის განსხვავებული სხვა კრიპტოებისაგან, რომ ეროვნული ბანკის ხელშია თუ რამდენს გამოუშვებს. მაგალითად, ჩინეთმა, 2 მილიარდი ერთეული კრიპტოვალუტა გამოუშვა და თავიდან 100-100 ათასი ცალი დაურიგა შანხაის მოსახლეობას, რათა ლიკვიდობა გაჩენილიყო. ჩვენმა ეროვნულმა ბანკმა მსგავსი რან უნდა გააკეთოს. მან უნდა შექმნას ბაზა, რათა ამ ვალუტამ მოძრაობა დაიწყო, მოსახლეობას გაუჩინოს შესაძლებლობა და ინტერესი, რომ კრიპტოლარით აწარმოონ გადახდები. ამ პროცესში ეროვნული ბანკი ყველა შემთხვევაში მარეგულირებლად დარჩება. მთელი გლობალური საგადახდო სისტემები კრიპტოვალუტაზე გადადის, შესაბამისად, გამონაკლისი ვერც საქართველო იქნება.

ზემოთაღნიშნულის გათვალისწინებით შესაძლებელია შემდეგი სახის დასკვნის გათება:

1. აღნიშნულია, რომ ციფრული ლარის გამოშვებაზე მსჯეობა უშუალოდ ლარის ქაღალდური ერთეულიდან, საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ ემიტირებადი და სახელმწიფოს აქტივებით უზრუნველყოფილ

„ახალ ფულად ერთეულზე - ციფრულ კრიპტოლარზე“ გადასვლად არის მიჩნეული.

2. მითითებულია, რომ „ახალი ეროვნული ციფრული კრიპტოლარის“ გამოშვებაზე ფიქრი თავისდროულად მიგვაჩნია, თუმცა ქვეყანაში აუცილებლად უნდა იქნას განმტკიცებული მონეტარული და ფისკალური პოლიტიკის მარეგულირებელი სახელისუფლებო სტრუქტურა, რომელიც განახორციელებს საქართველოს მთავრობაში (საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლებებთან ერთად), მეოთხე - „ფულადი ხელისუფლების“ უფლებამოსილებებს, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ქვეყანაში ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის განხორციელებაზე და სრულყოფაზე;

3. შეთავაზებულია, რომ უნდა იქნას სრულყოფილი „ქვეყანაში საჭირო ფულადი მასის გაანგარიშების“ ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის ირვინგ ფიშერის ფორმულა  $[M = (Q \times P) / V]$ , რომელიც ერთიარუსიანი საბანკო სისტემის მოქმედების პერიოდისათვის იყო დადგენილი და დღეს ორიარუსიანი საბანკო სისტემის არსებობის პირობებში, კომერციული ბანკების (ასევე სხვა არასაბანკო-საფინანსო დაწესებულების) მიერ თითოეული კრედიტის გაცემისას, მათ მიერაც ახალი უნაღდო ფულადი მასის გამოშვებაც ხორციელდება და მიმოქცევაში საკმაოდ ჭარბი ფულადი მასა მიმოიქცევა;

4. ჩამოყალიბებულია მოსაზრება იმის შესახებ, რომ აუცილებლობას წარმოადგენს საბანკო და ნებისმიერ სხვა ბიზნესზე ერთდროულად მოქმედი რისკების ურთიერთზემოქმედების ფენომების გამოვლენა და მსგავსად წლიური ინფლაციის ტემპის გაანგარიშების (თუ თვიური ინფლაცია არის 9%, მაშინ წლიური ინფლაცია  $9 \times 12 = 108$ -ის ტოლი კი არა, არამედ 182%-ია) და თვიური გადასახდელი საკრედიტო პროცენტის კვარტალურზე გადაანგარიშების (თუ გადასახდელი თვიური საკრედიტო პროცენტი 2% ტოლია, კვარტალური იქნება არა  $2 \times 3 = 6\%$ , არამედ 8,2%-ია) ფორმულების მსგავსად, რისკების ურთიერთზემოქმედების ფაქტორის გამათვალისწინებელი რეალური რისკის სიდიდის გაანგარიშების ფორმულის ჩამოყალიბა, რაც დღეს მოქმედი ნორმატივების, სულ მცირე, 35%-ით გამკაცრებას და ბანკის უსაფრთხოების განმტკიცებას უზრუნველყოფს.

## ბიბლიოგრაფია

1. სპანდერაშვილი რ. - „ლარი 26 წლისაა“. - საქართველოს ეროვნული ბანკის საკასო ოპერაციებისა და ფულის ბრუნვის დეპარტამენტის წამყვანი სპეციალისტი. - თბილისი, 2021 წ.
2. ბოძაშვილი ლ. - ციფრული ლარი - რას მოგვითმის ეროვნული ბანკის კრიპტოვალუტა. - დბილისი, გაზეთი „კვირის პალიტრა“, 3 – 9 მაისი, 2021. - გვ. 26.
3. [www.innovationoffice@nbg.gov.ge](mailto:innovationoffice@nbg.gov.ge)
4. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kdeniz/issue/48671/573640>
5. <http://eprints.tsu.ge/1457/>
6. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=813287>
7. [https://www.turiba.lv/storage/files/konference-xxiii-2022\\_1.pdf#page=95](https://www.turiba.lv/storage/files/konference-xxiii-2022_1.pdf#page=95)

## ჰოფსტედეს კულტურული განზომილებები (როგორ მოქმედებს ეროვნული მახასიათებლები მართვის მოდელზე) Cultural dimensions of Hofstede (How national characteristics affect the management model)

დავით ჩახვაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ,  
ეკონომიის დოქტორი

**David Chakhavshvili** – Georgian National University SEU,  
Doctor of Economics

[davit.chakhvashvili@seu.edu.ge](mailto:davit.chakhvashvili@seu.edu.ge)

**ანოტაცია:** ბევრი ქართული კომპანია ცდილობდა დაენერგა სხვა ქვეყნების მართვის გამოცდილება და კულტურა. მაგალითად, დისციპლინა და განსაკუთრებული ყურადღება თანამშრომელთა კომპეტენციების განვითარებაზე, როგორც გერმანულ კომპანიებში. მაგრამ რატომღაც, სხვებისგან საუკეთესოს მიღების სურვილი ყოველთვის არ ამართლებდა ხელმძღვანელების მოლოდინებს. წარმატებული გამოცდილება უცხო აღმოჩნდა და ორგანიზაციაში არ გადას ფესვი. უფრო მეტიც - ზოგჯერ ასეთი ქმედება საპირისპირო ეფექტს იძლეოდა, პერსონალის მზარდი წინააღმდეგობის გამო.

ჰოლანდიელმა სოციოლოგმა ჰეერტ ჰოფსტედემ ყურადღება გაამახვილა იმ ფაქტზე, რომ ორგანიზაციების კორპორატიული კულტურა არ ყალიბდება გარემომცველი კონტექსტიდან იზოლირებულად, ის შთანთქავს ეროვნული კულტურის მახასიათებლებს. შესაბამისად, ის, რაც ერთ ქვეყანაში შესანიშნავ შედეგს იძლევა, მეორეში შეიძლება იყოს უსარგებლო ან საზიანოც კი.

ჰოფსტედმა ჩაატარა კვლევა და გამოავლინა ექვსი განზომილება, რომელიც ახასიათებს კონკრეტულ კულტურას. მან ჩაატარა გამოკითხვა 1960-იან და 1970-იან წლებში IBM-ის თანამშრომლებს შორის. საერთო ჯამში, მისმა კვლევამ 50 ქვეყანა მოიცვა, მოგვიანებით კი მსოფლიოს კიდევ უფრო მეტი სახელმწიფო და ორგანიზაცია მოიცვა.

**საკვანძო სიტყვები:** კულტურული განზომილებები, ინდივიდუალიზმი, მართვის მოდელი, სტრატეგიული აზროვნება, ჰოფსტედეს ტიპოლოგია.

**Annotation:** Many Georgian companies have tried to introduce the management experience and culture of other countries. At least up to a certain point. For example, discipline and special attention to the development of employee competencies, as in German companies. But for some reason, the desire to adopt the best from others did not always justify the expectations of leaders. Successful experience turned out to be alien and did not take root

in the organization. Moreover - sometimes such an introduction gave the opposite effect due to the growing resistance.

The Dutch sociologist Geert Hofstede drew attention to the fact that the corporate culture of organizations is not formed in isolation from the surrounding context, it absorbs the features of the national culture. Accordingly, what gives excellent results in one country may be useless or even harmful in another.

Hofstede conducted a study and identified six dimensions that characterize a particular culture. He conducted a survey in the 1960s and 1970s among IBM employees. In total, his research covered 50 countries, and later included even more organizations around the world.

**Key words:** cultural dimensions, individualism, management model, strategic thinking, Hofstede's typology.

**ძირითადი ტექსტი:** რა არის კულტურული ზომები? თავის თავდაპირველ ტიპოლოგიაში ჰოფსტედმა გამოყო ოთხი განზომილება. შემდგომ ნამუშევრებში მან კიდევ ორი დაამატა.

**ძალაუფლებისგან დისტანცირება.** ეს განზომილება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა მოლოდინები აქვთ თანამშრომლებს. თუ მოცემულ კულტურაში ძალაუფლებისგან დისტანცირება მნიშვნელოვანია, მაშინ თანამშრომლები იჩენენ მეტ ინიციატივას და უფრო მეტად მიიღებენ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში. თუ ძალაუფლებისგან დისტანცირება სუსტია, მაშინ იქმნება მკაფიო იერარქია და თანამშრომლების ქმედებები უფრო მეტად არის დამოკიდებული უმაღლესი მენეჯმენტის გადაწყვეტილებებზე. ყველაზე ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში მანძილი უმეტესწილად მკვეთრად არის გამოხატული. თუმცა, განვითარებულ ქვეყნებში ვითარება უკვე არც ისე ნათელია: ის უმნიშვნელოა სკანდინავიის ქვეყნებში, მაგრამ ამავე დროს დიდია, მაგალითად, საფრანგეთსა და ბელგიაში. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ რაც უფრო ჩრდილოეთით არის ქვეყანა და რაც უფრო მცირეა მისი მოსახლეობა, მით უფრო სავარაუდოა, რომ ძალაუფლებისგან დისტანცირება საგრძნობია.

**ინდივიდუალიზმი.** ინდივიდუალისტურ კულტურებში ადამიანები პირველ რიგში საკუთარ წარმატებასა და ოჯახების კეთილდღეობაზე ზრუნავენ. ინდივიდუალიზმი მკაფიოდ არის გამოხატული დასავლეთის ქვეყნებში, მისი კავშირი მოსახლეობის კეთილდღეობასთან შეინიშნება. ინდივიდუალიზმის საპირისპიროა კოლექტივიზმი, როდესაც ადამიანები ისწრაფვიან საერთო მიზნის მისაღწევად და უფრო მეტად არიან დამოკიდებულნი სხვების აზრზე. კოლექტივიზმი დამახასიათებელია

აზიის, ლათინური ამერიკისა და აფრიკის მრავალი ქვეყნისთვის. კოლექტივისტური კულტურის თვისებაა „სტატუსის და მდგომარეობის გადარჩენის“ სურვილი. მაგალითად, თუ ჩინელი ამბობს, რომ მან უარი თქვა მაღალანაზღაურებად სამუშაოზე კომპანიის ღირებულებების გამო, მაშინ მისი მეგობრები და ნაცნობები საჯაროდ გაამხნევებენ მას, თუნდაც ყველასთვის ნათელი იყოს, რომ მის ასეთი გადაწყვეტილების რეალური მიზეზი კომპეტენციის ნაკლებობაა.

**მასკულიზობა.** ეს განზომილება განსაზღვრავს, თუ როგორ ნაწილდება გენდერული როლები საზოგადოებაში. თუ კულტურა მასკულიზურია, მაშინ გენდერული როლები შემოიფარგლება: ზოგი პროფესიაა „კაცურია“, ზოგიც „ქალღური“, ხოლო საზოგადოებაში ფასდება მიზანდასახულობა, თავდაჯერებულობა და შეუპოვრობა. მასკულიზობა თანდაყოლილია ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა აშშ, დიდი ბრიტანეთი, შვეიცარია, ავსტრია, ირლანდია, გერმანია და იტალია. აქ ჩვეულებრივია თქვენი ღირსებისა და ამბიციების ჩვენება. ფემინურ კულტურებში სქესის როლები მსგავსია, ფასდება მოკრძალება და მზრუნველობა. ასეთი თვისებები ახასიათებს სკანდინავიის ქვეყნებს, იაპონიას, ჰოლანდიას და საფრანგეთს. მაგალითად, ჰოლანდიელებს შეიძლება ჰქონდეთ პრობლემები შეერთებულ შტატებში საკუთარი თავის წარმოჩენაში, რადგან ისინი აფასებენ მოკრძალებას და აღიქვამენ ამერიკულ ქცევას, როგორც ტრამახობას და გადაჭარბებულ პათოსს.

**გაურკვევლობის თავიდან აცილება.** ეს განზომილება გვიჩვენებს, რამდენად მზად არიან ადამიანები მოულოდნელი სიტუაციებისთვის და აფასებენ თუ არა მუდმივობას და სტაბილურობას. მაღალი გაურკვევლობის თავიდან აცილების მქონე ქვეყნებში კანონმდებლობა, როგორც წესი, კარგად არის განვითარებული, თანამშრომლები მიდრეკილნი არიან დააფიქსირონ ქცევის ნორმები, სტანდარტები და წესები გაუთვალისწინებელი გარემოებების თავიდან აცილების მიზნით. მიუხედავად იმისა, რომ ქართველები და ამერიკელები ავლენენ მზადყოფნას ბედის ნებისმიერი გამოწვევისთვის, ჩვენს ქვეყანას და შეერთებულ შტატებს აქვთ გაურკვევლობის თავიდან აცილების მაღალი მაჩვენებელი. ჰოფსტედეს დასკვნების მიხედვით, ეს ასოცირდება ემოციურობასთან და, შედეგად, უფრო დიდ შფოთვისთან და სტრესისადმი მგრძობილობასთან. გაურკვევლობის თავიდან აცილება ასევე მიდრეკილია ხალხის მიმართ

აღმოსავლეთ და ცენტრალურ ევროპაში, ლათინურ ამერიკაში, იაპონიასა და გერმანულენოვან ქვეყნებში. თუმცა, გაურკვეველობის თავიდან აცილების დაბალი ინდექსის მქონე ქვეყნებში შეიმჩნევა სხვა რიგის პრობლემები: აქ ისინი უფრო მეტად ჩავარდებიან მოწყენილობასა და სასოწარკვეთილებაში, ავლენენ სიზარმაცეს და აპათიას. ეს მდგომარეობა დამახასიათებელია დიდი ბრიტანეთისთვის, დანიისთვის, შვედეთისთვის.

**სტრატეგიული აზროვნება, ან გრძელვადიანი ორიენტაცია.** ეს მაჩვენებელი განსაზღვრავს, თუ როგორ არის მიმართული კონკრეტული კულტურა მომავლისკენ და შეუძლიათ თუ არა ადამიანებს გრძელვადიანი მიზნების დასახვა. გრძელვადიანი ორიენტაციის მქონე ქვეყნებში ჩვეულია გონივრული მოქმედება, სისტემური ძალისხმევა და დიდი ინვესტიციების განხორციელება. ეს თვისება ახასიათებს, მაგალითად, იაპონიას, სამხრეთ კორეას და ჩინეთს. მოკლევადიანი ორიენტაცია ვარაუდობს, რომ მიზნები სწრაფად უნდა მიიღწევა: ეს დამახასიათებელია შეერთებული შტატების, კანადის, ავსტრალიის, ვენესუელას და ურუგვაის. ჰოფსტედე ამ ასპექტს რელიგიასთან უკავშირებს: აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებში პოლითეისტური რელიგიებით დომინირებს გრძელვადიანი ორიენტაცია, ხოლო ქრისტიანული და მუსულმანური ქვეყნები, სადაც ტრადიციების პატივისცემაა კულტივირებული, ძირითადად მოკლევადიანია.

**დაშვება, ანუ ე.წ. „ბედნიერების საზომი“.** ეს განზომილება მიუთითებს, აქვთ თუ არა ამა თუ იმ კულტურის ადამიანებს ცხოვრებით ტკბობის სურვილი და უნარი, თუ მიდრეკილება არიან შეიკავონ თავიანთი სურვილები. მაღალი დაშვების ინდექსის მქონე ქვეყნები აფასებენ სიტყვის თავისუფლებას და ბედნიერებისკენ სწრაფვას, საიდანაც წარმოიშვა თანამშრომლის ბედნიერების კონცეფცია. „თავშეკავებულ“ ქვეყნებში ქცევას სოციალური ნორმები განსაზღვრავს. მიმღებლობის მაღალი დონე დამახასიათებელია ჩრდილოეთ და სამხრეთ ამერიკის, დასავლეთ ევროპისა და ზოგიერთ შემთხვევაში აფრიკის ქვეყნებისთვის. თავშეკავება თანდაყოლილია აღმოსავლეთ ევროპის, აზიისა და მუსულმანური ქვეყნებისთვის.

*Hofstede-ის ტიპოლოგია შეიძლება გამოყენებულ იქნას კომპანიაში კორპორატიული კულტურის დიაგნოსტიკისთვის. მაგალითად, სესიაზე შეგიძლიათ ჩაატაროთ გამოკითხვა და განიხილოთ მიღებული შედეგები*

კულტურული განზომილებების ინდიკატორებზე, შეადაროთ ისინი სასურველს.

მიზანშეწონილია ტიპოლოგია დავაკავშიროთ ორგანიზაციაში ცალკეულ ბიზნეს ფუნქციებს, რათა გავიგოთ, რა ინდიკატორებია გამოსატული მათში და რა ზომით, და განვსაზღვროთ, თუ რა მიზნობრივი ღირებულებებისკენ ღირს სწრაფვა. მაგალითად, შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ ერთ ფუნქციაში ძალაუფლების დისტანციის, ინდივიდუალიზმისა და მამაკაცურობის მაჩვენებლები მნიშვნელოვნად მაღალია, ვიდრე სხვებში, და ეს განსხვავება ქმნის დამატებით ბარიერებს კომუნიკაციისთვის და იწვევს კონფლიქტებს სხვა ერთეულებთან.

ამრიგად, ჰოფსტედეს ტიპოლოგია საშუალებას აძლევს გუნდებს, ერთი მხრივ, დაინახონ ერთმანეთი კულტურული განსხვავებების მეშვეობით და შეთანხმდნენ თავიანთი კულტურული გაზომვების ინდიკატორების სამიზნე მნიშვნელობაზე და, მეორე მხრივ, გააცნობიერონ მათი საერთო კორპორატიული არსი.

**როგორ ვიმუშაოთ ჰოფსტედეს ტიპოლოგიასთან?** ტიპოლოგიის ავტორის აზრით, მისი გამოყენება შესაძლებელია, თუ ორგანიზაციას აინტერესებს, როგორ მოარგოს საზღვარგარეთ არსებული მართვის მოდელი ადგილობრივ კულტურას. გარდა ამისა, ტიპოლოგიას შეუძლია საფუძველი ჩაუყაროს ტრენინგ პროგრამას მენეჯერებისთვის, რომლებიც აქტიურად ურთიერთობენ უცხოელ პარტნიორებთან.

შევადაროთ, მაგალითად, საქართველოს, ჩინეთის და გერმანიის მაჩვენებლები. დიაგრამა აჩვენებს, რომ ჩინელ ან გერმანელ ბიზნეს პარტნიორებთან ურთიერთქმედება განსხვავებულად იქნება აგებული. საქართველოს, ისევე როგორც ჩინეთს, აქვს მაღალი მაჩვენებელი ძალაუფლებისგან დისტანცირებაში, მაგრამ გერმანიაში ის საკმაოდ დაბალია, ამიტომ მოგიწევთ კომუნიკაციის უფრო ღია სტილთან ადაპტირება, მაშინაც კი, თუ თქვენ მოგიწევთ მოლაპარაკება თქვენზე დაბალი სტატუსის მქონე ადამიანთან. გაურკვევლობის თავიდან აცილების შემთხვევაში სიტუაცია განსხვავებულია: საქართველოსა და გერმანიაში ეს მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია, ჩინეთში კი დაბალი. ეს ნიშნავს, რომ საქართველოში მისაღები მართვის სტილმა შეიძლება გააღიზიანოს თქვენი ჩინელი პარტნიორები.



ჰოფსტედეს კვლევა გვეხმარება იმის დადგენაში, თუ რამდენად შეიძლება გამოყენებულ იქნას მენეჯმენტის კონკრეტული მოდელი კონკრეტულ კულტურაში. კლასიკური და ყველაზე პოპულარული მენეჯმენტის თეორიების შემთხვევაშიც კი, ღირს გავითვალისწინოთ ის სოციალური კონტექსტი, რომელშიც ისინი შეიქმნა. მაგალითად, მასლოუს პირამიდაზე საუბრისას, ჰოფსტედე წერდა, რომ შეერთებული შტატების მაღალმა ინდივიდუალიზმმა და მამაკაცურობამ გავლენა მოახდინა ამ თეორიის ჩამოყალიბებაზე. სხვა კულტურებში, რომლებიც მიდრეკილნი არიან კოლექტივიზმისა და ფემინურობისკენ, უსაფრთხოება და ურთიერთობების დამყარება უფრო მოტივირებული იქნება, ვიდრე თვითაქტუალიზაცია, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია ამერიკულ კულტურაში. თუ შეერთებული შტატების მუშაობას შევადარებთ საქართველოს, მაშინ ამ კულტურებს შორის არც ისე ბევრი მსგავსებაა. შეერთებულ შტატებს აქვს ერთ-ერთი ყველაზე ინდივიდუალისტური კულტურა დაბალი ძალაუფლებისგან დისტანციით, ხოლო საქართველოს აქვს მაღალი ძალაუფლების დისტანცია.

**რა შეზღუდვები შეიძლება გამოჩნდეს?** გასათვალისწინებელია, რომ ჰოფსტედეს ტიპოლოგია ეფუძნება კვლევას, რომელიც ჩატარდა 50 წელზე მეტი ხნის წინ. თავად ავტორი ამტკიცებს, რომ კულტურაში ცვლილებები ძალიან ნელა ხდება და ისინი უმნიშვნელოა. თუმცა, ამ დროის განმავლობაში ბევრმა ქვეყანამ განიცადა ძალაუფლების შეცვლა, კულტურული რყევები, მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ზრდა ან დაცემა.

უფრო მეტიც, თავდაპირველი კვლევა არ მოიცავდა მონაცემებს საქართველოს შესახებ, რომელიც მაშინ სსრკ-ს ნაწილი იყო. ჩვენი ქვეყნის შესახებ ძირითადი დასკვნები სხვა კვლევებიდან იქნა გამოტანილი და ტიპოლოგიაში საქართველოს მრავალი მახასიათებელი იწვევს სკეპტიციზმს ადგილობრივ მეცნიერებში. ზოგადად, ჰოფსტედეს ტიპოლოგია არის მოსახერხებელი ინსტრუმენტი, მაგრამ ეს მხოლოდ კულტურული თვისებების განზოგადებაა, რომელიც შეიძლება ძალიან განსხვავდებოდეს ინდივიდების მახასიათებლებისგან.

### გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:

- ) Coelho, D. A. - A study on the relation between manufacturing strategy, company size, country culture and product and process innovation in Europe. International Journal of Business and Globalisation. 2011 (გადამოწმებულია 20.12.2022)
- ) Hofstede, Geert. - "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". ScholarWorks@GVSU. Online Readings in Psychology and Culture. Retrieved 6 September 2015 (გადამოწმებულია 20.12.2022)
- ) Insights, Hofstede. "National Culture". hi.hofstede-insights.com. Retrieved 28 February 2022 (გადამოწმებულია 20.12.2022)
- ) Adeoye, Blessing; Tomei, Lawrence - Effects of information capitalism and globalisation on teaching and learning. Pennsylvania: Information Science Reference. 2014 (გადამოწმებულია 20.12.2022)
- ) Porcher, Simon - "Culture and the Quality of Government". Public Administration Review. 2021 (გადამოწმებულია 20.12.2022)
- ) <https://hi.hofstede-insights.com/the-6-mental-images-book> (გადამოწმებულია 20.12.2022)
- ) <https://web.archive.org/web/20110718172112/http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=3406#> (გადამოწმებულია 20.12.2022)
- ) Witte, Anne E. - "Making the Case for a Postnational Cultural Analysis of Organizations," Journal of Management Inquiry. 2012 (გადამოწმებულია 20.12.2022)

# საერთაშორისო ტურიზმის დიგიტალიზაციის პროცესში არსებული დაბრკოლებები და შესაძლებლობები Obstacles and opportunities in the digitalization process of international tourism

ნინო ბორცვაძე - ბიზნეს ტექნოლოგიების დოქტორანტი,  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
Nino Bortsvadze - PhD student in Business Technology  
Georgian Technical University  
[n.bortsvadze@seu.edu.ge](mailto:n.bortsvadze@seu.edu.ge)

**აბსტრაქტი.** IT-ის სფეროში ინოვაციების სწრაფმა ტემპმა გასული ათწლეულის განმავლობაში, რომელსაც ხშირად ციფრულ რევოლუციას უწოდებენ, მთლიანად შეცვალა ბიზნესის ოპერირება. ტურიზმი იყო ერთ-ერთი პირველი სექტორი, რომელმაც მიიღო დიგიტალიზაცია ფრენების და სასტუმროს ნომრების ონლაინ გაყიდვით. ნაშრომში განხილულია: ონლაინ ტურისტული აგენტები და მათი გამოყენება, რაც ძალიან აქტუალურია მოგზაურობის დაგეგმვისას. განხილულია ტურიზმის ციფრულ რეჟიმში მუშაობის პროცესები და მაგალითები, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია მუშაობის სწორად წარმართვისთვის და თანამედროვე გარემოში ადაპირებისთვის. განხილულია ტურიზმის მცირე და საშუალო ბიზნესის დიგიტალიზაციის შესაძლებლობები, სირთულეები, მოტივები და დაბრკოლებები, რაც თან ახლავს ახალ გამოწვევებს, სამომხმარებლო ბაზრის მოთხოვნებს, დასაქმებული ადამიანების მუშაობის სპეციფიკას, კონკურენტულ გარემოს და საერთაშორისო მოთხოვნებს. ნაშრომში წარმოდგენილია ის ორგანიზაციული ცვლილებები, რომელიც დიგიტალიზაციის გზით ანვითარებს ორგანიზაციულ შიდა და გარე პროცესებს და ხელს უწყობს ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებას.

**საკვანძო სიტყვები:** დიგიტალიზაცია, ციფრული ტექნოლოგიები, ტურიზმის ინდუსტრია.

**Abstract.** The rapid pace of IT innovation over the past decade, often referred to as the digital revolution, has completely changed business operating. Tourism was one of the first sector to embrace digitization by selling flights and hotel rooms online. The article discusses: online travel agents which is most actual when planning a trip, the processes and examples of work in the digital tourism mode, which is very important for the proper conduct of business and adaptation to modern conditions. Opportunities, difficulties, motivations and obstacles of digitalization of small and medium-sized tourism businesses, which are accompanied by new challenges, consumer market demands, specifics of human resources,

competitive environment and international requirements. The article presents that organizational changes which improve organizational internal and external processes through digitalization and contribute to the development of the tourism industry.

**Key words:** digitization, digital technologies, tourism industry.

## **შესავალი**

დიგიტალიზაცია არის პროცესი რომელსაც ციფრულ ფორმატში გადაყავს ინფორმაცია. ციფრულ მონაცემებთან წვდომა მარტივია და მისი გავრცელება სწრაფი, ამიტომ ტურისტული ბიზნესის წარმომადგენლები ეყრდნობიან ციფრულ პროცესებს, რათა იყვნენ ეფექტური და კონკურენტუნარიანი და თავის მხრივ, ეძებენ დიგიტალიზაციის კარგი დონის მქონე მომწოდებლებს. COVID-19 პანდემიამ დააჩქარა ციფრული ბიზნეს პრაქტიკის საჭიროება, მოგზაურებმა მასიურად დაიწყეს ციფრულ კომუნიკაციის, ონლაინ გაყიდვების და უკონტაქტო გადაწყვეტილებების მიღების გამოყენება. კონკრეტული უპირატესობისთვის საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე ციფრული ოპერაციები სასიცოცხლო როლს თამაშებს. დიგიტალიზაცია ტურიზმში - განისაზღვრება, როგორც ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება ბიზნესის მართვისა და განვითარებაში, რომელიც, ისევე როგორც საქონლისა და სერვისების ონლაინ გაყიდვა, მოიცავს დიდი მონაცემების შეგროვებას და ინტერპრეტაციის საშუალებას, რაც ხელს უწყობს ახალი საქმიანობის განვითარებას ან არსებული აქტივობების შეცვლას. პოსტ-COVID-ის, დიგიტალიზაციის ჩანერგვა დაეხმარება ტურისტულ ბიზნესს იყოს უფრო მოქნილი და ამავდროულად მდგრადი განვითარებაში.

### **ძირითადი ნაწილი:**

#### **ონლაინ ტურისტული აგენტები**

OTA (ონლაინ ტურისტული აგენტები)-ს ზრდა ტურიზმის სექტორში სადისტრიბუციო არხების ციფრული ტრანსფორმაციის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითია. OTA არის ტექნოლოგიურად მოწინავე ელექტრონული კომერციის პლატფორმები, ის მთლიანი გლობალური ტურისტული ბაზრის დაახლოებით 40%-ს წარმოადგენს. OTA არის აგრეგატორული ვებსაიტები, როგორცაა Booking.com და Expedia, რომლებიც გვთავაზობენ ფასების შედარებას და დაჯავშნის შესაძლებლობას მომწოდებლების სპექტრში. OTA-ები, რომლებიც სპეციალიზირებულია

მოგზაურობის, ტურებისა და გამოცდილების გაყიდვაში, მოიცავს Viator-ს, booking.com-ს, Tripadvisor-ის კომპანიას და GetYourGuide-ს<sup>1</sup> და ა.შ.

სწრაფად გაიზარდა მომხმარებელთა მოთხოვნა ციფრულ სერვისებზე ტურისტულ სექტორში. დადგენილია, რომ მოგზაურთა 90%-ზე მეტი დასვენებას ონლაინ რეჟიმში გეგმავს. მობილური მოწყობილობის გამოყენებით ინტერნეტში ძიება სულ უფრო ხშირი ხდება, განსაკუთრებით 18-დან 55 წლამდე ახალგაზრდა მომხმარებლებთან. ისინი კონსულტაციებს უწევენ სხვადასხვა წყაროებს, რომლებიც მოიცავს დანიშნულების ადგილის ვებსაიტებს, ტუროპერატორებს, ინფლუენსერებს, სამოგზაურო ბლოგებს, სოციალურ მედიას. მობილურისთვის მოსახერხებელი ვებსაიტები სულ უფრო იხვეწება, ასევე იზრდება მობილური მოწყობილობით დაჯავშნის რაოდენობრივი. ონლაინ ტურისტული აგენტების პირველი ხუთეულის საბაზრო კაპიტალი 2022 წლის იანვრისთვის (მლნ აშშ დოლარი):

- ┆ აირბნზ (აშშ) (Airbnb US)-104.254 მლნ აშშ დოლარი
- ┆ ბუქინგკომი (აშშ)(booking.com US) -98.521 მლნ აშშ დოლარი
- ┆ ექსპედია (Expedia US) -27.384 მლნ აშშ დოლარი
- ┆ თრიპ კომ.(Trip.com (China))-15.964 მლნ აშშ დოლარი
- ┆ მაიქმაი თრიფ (MakeMyTrip (India))-2.902 მლნ აშშ დოლარი

### **დიגיტალიზაციის გამოწვევები (დაბრკოლებები და შესაძლებლობები)**

ტურისტული ბიზნესის სრული დიგიტალიზაციის პროცესი ეტაპობრივია. ტრადიციული ტურისტული ბიზნესი ორიენტირებულია შიდა ოპერაციებით ტურისტებისთვის ღირებულების შექმნაზე. დიგიტალიზაციის გაზრდასთან ერთად, ხდება ციფრული მარკეტინგისა და ონლაინ გაყიდვების გაზრდა, რაც ხელს უწყობს „ჰკვიანი“ ტურიზმის ჩამოყალიბებას. ინოვაციების მაღალი დონე, მყისიერ და რეალურ დროში ელექტრონული კომერცია, მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან მჭიდრო კავშირები აძლიერებს ინდუსტრიის განვითარებას. მიუხედავად იმისა, რომციფრული ტექნოლოგიები ბევრ შესაძლებლობას იძლევა, ის ასევე წარმოადგენს გარკვეულ გამოწვევებს. მცირე და საშუალო ბიზნესის

---

<sup>1</sup> Statista Inc. TripAdvisor - Statistics & Facts,  
<https://www.statista.com/topics/3443/tripadvisor/>,  
<https://www.statista.com/> [უკანასკნელი გადმოწერა 11.09.22].

დიგიტალიზაციის შესაძლებლობები, სირთულეები, მოტივები და დაბრკოლებები მოცემულია ნახ.1 <sup>2</sup>

5 შესაძლებლობა:	5 მთავარი სირთულე:	5 მთავარი მოტივატორი:	5 მთავარი დაბრკოლება:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მომხმარებლის შექმნა</li> <li>• ონლაინ ბრუნდის ზილვადობის გაუმჯობესება</li> <li>• საერთაშორისო ბაზართან წვდომა</li> <li>• მომხმარებლის ხარისხის გაუმჯობესება</li> <li>• მომხმარებლის კმაყოფილების ზრდა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ციფრული ტექნოლოგიების ტრენინგი</li> <li>• ხარჯებისა და სარგებლის გაურკვეველობა</li> <li>• არასაკმარისი ცოდნა შესაძლებლობების გამოსავლენად</li> <li>• არასაკმარისი ტექნიკური ცოდნა</li> <li>• ბიუჯეტის ფარგლებში შესაფერისი პროდუქტების მკალებობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კონკურენტუნარიანობის ამაღლება</li> <li>• გაფართოება</li> <li>• ობტიმისტური ხედვა</li> <li>• სეზონურობის გაშლილა</li> <li>• ქსელების გაუმჯობესება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ფინანსების ნაკლებობა</li> <li>• არსებული ტექნოლოგიების არასაკმარისი დონე</li> <li>• ტექნოლოგიური ცვლილებების სწრაფი ტემპი</li> <li>• მადლისიქიჩიანი ინტერნეტის ღირებულება</li> <li>• ტრენინგის ხარჯები</li> </ul>

**ნახ.1. დიგიტალიზაციის შესაძლებლობები, სირთულეები, მოტივები და დაბრკოლებები. წყარო: E. & Popescu, E.S. Digitalisation in Tourism. Aalborg University, Copenhagen.2018.**

ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესის ადრეულ ეტაპზე ტურისტული ბიზნესის მთავარი გამოწვევაა სამუშაო ძალის მომზადების უზრუნველყოფა. COVID-19 უკიდურესად რთული აღმოჩნდა ტურისტული ინდუსტრიისთვის და ბევრ თანამშრომელს სახელმწიფო დაფინანსებით მიეცა ანაზღაურებადი დრო (გათავისუფლებული), ასევე ონლაინ რეჟიმში მუშაობა გახდა ციფრული ეპოქის მთავარი ფაქტორი, რაც ეტაპობრივად დაიხვეწება და კაცობრიობის სამუშაო პროცესის განუყოფელ ნაწილად იქცევა.

ამასთან გასათვალისწინებელია შემდეგი საკითხები:

საფუძვლები - აუცილებელია კომპანიის თანამშრომლებს კარგად ესმოდათ ბიზნესის ფუნქციონირებისთვის საჭირო ტექნოლოგიები. ეს

<sup>2</sup> Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E. & Popescu, E.S. Digitalisation in Tourism. Aalborg University, Copenhagen.2018. [უკანასკნელი გადმოწერა 20.09.22].

მოიცავს ციფრულ საოფისე სისტემებს, ვებსაიტს და სოციალური მედიის პლატფორმებს.

ციფრული უნარების ტრენინგი - კომპანიის პერსონალისთვის აუცილებელი შესაბამისი ციფრული უნარების ტრენინგის უზრუნველყოფა. მომხმარებელს სულ უფრო მაღალი მოლოდინი აქვს სერვისის პროვაიდერებისგან. ამიტომ მნიშვნელოვანია ახალი ტექნოლოგიების ცოდნა და კომუნიკაციის ახალი უნარების ქონა რათა ადვილი იყოს ურთიერთობა ტექნიკურად მცოდნე მომხმარებელთან და საერთაშორისო მომწოდებლებთან.

დისტანციური მუშაობა - გამართული და უნაკლო უნდა იყოს დისტანციური მუშაობის ყველა შესაძლო პლატფორმა, ეს მოიცავს ვიდეოკონფერენციას ისეთი ინსტრუმენტების გამოყენებით, როგორცაა Microsoft Teams ან Zoom და ფაილების გაზიარების ჩართვას Microsoft OneDrive-ის, Google Drive-ის ან Dropbox-ის გამოყენებით. ეს სერვისები იყენებენ ღრუბელს, რომელიც არის ონლაინ საცავი, მონაცემების უსაფრთხო შესანახად და გასაზიარებლად.

ყოველდღიური ოპერაციების დიგიტალიზაცია - შიდა ბიზნეს ოპერაციების დიგიტალიზაცია, როგორცაა კალენდრები, ელექტრონული ფოსტის სისტემები და ავტომატური ბილინგის პროცესები.

მონაცემთა ბაზები - პროგრამული ინსტრუმენტების გამოყენება დიდი მონაცემების შესაგროვებლად და გასაანალიზებლად, მომხმარებლის ინტერესების იდენტიფიცირებისთვის და პროდუქტების კონკრეტულ საჭიროებებზე მორგების მიზნით.

ვებსაიტის ოპტიმიზაცია - საკუთარი ბიზნესის ვებსაიტის განვითარება და ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება სამიზნე ბაზართან დაკავშირების ოპტიმიზაციისა და მონიტორინგისთვის.

სოციალური მედია - სოციალური მედიის მართვა და კამპანიების დაგეგმვა და განხორციელება მონაცემთა ბაზების შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე.

მობილური კავშირი - უზრუნველყოფის ყველა პროდუქტისა და სერვისის ხელმისაწვდომობას მობილური მოწყობილობების საშუალებით.

ონლაინ გაყიდვები - მოგზაურობების, ტურების, დასვენების და სხვა აქტივობების ონლაინ გაყიდვა, ვებსაიტის ან OTA-ს მეშვეობით, ელექტრონული კომერციის პლატფორმების გამოყენებით.

ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება – ისეთი ტექნოლოგიების მიღება, როგორცაა AI (ხელოვნური ინტელექტი) – ჩატის ბოტები (რომლიბის ავტომატურ რეჟიმში პასუხობენ მიმოწერას) და VR (ვირტუალური რეალობა) – მაგალითად, ვირტუალური მოგზაურობის გამოცდილება.

ციფრული მომთაბარეები - 2020 წლამდე ტურიზმის ინდუსტრისთვის ციფრული მომთაბარეები განიხილებოდნენ განსაკუთრებულ მომხმარებლებად, რომლებიც მუშაობის პარალელურად სხვა და სხვა ქვეყნიბიდან, ქალაეიბიდან, მატარებლებიდან, თვითმფრინავებიდან, კურორტებიდან სოციალურ ქსელში ათავსებდნენ თავიანთი სამუშაო პროცესის გამომხატველ ფოტოებს, რაც იმ დროისთვის ფუფუნებად აღიქმებოდა. თუმცა, Covid-19-ის პანდემიის დროს, დაფიქსირდა, რომ გაიზარდა იმ ადამიანების რიცხვი, ვისაც შეუძლია ნებისმიერი ადგილიდან მუშაობა და ახლა „პროფესიული ტურიზმი“ გაცილებით დიდ ბაზარად მოგვევლინა.

### **დიგიტალიზაციით გამოწვეული ცვლილებები**

ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად იცვლება მიდგომები გაყიდვებსა და მარკეტინგში, თანამშრომლების მართვაში, ფინანსურ დაგეგმვაში. <sup>3</sup>

ციფრული მარკეტინგი - ციფრული ტექნოლოგიების განვითარებამ გააჩინა ახალი შესაძლებლობები, რომელიც სცილდება მასობრივი ტურიზმის ფარგლებს და მორგებულია ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებზე, რადგან მომხმარებლის სურვილებზე და საჭიროებებზე ინფორმაციის მიღება მეტად გაადვილებულია. დღეს ტურიზმის ბაზარს აქვს საშუალება აბსოლიტური წვდომა ქონდეს მომხმარებელთა შესახებ დეტალურ ინფორმაციაზე, კერძოდ მათ გემოვნებაზე, საჭიროებებზე, მოთხოვნილებებზე. მეტიც, ტურიზმის მარკეტინგულ საშუალებებს ციფრული ტექნოლოგიების მეშვეობით შეუძლიათ სოციალური მედიის გამოყენება და მომხმარებელზე დიდი ზეგავლენის მოხდენა, მათმორის მათ ხელეწიფებათ არა მხოლოდ გამოიცნონ მომხმარებლის საჭიროებები და მოთხოვნილებები, არამედ თვითონ შექმნან ისინი ხელოვნურად. ამის კარგ მაგალითს წარმოადგენენ

---

<sup>3</sup> Ly B, Ly R, 2020, Effect of Social Media in Tourism (Case in Cambodia). „Journal of Tourism & Hospitality“, [უკანასკნელი გადმოწერა 10.09.22].



ტურისტული ბლოგები, ინფლუნსერების აქტივობები, ბლოგერები და ვლოგერები, სპეციალური ჯგუფები სოციალურ პლატფორმებზე, სადაც ადამიანები ერთმანეთს აძლევენ რჩევებს საკუთარი გამოცდილებიდან. ტრადიციული მარკეტინგის დროს თუ მომხმარებელამდე ინფორმაციის მიტანა ძვირადღირებული რეკლამებს შეეძლოთ, დღეს ციფრული ტექნოლოგიებისა და სოციალური ქსელების საშუალებით მარკეტოლოგებს შეუძლიათ მომხმარებელს მიაწვდინონ მუდმივად განახლებადი და სასარგებლო ინფორმაცია.

თანამშრომელთა მართვა - ციფრული ტექნოლოგიები ასევე იძლევა შესანიშნავ საშუალებას მონაცემთა ბაზების გამოყენებისთვის არა მხოლოდ მომხმარებლის კვლევის კუთხით, არამედ დასაქმებული ადამიანების მართვის ოპტიმიზაციისთვის.

განსაკუთრებული მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე ტურიზმის სექტორის ადამიანური რესურსების მართვაც განსაკუთრებულ მიდგომას მოითხოვს და საკმაოდ რთული მექანიზმია, ამის გათვალისწინებით შეიქმნა სპეციალური ციფრული პროგრამები, რაც იძლევა ეფექტურ საშუალებას ისეთი პროცესების მართვისთვის როგორცაა მაგალითად, რეკრუტინგი, შეფასების სისტემები, ანაზღაურების სისტემები, თანამშრომლების მოტივაცია, ტრენინგები, კარიერული განვითარება, სხვადასხვა ადმინისტრაციული პროცესების მართვა და სხვა.

ციფრული ანგარიშგების ერთიანი სისტემები - თანამედროვე ტურიზმის ინდუსტრია სწრაფად ცვალებადი და დინამიურია, შესაბამისად რთულია მისი ბიუჯეტირება და წინასწარი ფინანსური გათვლების გაკეთება. საერთაშორისო ბრენდული კომპანიები დიდხანია გადავიდნენ ციფრულ ტექნოლოგიების გამოყენებაზე, მაგალითად საერთაშორისო სტანდარტების სასტუმროები ფინანსური აღრიცხვისთვის იყენებენ ისეთ სისტემას, რაც სპეციალურად არის მორგებული ტურიზმის ინდუსტრიის სპეციფიკაზე, როგორცაა მაგალითად დაჯავშნების სისტემების გამართული მუშაობა, შემოსავლების და ხარჯების დამუშავება, მომხმარებლის დიფერენციაცია და ამით შემოსავლების ზრდის უზრუნველყოფა, მომსახურების საფასურის დადგენა (ოთახის ერთი ღამის საფასური, ჯგუფური ტურების ღირებულება, ინდივიდუალური მომხმარებლების მომსახურების საფასური, ივენთების მამტაბების და ფასის შესაბამისობა). თანამშრომლებზე ხელფასების განაწილება, პარტნიორ

კომპანიებთან გაწეული ხარჯების ოპტიმიზაცია, ბუღალტრული აღრიცხვების წარმოება, დამატებითი სერვისების შეთავაზებების მართვა და ა.შ.

### დასკვნა

დიგიტალიზაცია მცირე და საშუალო საწარმოებსა ახალ ბაზრებზე წვდომისა და ახალი ტურისტული პროდუქტების და სერვისების განვითარებისთვის მრავალ შესაძლებლობას იძლევა. ის ერთადერთი საუკეთესო გაზაა სოციალური მედიის გამოსაყენებლად, რაც თანამედროვე ცხოვრებაში წამყვან როლს თამაშობს ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებაში. დიგიტალიზაცია მიზნად ისახავს კონკურენტულ სამყაროში პროდუქტის მომხმარებელამდე მისაღწევად უმოკლეს და ოპტიმალურ გზას. ამ მიმართულებით საჭიროა მართველობითი რგოლის გააქტიურება, რათა რაც შეიძლება სწრაფად მოახდინონ ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა კომპანიებში, თანამშრომლების გადამზადება და მუშაობის პროცესების თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნილებებზე მორგება.

### ბიბლიოგრაფია

1. ჩოგოვაძე, გ., სახელმძღვანელო შემომყვანი ტურიზმის ბიზნესის დასაგეგმად. საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. 2015. [უკანასკნელი გადმოწერა 20.09.22].
2. ვასაძე მ. „ელექტრონული ბიზნესი ტურიზმის გლობალიზაციის პირობებში“. სადისერტაციო ნაშრომი. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ბიზნეს ტექნოლოგიების ფაკულტეტი. 2012 წელი. [უკანასკნელი გადმოწერა 15 07.2022]
3. Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E. & Popescu, E.S. Digitalisation in Tourism. Aalborg University, Copenhagen. 2018. [უკანასკნელი გადმოწერა 20.09.22].
4. ციფრული ტურიზმის კონსულტანტი/<https://acorntourism.co.uk/> [უკანასკნელი გადმოწერა 21.09.2022].
5. Statista Inc. TripAdvisor - Statistics & Facts, <https://www.statista.com/topics/3443/tripadvisor/>, [L.s 11.09.22].

6. Alic A. Pestek A. Sadinlija A. 2017, Use of Social Media Influencers in Tourism, International Scientific Conference- TRADE PERSPECTIVES 2017, November, pp 177-189. [L.s 12.09.22]
7. Ly B, Ly R, 2020, Effect of Social Media in Tourism (Case in Cambodia). „Journal of Tourism & Hospitality“, [L.s 10.09.22].
8. Sezgin E. 2016, e-Consumers in the Era of New Tourism, Singapore, Springer International Publishing, [L.s 15.09.22].
9. Narangajavana Y. Fiol L. Tena M. Artola R. García J. 2017, The influence of social media in creating expectations. An empirical study for a tourist destination, Annals of Tourism Research, Vol 65, pp. 60-70. [L.s 17.09.22]
10. Dave Cook (2020), “The freedom trap: digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries”, Information Technology & Tourism, 22:355–39.[l.s 25.08.2022].

**ტურიზმის სავარაუდო გავლენის ფინანსური ასპექტები**  
**ეროვნულ ეკონომიკაზე**  
**Financial aspects of the estimated impact of tourism on the national**  
**economy**

**ვალერი მოსიაშვილი** - ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი, სეუ  
**Valeri Mosiashvili** - Doctor of Economics, Professor  
Georgian National University, Seu  
[vmosiashvili@seu.edu.ge](mailto:vmosiashvili@seu.edu.ge)

**მარიამ კუპრაშვილი** - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტი. ბაკალავრი  
**Mariam Kuprashvili** - Georgian National University, Seu  
Faculty of Business and Technology. Bachelor  
[mkuprashvili1@seu.edu.ge](mailto:mkuprashvili1@seu.edu.ge)

**შესავალი.** ჩვენს წინამდებარე საკონფერენციო მოხსენებაში შესწავლილია, ეკონომიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სფეროს - ტურიზმის გავლენა ქვეყნის ეკონომიკის მდგრად და სტაბილურ განვითარებაზე, როგორც მსოფლიო საუკეთესო პრაქტიკითაა დადასტურებული ტურიზმი არსებით გავლენას ახდენს რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებაზე, ხელს უწყობს ქვეყანაში უცხოური ვალუტის შემოდინებას, აუმჯობესებს ინფრასტრუქტურას და ა.შ. ტურიზმიდან მაქსიმალური შედეგის მიღებისათვის ყოველი სახელმწიფო ამუშავებს ტურისტულ პოლიტიკას, რომელიც წარმოგვიდგება სახელმწიფოს სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის სახედ (სახეობად, შემადგენელ ნაწილად).

სახელმწიფოს ტურისტული პოლიტიკა - ეს არის სახელმწიფო ზემოქმედების ფორმების, მეთოდებისა და მიმართულებების ერთობლიობა, ტურიზმის სფეროს ფუნქციონირებაზე, რათა მიღწეული იქნას სოციალურ-ეკონომიკური კომპლექსის დასახული მიზნების შენარჩუნება და განვითარება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე ვეცადეთ ემპირიული მეორადი მონაცემების ანალიზის საფუძველზე დასაწყისში კვლევის ანალიზური მეთოდის გამოყენებით გაგვეკეთებინა ტურისტის განვითარების ამჟამინდელი მდგომარეობის შეფასება, ხოლო შემდეგ მოგვეცა რეკომენდაციები - თუ დარგის განვითარება რა სახის დადებით ან უარყოფით გავლენას მოახდენს როგორც კონკრეტულად რეგიონზე, ასევე მთლიანად ეროვნულ ეკონომიკაზე. გავლენის ხარისხის დასადგენად ჩვენს მიერ გამოყენებული იქნა კვლევის მათემატიკური მეთოდი, კერძოდ საგადასახდელო ბალანსზე ტურიზმის გავლენის შეფასებისათვის.

**საკვანძო სიტყვები:** ტურიზმი, ტურისტული მომსახურება, ტურისტული პოტენციალი, მულტიპლიკატორის ეფექტი, ტურისტული სტრატეგია.

**Introduction.** In our present conference report, the impact of one of the important areas of the economy - tourism on the sustainable and stable development of the country's

economy, as confirmed by world best practices, tourism has a significant impact on the economic development of the region, contributes to the inflow of foreign currency in the country, improves infrastructure, etc. In order to get the maximum results from tourism, each state develops a tourism policy, which is presented to us as the face of the socio-economic policy of the state (as a species, as a constituent part).

State tourism policy is a combination of forms, methods and directions of state influence on the functioning of the tourism sphere in order to achieve the set goals of the socio-economic complex.

Based on the aforementioned, we tried to evaluate the current state of tourism development based on the analysis of empirical secondary data, using the research analytical method, and then we were given recommendations - if the development of the field will have any positive or negative impact on the region in particular, as well as on the national economy as a whole. In order to determine the degree of influence, we used the mathematical method of research, namely for the assessment of the impact of tourism on the balance of payments.

**Key words:** tourism, tourism services, tourism potential, multiplier effect, tourism strategy.

**ძირითადი ნაწილი.** ზოგადად ქვეყნის ტურისტული პოლიტიკის მიმართულებები შესაძლოა შემდეგნაირად ჩამოვაცალიბოთ:

- მოგზაურთა უფლებების დაცვა;
- ტურისტული პროდუქტების ეროვნული მწარმოებლების ინტერესებთა დაცვა;
- შიდა და შემომავალი ტურიზმის სრული მხარდაჭერა, რომელმაც შესაძლოა მიიღოს შემდეგი სახე (რომელიც შეიძლება ამ სახით წარმოგვიდგეს):

ა) პირდაპირი ინვესტიციების გაცემა ტურისტული ინფრასტრუქტურის ფორმირებაში;

ბ) ეროვნული ტურისტული პროდუქტის სამეცნიერო და სარეკლამო-საინფორმაციო მხარდაჭერა და ხელჭეწყობა მსოფლიო ბაზრაზე;

გ) საინვესტიციო ნაკადების საგადასახადო და საბაჟო შეღავათების განხორციელება.

სახელმწიფოს ტურისტული პოლიტიკა ეფუძნება სტრატეგიასა და ტაქტიკას:

*ტურისტული სტრატეგია* - მიზნობრივი პროგრამების და განვითარების ერთიანი კონცეფციის შემუშავება, რომელთა განხორციელება მოითხოვს დროს და სოლიდურ ფინანსურ რესურსს.

*ტურისტული ტაქტიკა* - კონკრეტულ სიტუაციაში, კონკრეტული ზომებისა და მეთოდების გამოყენება დასახული მიზნების მისაღწევად (მაგალითად “ეროვნული ტურიზმის განვითარების სტრატეგია 2025”<sup>4</sup>).

კონცეფციის ძირითადი მიზანია თანამედროვე მაღალეფექტური და კონკურენტუნარიანი კომპლექსის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს საქართველოს და უცხოეთის მოქალაქეების ეფექტიან ტურისტულ მომსახურებას, და მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში. აღნიშნული მიზმის რეალიზაციისთვის (უზრუნველსაყოფად) ვვიქრობთ საჭიროა რიგი ღონისძიებების გატარება (ტურიზმის ტაქტიკა), რომელთა შორის მნიშვნელოვანია: საერთაშორისო პრაქტიკასთან შესატყვისი ტურიზმის განვითარების ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის შექმნა; პირდაპირი ინვესტიციების ხელშემწყობი მექანიზმების შექმნა შიდა და შემომავალი ტურიზმის განვითარებისთვის; ტურისტული საქმიანობის სერთიფიკაციისა და ლიცენზირების მკაცრი სისტემის დანერგვა და სხვ.

ნებისმიერი სახელმწიფო, რომელიც ანვითარებს ტურიზმს, მისწრაფვის, რომ მისგან მიიღოს მაქსიმალური ეკონომიკური ეფექტი. ტურიზმის ეკონომიკური ეფექტიანობა ნიშნავს, მიიღოს მოგება (ეკონომიკური ეფექტი) ტურიზმის ორგანიზაციისაგან სახელმწიფო მასშტაბით, რეგიონის მოსახლეობის მომსახურების მასშტაბით, ტურიზმის სფეროში დასაქმებული ფირმების მასშტაბით.

ტურიზმი, როგორც მომსახურებით ვაჭრობა, მსოფლიო ბაზარზე შესაძლოა მოვიხსენიოთ როგორც უჩინარი ექსპორტი, რომელსაც შეაქვს თავისი წილი ქვეყნის საგადასახდელო ბალანსში.

პოზიტიურად უნდა იქნას მიჩნეული სიტუაცია, როდესაც ტურისტების მიერ ქვეყანაში ვალუტის შემოდინება აღემატება ქვეყნიდან ნაღდი ვალუტის გადინებას.

თანამედროვე პერიოდში, როდესაც არც თუ ისე დიდი ხნის წინ (ფაქტობრივად მიმდინარე წლის მარტის დასაწყისამდე), საქართველოს ეროვნული ვალუტა ლარი განიცდიდა დევალვაციას აშშ დოლარის და სხვა

---

<sup>4</sup> <http://www.economy.ge/ge/media/news/saqartvelos-mtavroba-da-msoflio-banki-quoterovnuli-turizmis-ganvitarebis-strategia-2025quot-s-seimusavebs>  
გადამოწმებული იქნა 01.12.2022.

ქვეყნების ვალუტების მიმართ, უცხოური ვალუტა იძენს მეტ მსყიდველობით უნარს. ეს შესაძლოა ზოგადად მოსახლეობაში იწვევს უკმაყოფილებას (გასაგები მიზეზების გამო: მსყიდველობითი უნარის დაცემა, ფიქსირებულშემოსავლიანი მოსახლეობის რეალური შემოსავლის შემცირება, ეროვნულ ვალუტაში არსებული დანაზოგების კლება, ნეგატიური დამოკიდებულება ეროვნული ვალუტის მიმართ და სხვ), მაგრამ უნდა გახდეს უცხოელი ტურისტებისთვის სტიმულის მიმცემი, შედეგად გაზარდოს ტურისტული ნაკადების მოდინება (ტურიზმის ექსპორტი), რაც თავის თავად უნდა გახდეს მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის ხელისშემწყობი ფაქტორი. როგორც ყველა ქვეყანაში ზოგადად, მათ შორის კონკრეტულად საქართველოში ტურიზმის ექსპორტის ზრდა პოზიტიურ გავლენას იქონიებს საგადასახდელო ბალანსზე, შეძლებს მზარდი უარყოფითი წმინდა ექსპორტის შემცირებას. მაგრამ უნდა ითქვას, მიმდინარე ეტაპზე საქართველოს მთლიან შიდა პროდუქტში ტურიზმი წარმოდგენილია მოკრძალებული ხვედრითი წილით (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ინფორმაციით, 2018 წელის მონაცემებით ტურიზმის წილი ეკონომიკის მთლიან გამოშვებაში შეადგენს 8.1 %, ხოლო 2019 წლის მეორე კვარტალის მიხედვით 9.1 %<sup>5</sup>).

**ნახ. 1 ტურიზმის წილი მშპ-ში (მლნ ლარი)<sup>6</sup>**

წლები	2015 წ	2016 წ	2017 წ	2018 წ	2019 წ	2020 წ	2021 წ I კვარტალი
<b>სულ</b>	<b>1,956</b>	<b>1,968</b>	<b>2,597</b>	<b>3,016</b>	<b>3,630</b>	<b>2,558</b>	<b>808</b>
სახმელეთო ტრანსპორტი და წყლის ტრანსპორტი	823	798	977	987	1,099	1,235	371
მ.შ.							
საკაერო ტრანსპორტი	36	33	74	109	154	87	58

<sup>5</sup> [http://geostat.ge/index.php?action=page&p\\_id=118&lang=geo](http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=118&lang=geo) გადამოწმებული იქნა 05.12.2022

<sup>6</sup> <https://bit.ly/3isk0Xg> გადამოწმებული იქნა 01.12.2022.

განთავსება	606	594	861	1,185	1,559	637	205
საკვებით და სასმელებით მომსახურება	417	460	576	615	664	568	168
ტურისტული სააგენტოები, ტურ-ოპერატორები და სხვა დაჯავშნის მომსახურება და მათთან დაკავშირებული საქმიანობები	74	82	110	120	154	32	7
საქართველოს მშპ საბაზისო ფასებში	30,197	31,556	35,348	38,779	43,138	43,137	12,629
<b>ტურიზმის წილი მშპ-ში</b>	<b>6.5%</b>	<b>6.2%</b>	<b>7.3%</b>	<b>7.8%</b>	<b>8.4%</b>	<b>5.9%</b>	<b>6.4%</b>

ასევე უნდა ითქვას, რომ ეს სტატისტიკური მონაცემები არ გვადლევს საშუალებას გავაკეთოთ უფრო მეტად არგუმენტირებული და კონკრეტული დასკვნები ტურიზმის განვითარების შესახებ რეგიონალურ ჭრილში, რაც საშუალებას მოგვცემდა ანალიზი გავგვეკეთებინა რომელი რეგიონი და ტურიზმის რომელი სეგმენტი (სფერო) იძლევა მეტ შემოსავალს, შესაბამისად, რომელი სფერო საჭიროებს მეტ დანხარებას. კვლევის პერიოდში სამწუხაროდ ვერ მოვიძიეთ ოფიციალური ინფორმაცია თუ რა წილითაა წარმოდგენილი ამა თუ იმ რეგიონის მთლიან შემოსავლებში ტურიზმიდან შემოსავალი, რაც შეეხება ე.წ. ექსპერტულ შეფასებებს და სტატისტიკა, არც თუ ისე იშვიათად მას ტენდენციური ხასიათი აქვს და ნაკლებ სარწმუნოდ მიგვაჩნია.



**ნახ. 2 ტურიზმის სფეროებში პროდუქციის მთლიანი გამოშვება  
(მლნ. ლარი)<sup>7</sup>**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018*</b>	I 19*	II 19*
სასტუმროებისა და კემპინგების მომსახურება	<b>604.0</b>	<b>753.2</b>	<b>846.7</b>	193.6	226.2
რესტორნების, ბარების, სასადილოების მომსახურება და მზა საკვების მიწოდება	<b>1,130.5</b>	<b>1,230.9</b>	<b>1,432.0</b>	360.8	396.0
სარკინიგზო ტრანსპორტი	<b>103.6</b>	<b>96.6</b>	<b>100.1</b>	26.5	29.4
სხვა სახმელეთო ტრანსპორტი და საზღვაო და კაბოტაჟური წყლის ტრანსპორტი	<b>757.9</b>	<b>842.0</b>	<b>1,008.5</b>	226.0	354.9
საჰაერო ტრანსპორტი	<b>210.0</b>	<b>275.6</b>	<b>396.4</b>	81.3	139.0
სამოგზაურო ბიუროებისა და ტურისტული აგენტების საქმიანობა; ტურისტებისათვის დახმარების აღმოჩენა	<b>920.7</b>	<b>983.8</b>	<b>1,280.1</b>	261.1	371.5
<b>სულ, ტურიზმის სფეროებში პროდუქციის მთლიანი გამოშვება</b>	<b>3,726.8</b>	<b>4,182.0</b>	<b>5,063.9</b>	<b>1,149.3</b>	<b>1,517.1</b>

<sup>7</sup> <https://www.geostat.ge/index.php/ka/modules/categories/624/erovnu-l-angarishta-sistema-1993-eas-1993> გადამოწმებული იქნა 01.12.2022.

ქვეყნის პროდუქციის მთლიანი გამოშვება საბაზისო ფასებში, (მლნ. ლარი)	51,662.3	57,472.9	62,647.1	14,858.6	16,913.1
ტურიზმის სფეროების წილი ქვეყნის მთლიან გამოშვებაში (%)	7.2	7.3	8.1	7.7	9.0

ის თუ რა გავლენას ახდენს საგადასახდელო ბალანსის მდგომარეობა ქვეყნის მშპ-ზე, განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{მშპ} = \text{ხ}_{\text{სამ}} + \text{ინ} + \text{ს}_{\text{მთ}} + (\text{ექსპ} + \text{იმპ})$$

სადაც,  $\text{ხ}_{\text{სამ}}$  არის სამომხმარებლო ხარჯი;

ინ - ინვესტიციები;

$\text{ს}_{\text{მთ}}$  - სამთავრობო დანახარჯი;

ექსპ - ექსპორტი;

იმპ - იმპორტი.

მოყვანილი ფორმულად კარგად ჩანს, რომ თუ იმპორტი აღემატება ექსპორტს, მაშინ ქვეყნის მშპ-ს ექნება ნაკლები მაჩვენებელი. ამიტომ საქართველოს ეკონომიკისთვის ხელსაყრელია მოვიზიდოთ რაც შეიძლება მეტი ტურისტი ქვეყანაში, და დავანტერესოთ ისინი დახარჯონ მეტი ფულადი რესურსი, ვიდრე ქვეყნიდან გასული ტურისტი (საქართველოს მოქალაქე, რეზიდენტი) დახარჯავს საზღვარგარეთ მოგზაურობისას.

*ტურიზმის პირდაპირი გავლენა ზოგადად ქვეყნის ეკონომიკაზე და კონკრეტულად რეგიონზე* - ეს არის ტურისტიდან შემოსავალი, რომელსაც იგი შეიძენს ქვეყანაში ტურიზტული პროდუქტის და მომსახურებისთვის. პირდაპირი გავლენა გაიგება, როგორც ტურისტების ფულადი შენატანი ტურისტული კომპანიის მუშაკთა მატერიალური უზრუნველყოფის და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაში. ტურისტების დანახარჯები ზრდის ტურისტული რეგიონის შემოსავლებს, რომელიც თავის მხრივ ქმნის შემდეგ ჯაჭვს „ხარჯი - შემოსავალი - ხარჯი“ და ა.შ. აქედან გამომდინარე მთლიანი შემოსავლის გაანგარიშება ტურიზმიდან საკმაოდ რთულია, რამდენადაც აქ

ასევე გასათვალისწინებელია არაპირდაპირ, ირიბი გავლენა რეგიონის ეკონომიკაზე.

ირიბი გავლენა („მულტიპლიკატორის ეფექტი“), გამოიხატება რეგიონში ტურიზმიდან შემოსული თანხების ცირკულაციაში. შემოსავლებიდან მულტიპლიკატორის ეფექტი შესაძლოა გამოვლინდეს სხავადსხვა კუთხით, მაგალითად რეგიონის ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლები (გადასახადები, მოსაკრებლები) გაიზრდება ტურიზმის სფეროში დასაქმებული კომპანიების მიერ ბიუჯეტის სასარგებლოდ გადახდილი თანხიდან, ტურიზმის სფეროში დასაქმებული კომპანიები (იქ დასაქმებული მოსახლეობის ნაწილი), შეიძენს მეტი რაოდენობის ადგილობრივი წარმოების პროდუქტსა და მომსახურებას, როგორც უცხოელები ტურისტების, ასევე საკუთარი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისთვის და სხვ.

შემოსავლები ტურიზმიდან, ბევრად დიდი პოზიტიური შედეგის მომტანია იმ შემთხვევაში, როდესაც ტურისტული კომპანიები თავიანთი საქმიანობის განხორციელების პერიოდში შეიქმნენ ადგილობრივ (რეგიონალურ) პროდუქტსა და მომსახურებას. ამ პროდუქტისა და მომსახურების გამყიდველები, თავის მხრივ გასცემენ ხელფასს მის მიერ დაქირავებულ ადამიანებზე, რომლებიც ასევე შემოსავალს ხარჯავენ საქონლისა და მომსახურების შეძენაზე, წახალისებენ ეკონომიკის სხვა სფეროს დარგებს. მაგრამ თუ დასაქმებული მათ მიერ გამოიმუშავებული ხელფასის მნიშვნელოვან ნაწილს დახარჯავენ იმპორტირებული პროდუქციის შეძენაზე, მაშინ ჩვენს მიერ მოყვანილი ზემოთ ციკლი, ჯაჭვი („ხარჯი - შემოსავალი - ხარჯი“), იქნება მოკლე და საბოლოო ჯამში ადგილი ექნება რეგიონიდან, მთლიანობაში ქვეყნიდან ნაღდი ფულის გადინებას. პირდაპირი და ირიბი შემოსავლები კომბინაცია დიდ გავლენას ახდენს, როგორც კონკრეტული რეგიონის, ასევე მთელი ქვეყნის ეკონომიკაზე. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ტურიზმიდან შემოსული თანხების მთლიანი მოცულობა ვერ იქნება ათვისებული რეგიონში და ნაწილი გაედინება, მაგრამ სასურველია რაც სეიდლება ნაკლები ნაღდი ფულის გადინებას ქონდეს ადგილი. რა მეტი თანხა „დამაგრდება“ ადგილზე, შესაბამისად მეტი იქნება მულტიპლიკატორის ეფექტი.

ზემოთ აღნიშნულიდან შესაძლებელია აღვნიშნოთ, რომ იმისათვის რათა ტურიზმის სფეროდან მიღებული შემოსავალი (დადებითი ეფექტი)

იყოს რეალური და ტურისტების რაოდენობრივი ზრდა არა მარტო სტატისტიკურ მაჩვენებლებს „ალამაზებდეს“, არამედ აისახოს რეალურ ეკონომიკაზე, ვფიქრობთ აუცილებელია საქართველოში ჩამოსულ (არც თუ ისე მცირე რაოდენობის) ტურისტებსა და ვიზიტორებს შევთავაზოთ ადგილობრივი წარმოების (რეგინში რეგიონალური და ზოგადად ქვეყანაში წარმოებული), პროდუქტი, დავაინტერესოთ („ვაიძულოთ“) მისი შეძენით, რადგამ მხოლოდ მომსახურებიდან შემოსულ თანხას არ აქვს (ვერც ექნება) დიდი ეფექტი (განსაკუთრებით მულტიპლიკატორის ეფექტი დაბალია). რამდენადაც ტურისტის მიერ გაწეულ დანახარჯებში, ექსპერტული შეფასებით საკმაოდ დიდი ხვედრითი წილით გამოირჩევა დანახარჯი კვების პროდუქტებზე, თუ ჩვენ ვერ შევძლებთ ტურისტების მიერ შეძენილი (მოხმარებული) კვების პროდუქტების მაქსიმალური რაოდენობა იყოს სამამულო წარმოების, გამოვა, რომ ტურიზმის სფეროდან მიღებული შემოსავლების დიდი ნაწილით წავახალისებთ არა ქართულ წარმოებას, არამედ იმ ქვეყნებისას საიდანაც ვეწევით კვების პროდუქტების იმპორტს. სამწუხაროა რომ კვების პროდუქტების იმპორტი საკმაოდ შთამბეჭდავია და დიდი მასშტაბს აღწევს (ნახ. 3.), შედეგად დიდია თანხების გადინება („გაჟონვა“) ქვეყნიდან, მაშინ როცა შესაძლებელია ტურიზმის ინდუსტრიით მიღებული პირდაპირი და ირიბი ეფექტი კომბინაციაში იყოს უფრო დიდი, მეტი შედეგის მომტანი, როგორც მთლიანად ქვეყნის მასშტაბით, ასევე კონკრეტული რეგიონისთვის.

ნახ. 3. საქართველოს იმპორტი საერთაშორისო ვაჭრობის

სტანდარტული კლასიფიკაციის (სესკ-SITC) სექციების მიხედვით (ათასი აშშ დოლარი)<sup>8</sup>

სექციის დასახელება	2017	2018	2019	2020	2021
<b>იმპორტი - სულ</b>	<b>8,057,082.2</b>	<b>9,361,428.6</b>	<b>9,519,469.8</b>	<b>8,053,824.0</b>	<b>10,099,756.0</b>
მათ შორის:					
საკვები პროდუქტები და ცოცხალი ცხოველები	894,813.1	957,268.0	953,090.3	939,914.8	1,027,320.7

<sup>8</sup> <https://www.geostat.ge/index.php/ka/modules/categories/638/importi>

გადამოწმებული იქნა 01.12.2022.

სასმელები და თამბაქო	179,352.1	271,495.3	197,575.5	154,901.7	194,368.2
არასაკვები ნედლი მასალები, საწვავის გარდა	469,728.6	555,198.5	737,597.2	714,278.9	872,916.1
მინერალური საწვავი, საცხები და მათთან დაკავშირებული მასალები	1,179,423.9	1,341,121.0	1,294,310.8	954,662.0	1,322,465.0
ცხოველური და მცენარეული ზეთები, ცხიმები და ცვილები	47,591.0	53,973.8	52,493.7	58,276.6	64,497.8
ქიმიკატები და მასთან დაკავშირებული პროდუქტები, სხვაგან დაუსახელებელი	951,110.0	1,014,172.0	1,069,820.2	1,045,995.6	1,322,140.3
სამრეწველო საქონელი (ნაწარმი) ძირითადად კლასიფიცირებული შემადგენელი ნედლეულის მიხედვით	1,265,844.3	1,435,083.3	1,448,779.8	1,274,728.4	1,619,223.9
მანქანები და სატრანსპორტო მოწყობილობები	2,229,645.8	2,742,182.4	2,887,873.8	2,205,685.4	2,753,012.3
შერეული სამრეწველო საგნები (ნივთები)	822,526.4	887,616.5	867,633.3	676,242.4	876,142.1
საქონელი, რომელიც სხვაგან არაა კლასიფიცირებული სვსკ-ში	17,046.9	103,317.8	10,295.2	29,138.4	47,669.6

**დასკვნა.** დასკვნის სახით შესაძლებელია აღვნიშნოთ, რომ ტურიზმი არსებით გავლენას, როგორც ზოგადად ქვეყნის, ასევე კონკრეტულად მისი

რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებაზე, ხელს უწყობს ქვეყანაში უცხოური ვალუტის შემოდინებას, აუმჯობესებს ინფრასტრუქტურას და ა.შ. ტურიზმიდან მაქსიმალური შედეგის მიღებისათვის ყოველი სახელმწიფო ამუშავებს ტურისტულ პოლიტიკას, რომელიც წარმოგვიდგება სახელმწიფოს სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის შემადგენელ ნაწილად. სახელმწიფოს ტურისტული პოლიტიკა თავის მხრივ ეფუძნება ტურისტულ სტრატეგიასა (მიზნობრივი პროგრამების და განვითარების ერთიანი კონცეფციის შემუშავება, რომელთა განხორციელება მოითხოვს დროს და სოლიდურ ფინანსურ რესურსს) და ტაქტიკას (კონკრეტულ სიტუაციაში, კონკრეტული ზომებისა და მეთოდების გამოყენება დასახული მიზნების მისაღწევად).

ტურიზმს გააჩნია მნიშვნელოვანი პოტენციალი, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვან ბერკეტს, მაგრამ ის არ არის პანაცეა და შესაძლოა თან ახლდეს ეკონომიკური და სხვა სახის მანკიერებები.

ტურიზმის განვითარების უპირატესობას ქვეყნისთვის და მისი რეგიონისთვის მიეკუთვნება:

- რეგიონში ფულადი ნაკადის, მათ შორის უცხოური ვალუტის ზრდა;
- ეროვნული შემოსავლის ზრდა;
- ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა;
- გასართობი და დასასვენებელი ინფრასტრუქტურის რეფორმირება, რომელიც შესაძლოა გამოყენებული იქნას როგორც ტურისტების ესე ადგილობრივი მოსახლეობის მიერ;
- კაპიტალის, მათ შორის უცხოურის ზრდა;
- მოცემული რეგიონის ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების ზრდა.

ტურიზმის განვითარების ნეგატიური გავლენა შესაძლოა მდგომარეობდეს იმაში, რომ ტურიზმის განვითარება:

- გამოიწვევს ფასების ზრდას ადგილობრივ საქონელსა და მომსახურებაზე, სასოფლო სამეურნეო პროდუქტზე, სხვა ბუნებრივ რესურსებსა და უძრავ ქონებაზე;
- ხელს შეუწყობს ნაღდი ფულის გადინებას საზღვარგარეთ ტურიზმის იმპორტის შემთხვევაში;
- იწვევს ეკოლოგიურ და სოციალურ პრობლემებს;
- შესაძლოა ზიანი მიაყენოს ეკონომიკის სხვა დარგების განვითარებას.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. <http://www.economy.ge/ge/media/news/saqartvelos-mtavroba-da-msofliobanki-quoterovnuli-turizmis-ganvitarebis-strategia-2025quot-s-seimusavebs> გამომოწმებული იქნა 01.12.2022.
2. [http://geostat.ge/index.php?action=page&p\\_id=118&lang=geo](http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=118&lang=geo) გამომოწმებული იქნა 05.12.2022
3. <https://bit.ly/3isk0xg> გამომოწმებული იქნა 01.12.2022.
4. <https://www.geostat.ge/index.php/ka/modules/categories/638/importi> გამომოწმებული იქნა 01.12.2022.
5. [http://geostat.ge/?action=page&p\\_id=133&lang=geo](http://geostat.ge/?action=page&p_id=133&lang=geo) გამომოწმებული იქნა 01.12.2022
6. <https://www.geostat.ge/index.php/ka/modules/categories/624/erovnul-angarishta-sistema-1993-eas-1993> გამომოწმებული იქნა 01.12.2022.

# საგადასახადო შემოსავლების მნიშვნელობა საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების ფორმირების საკითხში

## The importance of tax revenues in the issue of formation of the state budget revenues of Georgia

ნონა კავთარაძე - ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
ასოცირებული პროფესორი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
Nona Kavtaradze - PhD of Business Administration  
Associate Professor  
Georgian National University SEU, Georgia.

**რეზიუმე.** სტატიაში განხილულია 2012-2021 წლებში საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობებში გადასახადებიდან მოზილიზებული შემოსავლების ფაქტიური შესრულების მაჩვენებლების დინამიკა. გაანალიზებულია 2022 ფისკალური წლისათვის საერთო – სახელმწიფოებრივი გადასახადებიდან მისაღები შემოსავლების გეგმური მაჩვენებლების სიდიდე, ასევე განხორციელებულია აღნიშნული მაჩვენებლების გასული 2021 წლის შესაბამის (გეგმურ) მაჩვენებლებთან შედარებითი ანალიზი. ყურადღება გამახვილებულია, საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილის ფორმირებაში გადასახადებიდან მოზილიზებული შემოსავლების მნიშვნელობაზე, ამ კუთხით გამოკვეთილია არაპირდაპირი გადასახადებიდან კერძოდ, დამატებული ღირებულების გადასახადიდან მოზილიზებული შემოსავლების მნიშვნელობის საკითხი.

სტატიაში ასევე წარმოდგენილია, ქვეყნის საბიუჯეტო-საგადასახადო პოლიტიკის სრულყოფის საკითხები.

**საკვანძო სიტყვები:** სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობები, შემოსავლები, პირდაპირი გადასახადები, არაპირდაპირი გადასახადები.

**Abstract.** The article discusses the dynamics of indicators of mobilized tax incomes in the revenues of state budget of Georgia in 2012-2021. It has been analyzed the magnitude of the planned indicators of revenues from general state taxes for the fiscal year 2022 and a comparative analysis of it with the corresponding (planned) indicators of 2021 has also been carried out. Attention is focused on the importance of the revenues mobilized from taxes in the formation of the revenue part of the state budget of Georgia, in this regard, the issue of the importance of the revenues mobilized from indirect taxes, namely value added tax, is particularly highlighted.

The article also presents the issues of improving the country's budgetary and tax policy.

**Key words:** state budget revenues, revenues, direct taxes, indirect taxes.



## **შესავალი.**

საქართველოს კანონის „საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის“ თანახმად, ბიუჯეტის შემოსულობები, წარმოადგენს ფისკალური წლის განმავლობაში ბიუჯეტში აკუმულირებული ფულადი სახსრების ერთობლიობას, რომელიც მოიცავს: შემოსავლებს, არაფინანსურ აქტივებს (არაფინანსური აქტივებით ოპერაციებიდან მიღებული სახსრები), ფინანსურ აქტივებს (ფინანსური აქტივებით ოპერაციებიდან მიღებული სახსრები, ნაშთის გამოყენების გარდა) და ვალდებულებებს (ვალდებულებების აღების შედეგად მიღებული სახსრები). თავის მხრივ ბიუჯეტის შემოსავლებს მიეკუთვნება: გადასახადები, გრანტები და სხვა შემოსავლები.

მრავალი ქვეყნის მსგავსად, საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილის ფორმირების ძირითად წყაროს საგადასახადო შემოსავლები წარმოადგენს. სწორედ საერთო – სახელმწიფოებრივი გადასახადებიდან მობილიზებული ფინანსური სახსრებით ხორციელდება სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების დაახლოებით 52 – 81 პროცენტის (2012 – 2021 წლები, ფაქტიური შესრულების მაჩვენებლები) ფორმირება. აღნიშნულიდან გამომდინარე ბიუჯეტის შემოსულობების, მათ შორის საგადასახადო შემოსავლების შესრულების მაჩვენებლებთან, გადასახადების ადმინისტრირებასთან და ზოგადად საბიუჯეტო – საგადასახადო პოლიტიკის სრულყოფასთან დაკავშირებული საკითხები მუდმივად ინარჩუნებს აქტუალურობას.

## **ძირითადი ტექსტი**

„საქართველოს საგადასახადო კოდექსის“ თანახმად, გადასახადი, თავისი არსით წარმოადგენს სავალდებულო და უპირობო ფულად შენატანს ბიუჯეტში, რომელსაც იხდის გადასახადის გადამხდელი, მისი აუცილებელი, არაეკვივალენტური და უსასყიდლო ხასიათიდან გამომდინარე. აღსანიშნავია, რომ გადასახადების და მოსაკრებლების ადმინისტრირებით სახელმწიფო უზრუნველყოფს საბიუჯეტო შემოსავლების ძირითადი ნაწილის ფორმირებას და მათ მიმართვას, როგორც სახელმწიფო მიზნობრივი პროგრამების დასაფინანსებლად, ასევე ინვესტიციების განსახორციელებლად და სახელმწიფო მომსახურების მიწოდების უზრუნველსაყოფად ქვეყნის მოქალაქეებისა და საწარმოებისათვის.

2012 - 2021 წლებში საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების ფაქტიური შესრულების მაჩვენებლების ანალიზი ცხადყოფს, რომ საკვლევ წლებში ბიუჯეტის შემოსულობები ყოველწლიურად სტაბილური ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა.

სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობებში, გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების მოცულობის ზრდის კუთხით, განსაკუთრებით აღსანიშნავია 2021 წელი. საანალიზო წელს, გადასახადებიდან ფაქტიურად მობილიზებული შემოსავლების სიდიდემ 22.2 პროცენტით – 2 074.7 მლნ ლარით გადააჭარბა 2020 წლის შესაბამის მაჩვენებელს და 11 439.5 მლნ ლარით განისაზღვრა. შედეგად, 2021 წელს, საგადასახადო შემოსავლების სახით მიღებულმა ფინანსურმა რესურსებმა უზრუნველყო სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების 62.2 პროცენტის ფორმირება.

ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლებში პირდაპირი და არაპირდაპირი გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების ხვედრითი წილის ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების დაახლოებით 55.4 – 64.8 პროცენტის ფორმირება არაპირდაპირი გადასახადებიდან, ხოლო 36.5 – 42.1 პროცენტის პირდაპირი გადასახადებიდან მობილიზებული ფინანსური რესურსებით განხორციელდა (2012 – 2021 წელი, ფაქტიური შესრულების მაჩვენებლები).

არაპირდაპირი გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების მოცულობის კუთხით, განსაკუთრებით აღსანიშნავია დამატებული ღირებულების გადასახადი (დღგ). თუ გავანალიზებთ ბოლო ათი წლის (2012 – 2021 წლები) განმავლობაში, საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების ფაქტიური შესრულების მაჩვენებლების დინამიკას ცალკეული გადასახადების ჭრილში, შევნიშნავთ, რომ საკვლევ წლებში დღგ – დან მიღებული შემოსავლებით განხორციელდა სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების დაახლოებით 41.1– 48.2 პროცენტის ფორმირება, რაც ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების მობილიზების საკითხში დღგ – ის უდიდეს მნიშვნელობაზე მიუთითებს.

დამატებული ღირებულების გადასახადიდან (დღგ) მობილიზებული შემოსავლების ზრდის კუთხით აღსანიშნავია 2021 წელი. საანალიზო წელს დღგ–დან აკუმულირებულმა შემოსავლებმა 24.6 პროცენტით – 965.7 მლნ

ლარით გადააჭარბა გასული 2020 წლის შესაბამის მაჩვენებელს და აბსოლუტურ გამოხატულებაში 4 883.9 მლნ ლარი შეადგინა. შედეგად 2021 წელს დღგ – დან მობილიზებულმა შემოსავლებმა საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების 42.7 პროცენტი, ხოლო სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების 26.6 პროცენტი შეადგინა.

არაპირდაპირი გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების მოცულობის მიხედვით, მეორე ადგილზეა აქციზის გადასახადი. აღნიშნული გადასახადიდან აკუმულირებული სახსრებით ფორმირდება ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების დაახლოებით 10 – 16 პროცენტი. 2021 წელს დღგ – ის მსგავსად ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა აქციზიდან მობილიზებული შემოსავლების სიდიდევ. 2021 წელს აქციზის გადასახადიდან მიღებულმა შემოსავლებმა 15.4 პროცენტით – 249.4 მლნ ლარით გადააჭარბა 2020 წლის შესაბამის მაჩვენებელს და მისი ფაქტიური ოდენობა 1 868.8 მლნ ლარით განისაზღვრა.

რაც შეეხება იმპორტის გადასახადს, მობილიზებული შემოსავლების მოცულობის მიხედვით მას ბოლო ადგილი უკავია (როგორც არაპირდაპირი, ასევე პირდაპირი გადასახადების ჭრილში). იმპორტის გადასახადის საშუალებით გენერირდება ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების მხოლოდ და მხოლოდ 0.8 - 1.6 პროცენტი. საანალიზო 2021 წელს იმპორტის გადასახადიდან მობილიზებულმა შემოსავლებმა 86.4 მლნ ლარი შეადგინა, რაც 12 მლნ ლარით 16.1 პროცენტით აღემატებოდა 2020 წლის შესაბამის მაჩვენებელს.

არაპირდაპირი გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების მნიშვნელობის საკითხზე მსჯელობის პარალელურად, საჭიროა ყურადღება გავამახვილოთ, სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების ფორმირებაში პირდაპირი გადასახადებიდან აკუმულირებული ფინანსური რესურსების საკითხზეც. საანალიზო 2021 წელს გასულ წლებთან შედარებით, გაიზარდა პირდაპირი გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების მოცულობაც, შედეგად 2021 წელს პირდაპირი გადასახადებიდან მიღებულმა შემოსავლებმა სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების 39.4 პროცენტი, ხოლო ბიუჯეტის შემოსულობების 24.5 პროცენტი შეადგინა (იხ. ცხრილი).

საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების და საგადასახადო შემოსავლების დინამიკა 2012 – 2021 წლები (ფაქტი), 2022 წელი (გეგმა) (მლნ ლარი)

	2012 წ	2013 წ	2014 წ	2015 წ	2016 წ	2017 წ	2018 წ	2019 წ	2020 წ	2021 წ	2022 გ
ბიუჯეტის შემოსულობები	8 004.0	7 717.4	9 157.1	9 891.1	10 374.0	11 618.7	12 693.4	13 252.2	18 042.3	18 377.7	19 652.3
გადასახადები	6 311.1	6 287.7	6 846.9	7 549.6	7 986.8	8 991.3	9 695.9	9 665.6	9 364.8	11 489.5	14 073.0
საშემოსავლო გადასახადი	1 636.4	1 795.1	1 790.4	2 052.4	1 978.1	2 525.9	2 877.9	3 200.3	3 079.8	3 491.5	4 590.7
ბიუჯეტის გადასახადი	850.9	806.5	828.8	1 025.2	1 055.9	756.6	736.6	866.3	919.4	1 015.3	1 829.0
დამატებული ღირებულების გადასახადი	3 040.3	2 847.9	3 298.5	3 505.4	3 286.4	4 122.6	4 426.9	4 243.6	3 918.2	4 883.9	5 826.3
აქციზი	859.6	722.2	810.2	870.7	1 069.7	1 450.9	1 465.7	1 506.7	1 619.4	1 868.8	1 965.0
იმპორტის გადასახადი	90.1	89.4	94.8	69.5	70.0	71.6	73.42	79.07	74.4	86.4	112.0
გადასახადების წილი ბიუჯეტის შემოსულობებში	78.4	81.5	74.8	76.3	77.0	77.4	76.4	72.9	51.9	62.2	72.9

წყარო: დამუშავებულია ავტორის მიერ საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მონაცემებზე დაყრდნობით <https://www.mof.ge/5429> (გადამოწმებულ იქნა 05.12.2022)

2021 წელს პირდაპირი გადასახადებიდან სახელმწიფო ბიუჯეტში მობილიზებული შემოსავლების მოცულობის კუთხით აღსანიშნავია საშემოსავლო გადასახადი. 2021 წელს საშემოსავლო გადასახადიდან ფორმირებულმა შემოსავლებმა, აბსოლუტურ მაჩვენებლებში, 3 491.5 მლნ ლარი შეადგინა, რაც 411.7 მლნ ლარით – 13.4 პროცენტით აღემატებოდა 2020 წლის შესაბამის მაჩვენებელს. შედეგად, 2021 წელს საშემოსავლო გადასახადიდან მობილიზებულმა შემოსავლებმა უზრუნველყო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების 30.5 პროცენტის ფორმირება.

2021 წელს განსაკუთრებით აღსანიშნავია მოგების გადასახადიდან მიღებული შემოსავლების დინამიკა. საანალიზო წელს, მოგების გადასახადიდან სახელმწიფო ბიუჯეტში ფაქტიურად მობილიზებული შემოსავლების ოდენობამ 1 015.3 მლნ ლარი შეადგინა, რაც 95.9 მლნ ლარით 10.4 პროცენტით აღემატებოდა 2020 წლის შესაბამის მაჩვენებელს. მნიშვნელოვანია აქვე აღინიშნოს, რომ 2017 წლის საანგარიშგებო წლიდან, მოგების გადასახადის ეგრეთ წოდებული „ესტონური მოდელის“ დანერგვის შემდეგ მნიშვნელოვნად შემცირდა სახელმწიფო ბიუჯეტში აღნიშნული გადასახადებიდან აკუმულირებული შემოსავლების ოდენობა, განსაკუთრებით 2017 – 2018 წლებში. 2017 წელს მოგების გადასახადიდან მობილიზებული შემოსავლების ფაქტიურმა მაჩვენებელმა 756.6 მლნ ლარი შეადგინა, რაც 2016 წლის შესაბამის მაჩვენებელს 299.3 მლნ ლარით - 28.3 პროცენტით ჩამორჩებოდა, ხოლო 2018 წელს მოგების გადასახადიდან მიღებული შემოსავლები 2017 წლის შესაბამის მაჩვენებელთან შედარებით 20 მლნ ლარით - 2.6 პროცენტით შემცირდა და 756.6 მლნ ლარით განისაზღვრა. მოგების გადასახადიდან მობილიზებული შემოსავლების ზრდა შესაძლებელი გახდა 2019 - 2020 წლებში. 2019 წელს მოგების გადასახადიდან მიღებული შემოსავლების ოდენობამ 17.6 პროცენტით – 129.7 მლნ ლარით გადააჭარბა 2018 წლის შესაბამის მაჩვენებელს და 866.3 მლნ ლარი შეადგინა, ხოლო 2020 წელს აღნიშნული გადასახადიდან მობილიზებული შემოსავლების მოცულობამ 6.1 პროცენტით გადააჭარბა 2019 წლის (შესაბამის) მაჩვენებელს და 919.4 მლნ ლარით განისაზღვრა. აქვე დავსძენთ, რომ 2019 – 2020 წლებში მოგების გადასახადიდან სახელმწიფო ბიუჯეტში ფაქტიურად მობილიზებული შემოსავლების მოცულობის ზრდის მიუხედავად, იგი მაინც მნიშვნელოვნად, კერძოდ 2019 წელს 18 პროცენტით, ხოლო 2020 წელს 13 პროცენტით ჩამორჩებოდა 2016 წლის ე.წ. „ესტონური მოდელის“ დანერგვამდე სახელმწიფო ბიუჯეტში მოგების გადასახადიდან მიღებული შემოსავლების ფაქტიური მაჩვენებლის სიდიდეს.

სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობებში საგადასახადო შემოსავლების მნიშვნელობის საკითხზე მსჯელობისას, ასევე გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების ზრდის ტენდენციებზე საუბრისას მნიშვნელოვანია გავანალიზოთ სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების გეგმური მაჩვენებლები მიმდინარე 2022 ფისკალური წლისათვის.

„საქართველოს 2022 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, მიმდინარე წელს გადასახადებიდან მისაღები შემოსავლების გეგმური მაჩვენებელი 14 473.0 მლნ ლარით განისაზღვრება, რაც გასული 2021 წლის შესაბამის (გეგმურ) მაჩვენებელს 3 110.4 მლნ ლარით – 27.4 პროცენტით აღემატება და ბიუჯეტის შემოსულობების 72.9 პროცენტს მოიცავს. მიმდინარე საბიუჯეტო წელს პროგნოზირებულია საგადასახადო შემოსავლების მოცულობის ზრდა საერთო - სახელმწიფოებრივი გადასახადის თითოეული სახის ჭრილში. კერძოდ, 2022 წელს სახელმწიფო ბიუჯეტში საშემოსავლო გადასახადებიდან მისაღები შემოსავლების გეგმური მაჩვენებელი გასული 2021 წლის შესაბამის (გეგმურ) მაჩვენებელს 31.2 პროცენტით - 1 090. 7 მლნ ლარით, ხოლო მოგების გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების გეგმური მაჩვენებელი (2021 წლის შესაბამის მაჩვენებელს) 82.7 პროცენტით - 828.0 მლნ ლარით აღემატება. აქვე დავსძენთ, რომ 2022 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის 9 თვის შესრულების ანგარიშის თანახმად (იანვარ-სექტემბერი), მოგების გადასახადებიდან აკუმულირებული შემოსავლების ფაქტიურმა სიდიდემ 1 560.7 მლნ ლარი შეადგინა, რაც 676.8 მლნ ლარით - 76.5 პროცენტით აღემატება 2016 წლის, ხოლო 769.8 მლნ ლარით - 97.3 პროცენტით 2021 წლის შესაბამისი 9 თვის ფაქტიური შესრულების მაჩვენებელს. აღნიშნული ტენდენცია იძლევა მოგების გადასახადებიდან მიღებული შემოსავლების ზრდის კუთხით სამომავლოდ პოზიტიური მოლოდინების საფუძველს.

რაც შეეხება არაპირდაპირი გადასახადებიდან მობილიზებული შემოსავლების გეგმურ მოცულობას, 2022 წელს დღგ – დან მისაღები შემოსავლების გეგმური მაჩვენებელი გასული წლის შესაბამის (გეგმურ) მაჩვენებელს 21.2 პროცენტით – 1 018.9 მლნ ლარით, აქციზის გადასახადებიდან მისაღები შემოსავლების სიდიდე 8.8 პროცენტით - 160.0 მლნ ლარით, ხოლო იმპორტის გადასახადებიდან პროგნოზირებული შემოსავლის ოდენობა 37.8 პროცენტით 30.7 მლნ ლარით აღემატება გასული (2021 წელი) წლის შესაბამის (გეგმურ) მაჩვენებელს.

ზემოაღნიშნული მონაცემების ანალიზი კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების ფორმირებასთან დაკავშირებული საკითხის მნიშვნელობას. სწორედ გადასახადების მობილიზების დონე წარმოადგენს სახელმწიფოს მდგომარეობის, მისი ეკონომიკური უსაფრთხოების ერთ-ერთი მნიშვნელოვან კრიტერიუმს,

რომლის საფუძველზეც ხორციელდება საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების მიერ ქვეყნის კრედიტუნარიანობის, საერთაშორისო ვალდებულებათა ლიკვიდობის მაჩვენებლისა და ქვეყანაში ეკონომიკური რეფორმების წარმატებით განხორციელების შეფასება.

### **დასკვნა – რეკომენდაციები:**

1. ცხადია, რომ ყველა სახელმწიფოს სჭირდება შემოსავლები, თანამედროვე ეტაპზე უმნიშვნელოვანეს გამოწვევას წარმოადგენს, როგორც საგადასახადო განაკვეთების, ასევე დაბეგვრის ბაზის სწორად განსაზღვრის საკითხი (WB, PwC 2019). ამასთანავე საკმაოდ რთულია დადგინდეს საგადასახადო განაკვეთების შემცირების ის ოპტიმალური ზღვარი, რომელიც უზრუნველყოფს ბიუჯეტის შემოსავლების ზრდას, ქვეყნის ეკონომიკურ აღმავლობას და მის მაკროეკონომიკურ სტაბილიზაციას. ქვეყნის საგადასახადო პოლიტიკის ფორმირებისას ერთ – ერთ საკვანძო საკითხს, საგადასახადო ბაზის სიმძიმის განმსაზღვრელი მაჩვენებლის – საგადასახადო ტვირთის ოპტიმალური სიდიდის დადგენა წარმოადგენს. აღნიშნული მაჩვენებელი გაიანგარიშება მიკრო და მაკრო დონეზე. მაკრო დონეზე იგი განისაზღვრება, როგორც ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლების თანაფარდობა ქვეყნის მშპ – თან. მსოფლიო ბანკის (WB) (ყოველწლიური) კვლევების თანახმად, რომელიც ეყრდნობა სსფ – ის (IMF) კვლევებსა და ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) მშპ – ის შეფასებებს, ბიზნესის საგადასახადო წნეხის მაჩვენებელი (Total tax and contribution rate % of profit) საქართველოში, 2020 წელს გასულ 2019 წლის მაჩვენებელთან შედარებით 1.7 პროცენტით - 23.1 პროცენტიდან 21.4 პროცენტამდე არის შემცირებული (WB, 2020).

2. თანამედროვე ეტაპზე საქართველოს საგადასახადო პოლიტიკის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ ამოცანას, ქვეყანაში საგადასახადო კანონმდებლობის სრულყოფა, საგადასახადო სისტემის ლიბერალიზაცია და საგადასახადო განაკვეთების ოპტიმიზაცია წარმოადგენს. ამასთანავე აღსანიშნავია, რომ ქვეყნის ეკონომიკის სტაბილური განვითარების უზრუნველსაყოფად საჭიროა, ისეთი საგადასახადო სტრატეგიის შემუშავება, რომლის ძირითადი მიზანიც იქნება: ეროვნული წარმოების სტიმულირება; მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობა და მიზნიდველი საინვესტიციო გარემოს ფორმირება.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

### წიგნი

1. ქავთარაძე ნ., „ბიუჯეტი, საქართველოს საბიუჯეტო სისტემა“, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2021.
2. Bhatia H.L. Public Finance. 29th ed. New Delhi: Vikas Publishing House, 2018.
3. Gruber J. Public Finance and Public Policy. (6th ed.). New York: Worth Publishers, 2019.

### ჟურნალი

1. ქავთარაძე ნ., გაზრდილი სახელმწიფო ვალი და მისი გავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე, ჟ. „ეკონომისტი“, №3, 2021

<http://ekonomisti.tsu.ge/doc/ekon.pdf>

### ინტერნეტ რესურსები

1. საქართველოს კანონი „საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსი“, თბ., 2009 წლის 18 დეკემბერი  
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/91006?publication=51> (გადამოწმებულ იქნა 05.12.2022)
2. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო <https://www.mof.ge/> (გადამოწმებულ იქნა 05.12.2022)
3. მსოფლიო ბანკი <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/GC.TAX.TOTL.GD.ZS> (გადამოწმებულ იქნა 05.12.2022)
4. World Bank Group and PwC, Paying Taxes 2020, November 26, 2019  
<https://archive.doingbusiness.org/en/reports/thematic-reports/paying-taxes-2020>

## used literature:

### Books

1. Kavtaradze N., „Budget, Budget System of Georgia“, Tbilisi, Univesali (In Georgian), 2021.
2. Bhatia H.L. Public Finance. 29th ed. New Delhi: Vikas Publishing House, 2018.



3. Gruber J. Public Finance and Public Policy. (6th ed.). New York: Worth Publishers, 2019.

### **Journals**

1. Kavtaradze N., Increased public debt and its impact on the Georgian economy, journal „Economics”, №3, 2021 <http://ekonomisti.tsu.ge/doc/ekon.pdf>

### **Internet resources**

1. Law of Georgia „Budget Code of Georgia”, Tb., 18 December 2009 <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/91006?publication=51> (Last review on 05.12.2022)

2. Ministry of Finance of Georgia <https://www.mof.ge/>(Last review on 05.12.2022)

3. The world Bank <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/GC.TAX.TOTL.GD.ZS> (Last review on 05.12.2022)

4. World Bank Group and PwC, Paying Taxes 2020, November 26, 2019 <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/thematic-reports/paying-taxes-2020>

# მცირე და საშუალო ბიზნესის სახელმწიფოებრივი მხარდაჭერის ეფექტიანობის ამაღლების გზები - უცხოური პრაქტიკის ანალიზი

## Ways to increase the effectiveness of state support for small and medium-sized businesses - analysis of foreign practice

ვალერ მაჭარაშვილი - ბიზნეს ტექნოლოგიების ფაკულტეტის დოქტორანტი,  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
[valer.matcharashvili@yahoo.com](mailto:valer.matcharashvili@yahoo.com)

Valer Matcharashvili - Doctoral student of the Faculty of Business Technologies,  
Georgian Technical University  
[valer.matcharashvili@yahoo.com](mailto:valer.matcharashvili@yahoo.com)

**აბსტრაქტი.** კვლევა ეძღვნება მცირე ბიზნესის სახელმწიფო მხარდაჭერის საერთაშორისო გამოცდილების განხილვას, *შესავალში* დასაბუთებულია საკვლევი თემის აქტუალობა; გაანალიზებულია პრობლემის მეცნიერული დამუშავების მდგომარეობა; განსაზღვრულია კვლევის მიზანი და ამოცანები, ობიექტი და საგანი, თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და ინფორმაციული ბაზა, მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა.

სტატიაში გამოყოფილი და დახასიათებულია მცირე ბიზნესის განვითარების ძირითადი ეტაპები ზოგადად განვითარებულ ქვეყნებში და განსაკუთრებით ყურადღება გამახვილებული ევოპირ ქვეყნებში; გამოკვლეულია მცირე მეწარმეობის სახელმწიფო მხარდაჭერის პრიორიტეტული მიმართულებები მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე პირობებში.

**საკვანძო სიტყვები:** მცირე ბიზნესი, საოჯახო საწარმო, საქონელი, მომსახურება, ტექნოლოგიური სრულყოფა, სგადასახადო შეღავათი.

**Abstract.** The study is dedicated to the review of the international experience of state support of small businesses, the relevance of the research topic is justified in the introduction; The state of technical processing of the problem is analyzed; The purpose and objectives of the research, object and subject, theoretical-methodological foundations and informational base, scientific novelty and practical significance are determined.

The article separates and characterizes the main stages of small business development in developed countries in general, and especially in European countries; The priority directions of state support of small business in the modern conditions of the development of the world economy are investigated.

**Key words:** small business, family enterprise, goods, services, technological perfection, tax relief.

**შესავალი.** უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში დასავლეთის წამყვანი ქვეყნების ეკონომიკაში მცირე ბიზნესის როლი არსებითად შეიცვალა. ამ სფეროში იწარმოება მშპ-ის უმეტესი ნაწილი, დასაქმებულია

მომუშავე მოსახლეობის უმრავლესობა, იქმნება ინოვაციების ნახევარზე მეტი. ასე, მაგალითად, ევროკავშირის ქვეყნებში არსებული 20,5 მლნ საწარმოდან 99% მიეკუთვნება მცირეს, რომლებშიც მუშაობს დასაქმებულთა 53%. აშშ-ის მცირე საწარმოებში, რომლებიც შეადგენენ ამერიკული ეკონომიკის საწარმოების საერთო რაოდენობის დაახლოებით 80%-ს, დასაქმებულია ქვეყნის სამუშაო ძალის 30%. კანადაში მცირე ბიზნესის 2,6 მლნ საწარმო, ქმნის რა ეროვნული ეკონომიკის გულს, უზრუნველყოფს მოსახლეობის 60%-ის დასაქმებას და აწარმოებს კერძო სექტორის მთლიანი პროდუქტის 43%-ს. იაპონიაში მცირე საწარმოთა წილად მოდის კომპანიათა საერთო რიცხვის 97%, დასაქმებულთა რიცხოვნობის 80% და რეალიზებული პროდუქციის დაახლოებით 55% მცირე მეწარმეობის წამყვანი პოზიციები აღნიშნულ ქვეყნებში, მნიშვნელოვანწილად, განპირობებულია სახელმწიფოს შესაბამისი პოლიტიკით.

მცირე ბიზნესის მონაწილეობის მაშტაბები საქართველოს ეკონომიკაში ჯერ კიდევ უმნიშვნელოა. აქ მცირე მეწარმეობის წილი მშპ-ის წარმოებაში უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში საშუალოდ 11%-ს უტოლდება, ხოლო მცირე ბიზნესში დასაქმებულთა ხვედრითი წილი 10%-ის ფარგლებს არ გასცდენია. ქართული მცირე ბიზნესის არსებული პოტენციალის სრულ რეალიზაციას შესაძლოა ხელი შეუწყოს განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების, უწინარეს ყოვლისა, ამ სფეროში დასავლეთის სახელმწიფოთა პოლიტიკის მთავარი მიმართულებების შესწავლამ.

მეწარმეობის, როგორც ადამიანის საქმიანობის სპეციფიკური ფორმის პრობლემებმა თავისი ასახვა ჰპოვა ისეთი ცნობილი უცხოელი მეცნიერებისა და ეკონომიკური თეორიის კლასიკოსთა შრომებში, როგორცაა ჯ.კ. გელბრეითი, პ. დრუკერი, ვ. ზომბარტი, რ. კანტილიონი, ჯ.მ. კეინსი, ლ. კირცნერი, ა. მარშალი, ფ. ნაიტი, ჟ.-ბ. სეი, ა. სმიტი, ი. ტიუნენი, გ. ფორდი, ფ. ჰაიეკი, ი. შუმპეტერი და სხვ.

**ძირითადი ნაწილი.** მცირე ბიზნესის კონტინენტალური (ევროპული) მოდელისათვის დამახასიათებელ მნიშვნელოვან ნიშნებს წარმოადგენს ბიზნესის სახელმწიფო რეგულირების ტრადიციები, ასევე შუა საუკუნეებიდან შემორჩენილი მოდერნიზებული სამქრო ტრადიციები. სწორედ ამიტომ, ამ ჯგუფის ქვეყნებში შენარჩუნებულია ხელოსნის სტატუსი. „მცირე და საშუალო საწარმოების ევროპული მიმოხილვის“ თანახმად, დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში არასასოფლო-სამეურნეო დარგთა კერძო სექტორის 16,4 მლნ

საწარმოდან 99.9%-ს წარმოადგენენ მცირე და საშუალო საწარმოები. მათ წილად მოდის სამრეწველო გაყიდვათა მთლიანი მოცულობის დაახლოებით 50%, მომსახურების სფეროში - 67%, დაახლოებით 90% - ვაჭრობასა და მშენებლობაში. მცირე და საშუალო ბიზნესი უზრუნველყოფს ამ ქვეყნებში სამუშაო ადგილების 70%-ს. ამ რეგიონის ქვეყნებისათვის ტიპიურს წარმოადგენს მიკრო საწარმო 9 კაცამდე დასაქმებულით, მათი რაოდენობა დღეისათვის 14,5 მლნ-ს აღემატება. მცირე საწარმოების რიცხვი შეადგენს 1 მლნ-ზე მეტს, საშუალო საწარმოებისა - 70 ათასს, მსხვილი საწარმოებისა კი - 12 ათასს.

ევროკავშირში ერთ საშუალო-სტატისტიკურ საწარმოზე მოდის 6 დაქირავებული მუშაკი, ხოლო საშუალოდ ერთ მცირე და საშუალო საწარმოზე - 4-5 კაცი. ევროკავშირის ქვეყნების ეკონომიკაში არასასოფლო-სამეურნეო სექტორის სამუშაო ადგილების მთლიანი რაოდენობის 12-25% მოდის სახელოსნო საწარმოებზე. ევროპაში მოქმედი მცირე საწარმოები ორიენტირებულნი არიან კონკრეტული მომხმარებლისათვის ტრადიციული საქონლის გამოშვებაზე და წლების მანძილზე თანდათან ხვეწავენ ნაწარმის ხარისხსა და დიზაინს, საკუთარი დიზაინის სკოლების ფორმირებით. ევროპული კონტინენტალური მცირე ფირმების ხარისხის უმაღლესი სტანდარტები, ფაქტობრივად, არის საოჯახო ტრადიციების გაგრძელება, რამდენადაც აქ მცირე ფირმათა უმრავლესობა საოჯახო საწარმოა.

ასე, მაგალითად, გერმანიასა და დიდ ბრიტანეთში ისინი ძალიან ხშირად, ისევე როგორც მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში, ემსახურებიან მსხვილ კომპანიებს სუბმოიჯარული ურთიერთობის პრინციპით. ამასთან, გერმანიაში მცირე საოჯახო ბიზნესი ხშირად ამა თუ იმ საქონლისა და მომსახურების ერთპიროვნულ მწარმოებლად გვევლინება. შედეგად, მცირე საოჯახო ფირმას შეუძლია მოიპოვოს საკუთარი ავტორიტეტი მსოფლიო ბაზარზე. დაბოლოს, გერმანული საოჯახო ფირმები მკაცრად იცავენ ტრადიციებს და გადასცემენ მას თაობიდან თაობებს. ამრიგად, საოჯახო ფირმების წიაღში ეყრება საფუძველი იმ ტრადიციებს, რომელზეც სამომავლოდ ბევრად იქნება დამოკიდებული ქვეყანაში არსებული სოციალურ-პოლიტიკური მდგომარეობა. დიდ ბრიტანეთში მსგავსი ტენდენციები ასე ძლიერი არ არის. აქ, როგორც წესი, საოჯახო ბიზნესი გვევლინება როგორც „სპონსორი“ და ეხმარება ოჯახის უმცროს წევრებს განათლებისა და კვალიფიკაციის მიღებაში.

საოჯახო საწარმოს მართვასა და სტრატეგიის შემუშავებას გააჩნია თავისი სირთულეები. საოჯახო ბიზნესი წარმატებით ვითარდება იმ შემთხვევაში, როდესაც მისი ინტერესი ემთხვევა საქმისას. კვლევები გვიჩვენებს, რომ გერმანიაში საოჯახო საწარმოს უფროსი უპირატესობას ანიჭებს ბიზნესის ინტერესებს. დიდ ბრიტანეთში საოჯახო ინტერესები ერთგვარად გადაჯაჭვულია სამეწარმოსთან და ხშირად ფირმა განიცდის კრახს. მცირე ფირმათა გაკოტრების სხვადასხვა მიზეზზე მიუთითებს წარმატებული ინგლისური საოჯახო ფირმის მფლობელი რ. ჰარვეი-ჯონსი, რომელიც ხაზს უსვავს მცირე საოჯახო ფირმების არსებობის მნიშვნელობას ინგლისური საზოგადოების განვითარების საქმეში. ჰარვეი-ჯონსი თვლის, რომ ამ ფირმებმა უნდა შექმნან „უნიკალური“ წარმოება და საკუთარი ბიზნესის წიაღში აღზარდონ ახალი თაობა.

მცირე ბიზნესის კონტინენტალური მოდელის კიდევ ერთ თავისებურებას განეკუთვნება დაქირავებული პერსონალის მუშაობის პირობები, რომელიც თითქმის არ ჩამოუვარდება მსხვილი კორპორაციის პირობებს. მაგალითად, თუ იაპონიაში 100 კაცამდე სიდიდის ფირმაში მომუშავე თანამშრომელი იღებს მსხვილ კორპორაციაში მომუშავე თანამშრომლის შრომის ანაზღაურების 77%-ს, აშშ-ში ეს მაჩვენებელი 57%-ის, გერმანიაში კი - 90%-ის ტოლია. აღნიშნულის ერთ-ერთი მიზეზია სახელმწიფოსა და პროფკავშირების მხრიდან მცირე ბიზნესში მიმდინარე პროცესების კონტროლის მექანიზმი (რომელსაც გააჩნია დიდი ტრადიცია). მეორე მხრივ კი, აღნიშნულ სპეციფიკას წარმოადგენს მოთხოვნა მაღალი კვალიფიკაციის კადრებზე, რომლებსაც შესწევთ რთული სამუშაოს შემოქმედება-ბითად შესრულების უნარი და „გული შესტკივათ“ წარმოებული პროდუქციის ხარისხზე.

რა თქმა უნდა, ეს დამახასიათებელია არა მარტო ევროპისათვის. მსოფლიოს ყველა განვითარებულ ქვეყანაში მოსახლეობის საბაზო მოთხოვნილებები ძირითადად გაჯერებულია. ყველგან მაღლდება განათლების დონე, ფართოვდება წარმოების შესაძლებლობები. აქედან გამომდინარეობს მოთხოვნის დიფერენციაციის ზრდა, მისი დესტანდარტიზაცია, მომხმარებელთა ყურადღების გადართვა მასობრივი წარმოების პროდუქტებიდან იდივიდუალიზებულ ნაკეთობებზე, რომლის მიწოდებასაც ახორციელებენ მცირე საწარმოები. კორპორაციები, რომელთაც ესმით ზემოაღნიშნული და ცდილობენ შესაბამისობაში მოვიდნენ ბაზრის ახალ

მოთხოვნებთან, იძულებული არიან განახორციელონ რეორგანიზაცია და უპირატესობა მიანიჭონ წარმოების მატრიცულ ორგანიზაციას.

და მაინც, საერთო ტენდენციების მიუხედავად, მოთხოვნის სტრუქტურა ევროპასა და აშშ-ში ერთმანეთისაგან მაინც არსებითად განსხვავებულია. თუ აშშ-ში აქცენტი უმრავლეს შემთხვევაში კეთდება ახალი ტექნოლოგიების განვითარებასა და რეალიზაციაზე, მაშინ ევროპაში ყველაზე მდიდარი ადამიანების ათეულში შედიან LOreal-ის, LVMH-ის, Redoute-ის, Luxottica-ის, Hermes-ის მფლობელები, რომლებიც წარმოადგენენ ეკონომიკის სექტორს, რომელშიც იქმნება უნიკალური საქონელი და მომსახურება. მართალია, მათი წარმოება საჭიროებს თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას მთლიანობაში, მაგრამ ევროპულ მოთხოვნილებათა ინდივიდუალიზებული სტრუქტურა მცირე ბიზნესს უტოვებს მრავალ შესაძლებლობას, რომლის ფარგლებშიც ხელოსნები და მცირე მეწარმეები შედარებით თავდაჯერებულად გრძნობენ თავს.

საკუთარი კლიენტების საუკეთესოდ ცოდნის შედეგად, მცირე საწარმოები ღებულობენ დამატებით კონკურენტულ უპირატესობას, რაც საშუალებას აძლევს მათ უფრო ეფექტიანად გაუწიონ კონკურენტული წინააღმდეგობა აზიურ და ამერიკულ საქონელს, ვიდრე მსხვილმა კომპანიებმა

ხარისხზე ორიენტაციას, რომელიც ხელსაყრელად გამოარჩევს ევროპულ მცირე ბიზნესს, გააჩნია თავისი უარყოფითი მხარეებიც. საქმე იმაში მდგომარეობს, რომ ხარისხი, ტრადიციული გაგებით, ითვალისწინებს ორიენტაციას გარკვეულ სტანდარტზე, იდეალზე, რაღაცა შეუცვლელზე. მაგრამ, თანამედროვე გაგებით, „ხარისხი განისაზღვრება მყიდველთა მოთხოვნილებებით და მხოლოდ მათ მიერ“. სწორედ ამიტომ მყიდველის რწმენა იმის შესახებ, რომ ბურგუნდიული ღვინო ყველაზე ხარისხიანია, კონკურენტულ უპირატესობას უქმნის ფრანგული ღვინის მწარმოებლებს, რომელიც ტექნიკური მახასიათებლებით შეიძლება ჩამოუვარდებოდეს კალიფორნიულს.

ევროპული პროდუქტების ხარისხისადმი მომხმარებლის ნდობის გამოყენებით ევროპის მცირე ბიზნესი ინარჩუნებს საკუთარ ნიშას ცალკეული სახის პროდუქტების წარმოებაში. მაგრამ ხარისხის ტექნოლოგიურ გაგებაზე აქცენტის გაკეთება, რომელიც დამა-ხასიათებელია ევროპელი მწარმოებლებისათვის, ე.წ. „ტროას ცხენის“ როლს თამაშობს მომხმარებ-

რებლებთან ურთიერთობაში. იგი არა მარტო ხელს უშლის ინოვაციების განხორციელებას და წარმოების გაფართოებას, არამედ ასევე გზას უკეტავს ახალ ფორმებს, რომელთაც არ აქვთ მკაცრი სტანდარტების შესატყვისი პროდუქციის წარმოების დაწყების სათანადო გამოცდილება. ამიტომ, მაგალითად, დიდი ბრიტანეთი ერთიან ევროპაში ინტეგრირების თავისი მისწრაფების რეალიზაციაში წააწყდა მცირე ბიზნესის განვითარების შენელებულ ტემპებს და დიდი სირთულებების გადალახვის შედეგად მოვიდა შესაბამისობაში N5750 ახალ ბრიტანულ სტანდარტთან, რომელსაც თან ახლავს პროდუქციის ხარისხის კონტროლისა და მართვის სპეციალური სქემა.

თანამედროვე მომხმარებლისათვის მეტად მნიშვნელოვანია არა მარტო საქონლისა თუ მომსახურების ტექნოლოგიური სრულყოფილება; მისთვის არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პროდუქტის სიახლე, მისი არაჩვეულებრივობა, ახალი მახასიათებლები. ცნობილი ფილოსოფოსის ბ. გროსის სიტყვებით „.....ახლის წარმოება, უპირველეს ყოვლისა, წარმოადგენს თანამედროვე კულტურის ეკონომიკურ მოთხოვნილებას, რომელიც აჯილდოვებს მხოლოდ ტაბუს დარღვევას, პროტესტს, კრიტიკას და ესთეტიკურ ინოვაციას“.

ის, რაც დამახასიათებელია კულტურისათვის მთლიანობაში, კიდევ უფრო მეტად დამახასიათებელია ბიზნესისთვის. და აქ მცირე ბიზნესს უჩნდება კიდევ ერთი უპირატესობა: მომავალში იგი ვერ შეძლებს მსხვილ ფორმებთან ფასებში კონკურენციის გაწევას, მაგრამ მას შესწევს ისეთი პროდუქციის და მომსახურების წარმოების უნარი, რომელიც არსებითად განსხვავდება კონკურენტების პროდუქციისა და მომსახურებისგან. რამდენადაც მცირე ბიზნესში უფრო იოლი და მარტივია წარმოების გადაწყობა, ვიდრე მსხვილ ბიზნესში, ინოვაციების დანერგვა მცირე ბიზნესში უფრო ხელსაყრელია. ამასთან, ჩვენი აზრით, მეწარმე ვალდებულია გაყვეს სწრაფ ცვლილებებს ტექნიკასა და ტექნოლოგიაში, წინააღმდეგ შემთხვევაში გარკვეული დროის შემდეგ ჩნდება რისკი იმისა, რომ დარჩეს ბიზნესის გარეშე. მეორე მხრივ, ინოვაციათა მუდმივი დანერგვა ფართო გაგებით (არა მარტო ტექნიკური, არამედ ორგანიზაციული, ეკონომიკური, სოციალური თვალსაზრისით) შედარებით უფრო განვითარებულია ბიზნესის სხვა მოდელში - ე.წ. ანგლოსაქსონურში (უწინარეს ყოვლისა, ამერიკულში).

თვლიან, რომ აშშ-ში სწორედ მცირე ბიზნესის მიმართ პოლიტიკასთან არის დაკავშირებული მკვეთრი მაკროეკონომიკური ზრდა გასული საუკუნის ბოლო მეოთხედში. ფაქტობრივად, ევროპისა და აშშ-ის ეკონომიკური განვითარების მაჩვენებლები აღნიშნულ პერიოდში იყო დაახლოებით მსგავსი, კერძოდ, გასული საუკუნის ბოლო 25 წლის განმავლობაში ეკონომიკური ზრდის საშუალო-წლიურმა ტემპმა ევროპაში შეადგინა 3,3%, ხოლო აშშ-ში - 3,1%. უმუშევრობის დონემ ევროკავშირის ქვეყნებში შეადგინა 3%, აშშ-ში კი - 5%.

უკვე 21-ე საუკუნის პირველი ათწლეულის შუა პერიოდიდან ევროკავშირისა და აშშ-ის ეკონომიკები პრაქტიკულად იმყოფებოდა დიამეტრალურად განსხვავებულ მდგომარეობაში. კერძოდ, აშშ-ში უმუშევრობის დონე 5%-ს ქვემოთ დაეცა, ხოლო მშპ-ის ზრდის ტემპმა 4%-ს გადააჭარბა. ევროპაში კი უმუშევრობამ 10%-ს გადააჭარბა, ხოლო ეკონომიკის საშუალო-წლიური ზრდის ტემპმა შეადგინა 1,5%. ამასთან, სტატისტიკა მოწმობს, რომ აშშ-ში ფირმების რაოდენობა მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში ფაქტობრივად გაორმაგდა (2 მლნ-დან გაიზარდა 4,5 მლნ-მდე). ეს ტენდენცია უფრო გამოიკვეთა 90-იან წლებში, კერძოდ, 1990 წლიდან 1997 წლის ჩათვლით კორპორაციათა და პარტნიორობათა რაოდენობა აშშ-ში გაიზარდა 5,3 მლნ-დან 6,9 მლნ-მდე, ხოლო ინდემწარმეთა რიცხვი გადიდა 14,4 მლნ-დან 16,8 მლნ-მდე, ანუ საშუალოდ წლიურად 3,1%-ით. იმავე პერიოდში ახალ კომპანიათა რიცხვი უმრავლეს ევროპულ ქვეყანაში შემცირდა ან უცვლელი დარჩა.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ევროპული ქვეყნების მცირე მეწარმეობამ თავის განვითარებაში რამოდენიმე ეტაპი განვლო, რომელთაგან თითოეულზე მისი შინაარსი ასახავდა შესაბამისი ეპოქის მახასიათებელ ნიშან-თვისებებს. აღნიშნულის გათვალისწინებით, შევეცდებით თითოეული ეტაპი გამოვყოთ და დავახასიათოთ ცალ-ცალკე (ცხრილი 1).



**ცხრილი 1. მცირე ბიზნესის განვითარების ეტაპები დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში**

ეტაპი	პერიოდი	მახასიათებელი
<b>თანამედროვე კაპიტალიზმი</b>		
I	მე-19 საუკუნის დასასრული - 1930-იანი წლების მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის დასაწყისი	მცირე ბიზნესის განვითარება წარმოების დეცენტრალიზაციის პირობებში, მართვის ცენტრალიზებული სისტემა
II	1940-1960-იანი წწ.	მსხვილი ფირმების კაპიტალის კონცენტრაცია და წარმოების დეცენტრალიზაცია
<b>პოსტინდუსტრიული კაპიტალიზმი</b>		
III	1970-იანი წწ.	მცირე ბიზნესის აღორძინება
IV	1980-1990-იანი წწ.	სამეწარმეო ბუმი, დეცენტრალიზაცია
V	2000-2010-იანი წწ.	მცირე მეწარმეობის განვითარება ევროკავშირის ერთიან ეკონომიკურ სივრცეში

**ზემოაღნიშნულის საფუძველზე შესაძლებელია გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:**

ჯერ-ერთი, მცირე ბიზნესის მიმართ განხორციელებული პოლიტიკა მჭიდრო კავშირშია დასავლეთ ევროპის სახელმწიფოთა საერთო პოლიტიკასთან. მცირე ბიზნესის სახელმწიფო მხარდაჭერის სისტემის ფორმირება სათავეს იღებს 1970-1980-იან წლებში, საერთო სამრეწველო და ეკონომიკურ პოლიტიკაში შეტანილი ცვლილებებით;

მეორე, მიზნობრივ-პროგრამული მიდგომა წარმოადგენს დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში მცირე ბიზნესის მიმართ განხორციელებული პოლიტიკის სტრატეგიისა და პრიორიტეტების ფორმირების განუყოფელ ნაწილს;

დაბოლოს, მესამე, თანამედროვე ეტაპზე შემოთავაზებულია მცირე საწარმოთა საქმიანობის ხელშეწყობისა და სტიმულირების მექანიზმების ფართო სპექტრი როგორც ევროკავშირის, ისე ნაციონალურ და რეგიონულ დონეზე განხორციელებული პოლიტიკის ფარგლებით განსაზღვრული პრიორიტეტული მიმართულებებიდან გამომდინარე. ამასთან, სახელმწიფო მხარდაჭერის სისტემა ატარებს მთლიან, კოორდინირებულ და მიზანმიმართულ ხასიათს.

### ბიბლიოგრაფია

1. როგორ დავიწყო ბიზნესი. გზამკვლევი/საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო//[http://www.businessombudsman.ge/cms/site\\_images/rogor%20daviwyo %20biznesi.pdf](http://www.businessombudsman.ge/cms/site_images/rogor%20daviwyo%20biznesi.pdf).
2. როსტიაშვილი თ. მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერის და განვითარების სტრატეგია საქართველოში. ეკონომიკის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაცია. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. - თბ., 2009.
3. საპარტნიორო ფონდი // <http://www.fund.ge>.
4. სასოფლო სამეურნეო პროდუქტების გადამამუშავებელი საწარმოების თანადაფინანსების პროექტი დაიწყო//[http://www.ptpress.ge/index.php?year=2014&magazine\\_id=377 &topic\\_id=8949#.VKQ1p2PsnLU](http://www.ptpress.ge/index.php?year=2014&magazine_id=377 &topic_id=8949#.VKQ1p2PsnLU).
5. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. მეწარმეობა საქართველოში: [http://www.geostat.ge/cms/site\\_images/\\_files/georgian/mewarmeoba\\_2011\\_.pdf](http://www.geostat.ge/cms/site_images/_files/georgian/mewarmeoba_2011_.pdf).
6. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=229&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=229&lang=geo).
7. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=211&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=211&lang=geo).

8. საქართველოში სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის საკითხები / [ავტ. და შემდგ.: ა. სილაგაძე, გ. დიდბარიძე, ე. ჯუღელი და სხვ.]. - თბ., 1996. - 344 გვ.
9. სახელმწიფო პროგრამა „აწარმოე საქართველოში“// <http://nasp.gov.ge/geo/static/3051>.
10. A “Small Business Act” (SBA). For Europe, Brussels, 25. 6. 2008.
11. Bagnasco A. et Ch. F. Sabel, PME et developpement economique en Europe / Paris, 1994.
12. Baleyolier A. Le ddveloppement regional des districts italiens. These es Sciences de Gestion, Universite Jean Moulin Lyon 3,1'IAE, 2001.
13. .
14. The Global Innovation Index 2011, INSEAD, 2011.
15. The Strategic Management of Customer Relationships. Market Assessment International, 1999.
16. Авдашева С, Ястребова О. Государственная поддержка в регионах: состояние и проблемы реорганизации // Вопросы экономики. - 2001. - № 5. - С.87-124.

# რისკების „ურთიერთზემოქმედების“ ფაქტორები და მათი გაანგარიშების მეთოდები

## Risk "interaction" factors and their calculation methods

ნინო სიბაშვილი - საბანკო საქმის მაგისტრი

შპს პოსტ რედ- ფინანსური მენეჯერი

**Nino Sibashvili** - Master of Banking

LTD POSTRED-Financial manager

[Sibashvilinino1@gmail.com](mailto:Sibashvilinino1@gmail.com)

**რეზიუმე:** წინამდებარე სტატიაში დაფიქსირებულია პოზიცია, რომ ბანკის პოლიტიკის მიზანს, ფინანსების მართვასთან მიმართებაში, წარმოადგენს - ფინანსური რისკების ეფექტიანად მართვის მკაფიო პროცესების ორგანიზება, რისკების თითოეული ტიპისათვის საზღვრების, ლიმიტის პარამეტრების სავალდებულოდ დადგენა, ურთიერთ დაკავშირებული რისკების ტიპებს შორის დაბალანსების განხორციელება. სრული წონასწორობა აქ შეუძლებელია, რამდენადაც ცალკეული რისკის შესამცირებლად მიღებული ქმედებები, სხვების ზრდაზე/გადიდებაზე ახდენენ ზემოქმედებას. მითითებულია, რომ ქვეყანაში პროცენტის მაღალი ნორმის ფაქტორებს წარმოადგენს, ერთის მხრივ, ფინანსური რესურსების დეფიციტი, მეორეს მხრივ კი - მაღალი სამეწარმეო რისკი, რომელიც საბანკო დაკრედიტებისას ორმაგდება, რამდენადაც სამეწარმეო რისკი ერთიანდება საკრედიტო რისკთან. ამასთან ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა სახეობის რისკები ურთიერთ დაკავშირებულეობა და ბანკის საქმიანობაზე შესაბამის ზეგავლენას ახდენენ. გაცნობიერებულია, რომ ნებისმიერი რომელიმე ერთი კონკრეტული რისკის ცვლილებას პრაქტიკულად ყველა სხვა რისკების ცვლილებისაკენ/ზრდისაკენ მივყავართ, შესაბამისად ბანკის სტაბილურობაზე და საიმედოობაზე ზემოქმედებენ და ამდენად ყოველივე აღნიშნული, თითოეული კონკრეტული რისკის დონის შეფასების მეთოდისა და მეთოდების შერჩევას აძნელებს. დადასტურებულია, რომ ბანკის რისკის საერთო ნორმატივის გაანგარიშების ფორმულის - მრიცხველში საკრედიტო რისკების მნიშვნელობები უზრალოდ შეიკრიბება (ჯამდება) და მათი ერთმანეთზე ზემოქმედების ფაქტორი არ არის გათვალისწინებული, როგორც ასეთი ფენომენი წლიური ინფლაციის ტემპის გაანგარიშების ფორმულაში და კრედიტის გამოყენებაზე დარიცხვადი თვიური საპროცენტო განაკვეთის სიდიდის კვარტალურ ბაზისამდე დაყვანის ფორმულაშიც არის გამოყენებული. შეთავაზებულია ბანკის საერთო რისკის დაშვებადობის ხარისხის გაანგარიშების კორექტირებული ფორმულა (N<sub>r</sub>), სადაც ბანკის ოპერაციების მიხედვით ერთდროულად მოქმედი სხვადასხვა რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების ფაქტორია გათვალისწინებული.

საკვანძო სიტყვები: რისკი, ფინანსური რისკი, რისკის შეფასება, ინფლაციური რისკი, საოპერაციო რისკი.

**Summary:** In this article, the position is stated that the goal of the bank's policy in relation to financial management is to organize clear processes of effective management of financial risks, to establish mandatory limits and limit parameters for each type of risk, to implement balancing between types of interrelated risks. Complete balance is not possible here, as actions taken to reduce individual risks affect the growth/enhancement of others. It is indicated that the factors of high rate of interest in Kekani are, on the one hand, lack of financial resources, and on the other hand - high business risk, which doubles in bank lending, as business risk is combined with credit risk. It should also be noted that all types of risks are interconnected and have a corresponding impact on the bank's activities. It is understood that the change of any one specific risk practically leads to the change/increase of all other risks, thus affecting the stability and reliability of the bank, and thus, all of the above makes it difficult to select the methodology and methods for assessing the level of each specific risk. It has been confirmed that in the formula for calculating the bank's general risk norm, the values of credit risks are simply added (summed up) and the factor of their influence on each other is not taken into account, as such a phenomenon is used in the formula for calculating the annual inflation rate and in the formula for reducing the amount of the monthly interest rate charged on the use of credit to a quarterly base. . A corrected formula (Nr) for calculating the degree of acceptability of the bank's overall risk is proposed, where the factor of mutual influence of different risks acting simultaneously according to the bank's operations is taken into account.

Key words: risk, financial risk, risk assessment, inflation risk, operational risk.

ზოგადად შეიძლება აღინიშნოს, რომ საკრედიტო სისტემაში ძირითადად შემდეგი სახეობის რისკები არსებობს: საბაზრო რისკი, ლიკვიდობის რისკი, საოპერაციო რისკი, პროცენტული რისკი, სავალუტო რისკი, საქმიანი რისკი, საანგარიშსწორებო რისკი, სამართლებრივი რისკი, სარეპუტაციო რისკი, საკრედიტო რისკი, ქვეყნიური რისკი, რეგიონალური რისკი, დარგობრივი რისკი, კლიენტურული რისკი, სამეწარმეო რისკი, საგადახდო რისკი, პროექტის რისკი, უზრუნველყოფის რისკი და სხვა.

საბანკო საქმიანობის სპეციფიკის ძალისხმევით საბანკო მენეჯმენტში საკუთარი დანაზოგების ბანკისადმი მიმნდობი კლიენტების ინტერესების დაცვისა და თვით ბანკის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის მიზნით, რისკების ეფექტურად მართვის საკითხები პირველ რიგითობაზეა წამოწეული.

ბანკების საქმიანობაში და მათი ფინანსური მდგომარეობის შეფასებაში განმსაზღვრელ როლს, აღნიშნული საქმიანობისათვის

დამახასიათებელი ერთდროულად გვერდიგვერდ მოქმედი რისკები ასრულებენ. ზოგადად რისკის ქვეშ გაიგება - სამომავლო ფულად ნაკადებთან მიმართებაში განუსაზღვრელობა, დაგეგმილთან შედარებით ღირებულებით გამოსახულებაში წარმოდგენილი დანაკარგების ან შემოსავლების სრულად მიუღებლობის ალბათობა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ბანკის პოლიტიკის მიზანს, ფინანსების მართვასთან მიმართებაში, წარმოადგენს - ფინანსური რისკების ეფექტიანად მართვის მკაფიო პროცესების ორგანიზება, რისკების თითოეული ტიპისათვის საზღვრების, ლიმიტის პარამეტრების სავალდებულოდ დადგენა, ურთიერთ დაკავშირებული რისკების ტიპებს შორის დაბალანსების განხორციელება. სრული წონასწორობა აქ შეუძლებელია, რამდენადაც ცალკეული რისკის შესამცირებლად მიღებული ქმედებები, სხვების გაზრდაზე ახდენენ ზემოქმედებას. ასევე აღსანიშნავია, რომ ქვეყანაში პროცენტის მაღალი ნორმის ფაქტორებს წარმოადგენს, ერთის მხრივ, ფინანსური რესურსების დეფიციტი, მეორეს მხრივ კი - მაღალი სამეწარმეო რისკი, რომელიც საბანკო დაკრედიტებისას ორმაგდება, რამდენადაც სამეწარმეო რისკი ერთიანდება საკრედიტო რისკთან. ამასთან ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა სახეობის რისკები ურთიერთ დაკავშირებულებია და ბანკის საქმიანობაზე შესაბამის ზეგავლენას ახდენენ. ნებისმიერი რომელიმე ერთი რისკის ცვლილებას პრაქტიკულად ყველა დანარჩენი რისკების ცვლილებისაკენ მიყვავართ, შესაბამისად ბანკის სტაბილურობაზე და საიმედოობაზე ზემოქმედებენ და ამდენად ყოველივე აღნიშნული, თითოეული კონკრეტული რისკის დონის შეფასების მეთოდისა და მეთოდების შერჩევას აძნელებს.

ბანკების საქმიანობის საერთო რეგულირებისათვის, მათ შორის მასზე ამა თუ იმ სახეობის რისკების ზემოქმედების შეზღუდვის მიზნით, საქართველოს ეროვნული ბანკის (სებ) როგორც საზედამხედველო ორგანოს მიერ სავალდებულო ეკონომიკური ნორმატივები და ლიმიტები გამოიყენება. ამასთან, მოცემული პრობლემის განხილვისას ყველაზე დიდი მნიშვნელობა საკუთრივ იმ რისკების ნორმატივებს გააჩნიათ, რომლებიც მათ დასაშვებ ზღვრებს განსაზღვრავენ. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანის პრაქტიკული მაგალითები:

მაგალითი 1: ბანკის საერთო რისკის დონის განმსაზღვრელი ფორმულა ( $N_r$ ) - წარმოდგენილია ქვემოთ შემდეგი სახით, სადაც

განსაკუთრებით გვინდა აღვნიშნოთ, რომ გაანგარიშების ფორმულაში ბანკის დასაშვები საერთო რისკის მაჩვენებლები (შიდა საბანკო რისკები შეიძლება იყოს: სტრუქტურული, კლიენტურის შემადგენლობის, საანგარიშსწორებო, საემისიო, ბანკის თანამშრომლების ბოროტმოქმედების, აქტიური და პასიური ოპერაციებისა და კაპიტალის, ანუ საბალანსო, საკრედიტო, საპროცენტო, სავალუტო, რეფინანსირების, დაუბალანსებელი ლიკვიდობის, ოპერაციების არასაკმარისი დივერიფიკაციის, ანუ საბანკო სპეციალიზაციის რისკები) უბრალოდ მხოლოდ იკრიბება (ჯამდება) და მათი ურთიერთ ზემოქმედების მნიშვნელოვანი ფაქტორი კი, როგორც აღნიშნული გარემოება წლიური ინფლაციის ტემპის გაანგარიშების ფორმულაში, ყოველთვიური ინფლაციის ტემპების ერთმანეთზე ზემოქმედება არის გათვალისწინებული - უგულვებელყოფილია:

$$N_r = (R_1 + R_2 + \dots + R_i + \dots + R_n) \times E / K,$$

სადაც:  $N_r$  – ბანკის დასაშვები საერთო რისკის ხარისხია;

$R_i$  – ბანკის რისკებია  $i$  – ოპერაციების მიხედვით ან რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივების გათვალისწინებით ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$E$  – ქვეყნიური რისკებია (გარე რისკები);

$K$  – ბანკის კაპიტალია.

დავუშვათ, რომ საბანკო ბიზნესზე ერთდროულად მოქმედებს სხვადასხვა სახის 5 სახეობის რისკი, თითოეული 5 ერთეულის ტოლი ლიმიტის სიდიდით, მაშინ ბანკის საერთო რისკის დონის განმსაზღვრელი ფორმულიდან გამომდინარე:

$$N_r = (5 + 5 + 5 + 5 + 5) \times 5 / 12 = 10,25.$$

ბანკის საერთო რისკის დასაშვები კრიტერიალური დონე, აქედან გამომდინარე 10 ერთეულის ფარგლებშია დადგენილი:

┌  $N = (0 - 5)$  - ბანკის რისკის დაბალი დონეა, რომელსაც მან გარკვეული დროით შეიძლება იგნორირება გაუკეთოს;

┌  $N = (5 - 10)$  - რისკის საშუალო დონეა, რომლისადმი საბანკო დაწესებულების მხრიდან გულმოდგინე ყურადღებას მოითხოვს;

┌  $N = 10$  - რისკის მაღალი დონეა, რომლის ზევით მნიშვნელობისას შეიძლება ბანკის გაკოტრებაც მოყვეს.

მაგალითი 2: კომერციული ბანკებისათვის დადგენილი ეკონომიკური ნორმატივი  $kk_1$  (პირველადი კაპიტალის კოეფიციენტი) -

ითვალისწინებს, რომ ბანკის პირველადი კაპიტალი უნდა იყოს რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივების არანაკლებ 8 პროცენტისა, სადაც რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივების მნიშვნელობები მხოლოდ ჯამდება.

მაგალითი 3: კომერციული ბანკებისათვის დადგენილი ეკონომიკური ნორმატივი kk2 (საზედამხედველო კაპიტალის კოეფიციენტი) - ითვალისწინებს, რომ ბანკის პირველადი კაპიტალი უნდა იყოს რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივების არანაკლებ 12 პროცენტისა, სადაც რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივები კვლავ მხოლოდ უბრალოდ იკრიბება (ჯამდება).

ზემოთმოყვანილ სამივე მაგალითში - ბანკის საერთო რისკის დასაშვებ დონეში, ასევე კომერციული ბანკებისათვის დადგენილ ეკონომიკური ნორმატივების (kk1 და kk2) გაანგარიშების ფორმულების სტრუქტურაში ჩაღრმავების შედეგად, ჩვენს მიერ ყურადღება ისეთ ფაქტორზე იქნა გამახვილებული, რომ ფორმულაში - ერთდროულად მოქმედი რისკების მნიშვნელობები ( $R_1 + R_2 + \dots + R_i + \dots + R_n$ ) და რისკების მიხედვით შეწონილი აქტივების შედეგები უბრალოდ მხოლოდ ჯამდება (იკრიბება) და მათი ერთმანეთზე უშუალოდ ზემოქმედების ხარისხობრივი ფაქტორი (ფენომენი) არ არის გათვალისწინებული, როგორც აღნიშნული ფაქტორი ინფლაციის წლიური ტემპის გაანგარიშების ფორმულაშია გათვალისწინებული:  $[(1 + r_{\text{ფლ}})^n - 1] \times 100\%$  (1, გვ. 48). მაგალითად, თუ ზოგადად წლის განმავლობაში ყოველთვიური ინფლაცია 9%-ის ტოლია, მაშინ წლიური ინფლაციური გაუფასურების დონე არა ( $9\% \times 12$  თვეზე) = 108% -ის, არამედ ყოველთვიური ინფლაციის მნიშვნელობების ერთმანეთზე უშუალოდ ზემოქმედების ხარისხის გათვალისწინებლის შედეგად, ტოლი იქნება:

$$[(1 + r_{\text{ფლ}})^n - 1] \times 100\% = [(1 + 0,09)^{12} - 1] \times 100\% = (1,09^{12} - 1) \times 100\% = (2,813 - 1) \times 100\% = 1,813 \times 100\% = 181,3\%-ის,$$

ანუ წლის განმავლობაში სხვადასხვა თვეების ინფლაციის მნიშვნელობების ერთმანეთზე უშუალოდ ზემოქმედების ხარისხის გათვალისწინებით (მათი მნიშვნელობების - უბრალოდ დაჯამებისაგან, ან 12 თვეზე გადამრავლების განხორციელებისაგან განსხვავებით), რეალური ნაზარდი კოეფიციენტის მნიშვნელობა ამ შემთხვევაში ( $181,3 : 108$ ) = 1,6-ის ჯერადია.



რამდენადაც ქვეყანაში თვიური 9%-იანი ინფლაცია მეტად მაღალი და არარეალურია, ავტორის მიერ ქვემოთ განხილულია საქართველოში რეალური თვიური ინფლაციის მნიშვნელობის 3-დან - 7%-ის ტოლობის პირობებში და თვიური ინფლაციების ერთმანეთზე უშუალოდ ზემოქმედების ხარისხის გათვალისწინებით, რეალური წლიური ინფლაციის გაანგარიშების ცხრილური მონაცემები და ნაზარდის კოეფიციენტებია გაანგარიშებული (იხ. ცხრ. 1).

ცხრილი 1. ინფლაციის რეალური წლიური ტემპის გაანგარიშების მონაცემები

თვიური ინფლაციების ერთმანეთზე ზემოქმედების გათვალისწინებით

თვიური ინფლაცია, პროცენტებში:	წლიური ინფლაციით გაუფასურება არა ( $r_{თვ.} \times 12$ )-ის	წლიური ინფლაცია გაანგარიშება: $[(1 + r_{თვ.})^{12} - 1] \times 100 =$	ნაზარდის კოეფიციენტი ტოლია:
თვიური ინფლაცია 3%	$(3 \times 12) = 36\%$ - ის	$[(1 + 3)^{12} - 1] \times 100\% = 42,6\%$ - ის ტოლია	$K = 42,6 / 36 = 1,2$
თვიური ინფლაცია 4%	$(4 \times 12) = 48\%$ - ის	$[(1 + 4)^{12} - 1] \times 100\% = 60,1\%$ - ის ტოლია	$K = 60,1 / 48 = 1,3$
თვიური ინფლაცია 5%	$(5 \times 12) = 50\%$ - ის	$[(1 + 5)^{12} - 1] \times 100\% = 75,6\%$ - ის ტოლია	$K = 75,6 / 50 = 1,3$
თვიური ინფლაცია 6%	$(6 \times 12) = 72\%$ - ის	$[(1 + 6)^{12} - 1] \times 100\% = 101,2\%$ - ის ტოლია	$K = 101 / 72 = 1,4$
თვიური ინფლაცია 07%	$(7 \times 12) = 84\%$ - ის	$[(1 + 7)^{12} - 1] \times 100\% = 125,2\%$ - ის ტოლია	$K = 125 / 84 = 1,5$

მოცემული ცხრილური მონაცემებიდან ჩანს, რომ თვიური ინფლაციის 4%-დან - 6%-მდე ფარგლებში ვარიაციისას, ნაზარდის კოეფიციენტის მნიშვნელობები, თვიური ინფლაციების მაჩვენებლების ერთმანეთზე ზემოქმედების გათვალისწინებით, 1,3-დან 1,4-ის ფარგლებში მერყეობს, ანუ ნაზარდი კოეფიციენტის საშუალო სიდიდე 1,35-ის ტოლია.

მოცემული ფორმულის მოდიფიცირების დამადასტურებელ არგუმენტად ასევე შეიძლება იურიდიული პირების მიერ კრედიტის გამოყენებაზე პროცენტების გადახდის სიდიდის გაანგარიშების ფორმულაც იქნას გამოყენებული. ცნობილია, რომ კრედიტის გამოყენებაზე პროცენტების გადახდა ინდივიდუალური ფიზიკური მეწარმეების მიერ - ყოველთვიურად, ხოლო იურიდიული პირების მიერ კი - სამართლებრივად ყოველთვიურად ან ყოველკვარტალურადაც არის

დასაშვები. პროცენტის სიდიდის ყოველთვიური მნიშვნელობიდან ყოველკვარტალურ მნიშვნელობაზე გადაანგარიშება ხორციელდება შემდეგი ფორმულის საფუძველზე:

$$J = [(1 + i / 12) \times 3 - 1] \times 4,$$

სადაც: J – წლიური საპროცენტო განაკვეთიდან გამომდინარე ყოველკვარტალურად გადასახდელი სიდიდეა პროცენტებში;  
i - წლიური საპროცენტო განაკვეთია, გამისახული ათწილადებში.

დავუშვათ, რომ წლიური სასესხო განაკვეთი 24%-ის, ანუ  $i = 0,24$ -ის ტოლია, მაშინ ყოველკვარტალურად გადასახდელი საპროცენტო განაკვეთი ტოლი იქნება არა  $(2\% \times 3$  თვეზე) = 6%-ს, არამედ:

$$J = [(1 + 0,24 / 12) \times 3 - 1] \times 4 = [(1 + 0,02) \times 3 - 1] \times 4 = (3,06 - 1) \times 4 = 2,06 \times 4 = 8,24\%.$$

აქედან გამომდინარე, კვარტალის (3 თვის) განმავლობაში ყოველთვიური საპროცენტო განაკვეთის ერთმანეთზე ზეგავლენის გათვალისწინებით ნაზარდი კოეფიციენტი ტოლი იქნება:  $(8,24 : 6,0) = 1,37$ -ის.

ამდენად საბანკო ბიზნესზე ერთდროულად რეალურად მოქმედი რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების გათვალისწინებით, რისკის მთლიანი მნიშვნელობა მინიმუმ 1,35-ის ჯერადად, ანუ 35%-ით მაინც უნდა იქნას გაზრდილი (*განმტკიცებელი*) და ბანკის საერთო რისკის დაშვებადობის ხარისხის კრიტერიალური დონის განმსაზღვრელი ფორმულა უკვე ვარიანტებად შემდეგი სახის შეიძლება ჩამოყალიბდეს:

ვარიანტი 1: ბანკის საერთო რისკის დონის განმსაზღვრელი ფორმულა ( $N_r$ ) - შემდეგი სახით შეიძლება ჩამოყალიბდეს:

$$N_r = 1,35 \times (R_1 + R_2 + \dots + R_i + \dots + R_n) \times E / K,$$

და საბანკო ბიზნესზე ერთდროულად მოქმედი სხვადასხვა რისკების პირობითი ლიმიტის მნიშვნელობების ჩასმით, ბანკის საერთო რისკის დონის განმსაზღვრელი ფორმულის მიხედვით ტოლი იქნება:

$$N_r = 1,35 \times (5 + 5 + 5 + 5) \times 5 / 12 = 1,35 \times 25 \times 0,166 = 5,6 \text{ -ის (და არა } 10,25\text{-ის).}$$

ხოლო ბანკის საერთო რისკის დასაშვები კრიტერიალური დონე, აქედან გამომდინარე 6 ერთეულის ფარგლებში შემდეგი სახით დადგენდება:

- J)  $N = (0 - 3)$  - ბანკის რისკის დაბალი დონეა, რომელსაც მან გარკვეული დროით შეიძლება იგნორირება გაუკეთოს;
- J)  $N = (3 - 6)$  - რისკის საშუალო დონეა, რომლისადმი საბანკო დაწესებულების მხრიდან გულმოდგინე ყურადღებას მოითხოვს;
- J)  $N = 6$  - რისკის მაღალი დონეა, რომლის ზევით მნიშვნელობისას შეიძლება ბანკის გაკოტრებაც მოყვეს.

ვარიანტი 2: ბანკის საერთო რისკის დონის განმსაზღვრელი ფორმულა ( $N_r$ ) - ბიზნესზე ერთდროულად მოქმედი რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების ფაქტორის გათვალისწინებით და წლიური ინფლაციის ტემპის გაანგარიშების ფორმულის არქიტექტონიკის (კონსტრუქციის) გამოყენებით, შემდეგი სახითაც შეიძლება ჩამოყალიბდეს:

$$N_r = [(1 + R_{\text{inf}})^{12} - 1] \times 100\%, \text{ საიდანაც}$$

$$N_r = [(1 + R_{\text{inf}})^{12} - 1] \times 100\% = [(1 + 0,05/5)^{12} - 1] \times 100\% = [(1 + 0,01)^{12} - 1] \times 100\% = (1,138 - 1) \times 100\% = 0,138 \times 100\% = 13,8 \text{ ერთეულს (ნაზარდი } 13,8 : 10,25 = 35\%).$$

რაც  $N_r$ -ის დღეს მოქმედ ფორმულაში ერთდროულად მოქმედი რისკების სიდიდეების შეკრებით მიღებული შედეგის (10,25 ერთეული) 34,7% -იან ნაზარდს შეადგენს, ანუ ერთდროულად მოქმედი რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების თითქმის 35%-იანი ნაზარდის ფენომენს ადასტურებს.

ვარიანტი 3: ბანკის საერთო რისკის დონის განმსაზღვრელი ფორმულა ( $N_r$ ) - ბიზნესზე ერთდროულად მოქმედი რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების ფაქტორის გათვალისწინებით და სასესხო პროცენტის სიდიდის გადასახდელი თვიური მნიშვნელობიოდან კვარტალურზე გადაანგარიშების ფორმულის მოდერნიზაციის საფუძველზე შეიძლება შემდეგი სახითაც ჩამოყალიბდეს:

$$N_r = [(1 + (R_1 + R_2 + \dots + R_i + \dots + R_n)) \times 3 - 1] \times 4 = \\ = [(1 + R_{\text{სშ}}) \times 3 - 1] \times 4.$$

მოცემულ ფორმულაში იგივე მონაცემების ჩასმით მიღებული შედეგი ვარიანტი 2-ის იდენტურია:

$$N_r = [(1 + R_{\text{სშ}}) \times 3 - 1] \times 4 = [(1 + R_{\text{სშ}}) \times 3 - 1] \times 4 = [(1 + 0,24 / 12) \times 3 - 1] \times 4 =$$

$$= [(1 + 0,02) \times 3 - 1] \times 4 = [(1,02 \times 3) - 1] \times 4 = [(3,06 - 1) \times 4 = 2,06 \times 4 = 8,24\%$$

(ნაზარდი 8,24 : 6,0 = 37%).

ასევე განხორციელებულია რისკების მიხედვით შეწონილი აქტივებისა და კაპიტალის ადეკვატურობის კოეფიციენტის გაანგარიშების მნიშვნელობის გადაანგარიშება, ერთდროულად მოქმედი რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების ფაქტორის (ნაზარდი კოეფიციენტი  $K = 35\%$ ) გათვალისწინებით (იხ. ცხრ. 2):

ცხრილი 2.რისკების მიხედვით შეწონილი აქტივებისა და კაპიტალის ადეკვატურობის კოეფიციენტის გაანგარიშების გამარტივებული ილუსტრაცია

ა) ბალანსი (მაგალითად, ათას ლარში)			
აქტივები:		პასივები:	
-სალარო	20	-დეპოზიტები	242
-ფულადი სახსრები ბანკში	60	-საწესდებო კაპიტალი	12
-იპოთეკური კრედიტი	90	-წმინდა გაუნაწილებელი მოგება	2
-სხვა სესხები	100	-მთლიანი კაპიტალი	14
სულ აქტივები:	270	სულ პასივები:	270
ბ) რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივები და კაპიტალი:		ბ) რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივები და კაპიტალი (ერთდროულად მოქმედი რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების ავ-ტორისეული კოეფიციენტი 1,35-ის გათვალისწინებით ვარიანტი):	
1)მთლიანი კაპიტალი	14		14
2)რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივები:			
-სალარო (რისკის ნულოვანი წონა) $20 \times 0,00 = 0$	0		0
-ფულადი სახსრები ბანკში (რისკის წონა 20%) $60 \times 0,20 = 30$	30	$(30 / 1,35) = 23$	23
-იპოთეკური კრედიტები (რისკის წონა 50%)			

$90 \times 0,50 = 45$	45	$(45 / 1,35) = 33$	33
-სხვა კრედიტები (რისკის წონა 100%) $100 \times 1,00 = 100$	100	$(100 / 1,35) = 74$	74
პირისკის მიხედვით შეწონილი აქტივების ჯამი	175	$(175 / 1,35) = 130$	130
გაკაპიტალის ადეკვატურობის კოეფიციენტი განსაზღვრული როგორც:		გაკაპიტალის ადეკვატურობის კოეფიციენტი განსაზღვრული როგორც: ერთდროულად მოქმედი რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების ავტორისეული კოეფიციენტი 1,35-ის გათვალისწინებით:	
(მთლიანი კაპიტალი) / (რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივები) = $14 / 175 = 0,08$ ე.ი. 8%	8%	(მთლიანი კაპიტალი) / 1,35 x (რისკის მიხედვით შეწონილი აქტივები) = $14 / (175 / 1,35) \times 1,35 = 14 / (130 \times 1,35) = 0,08$ ე.ი. 8%	8%

ზემოთაღნიშნულის გათვალისწინებით შემდეგი სახის დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

✓ დადგენილია, რომ ბანკის რისკის საერთო ნორმატივის გაანგარიშების ფორმულის - მრიცხველში საკრედიტო რისკების მნიშვნელობები უბრალოდ შეიკრიბება (ჯამდება) და მათი ერთმანეთზე ზემოქმედების ფაქტორი არ არის გათვალისწინებული, როგორც ასეთი ფენომენი წლიური ინფლაციის ტემპის გაანგარიშების ფორმულაში და კრედიტის გამოყენებაზე დარიცხვადი თვიური საპროცენტო განაკვეთის სიდიდის კვარტალურ ბაზისამდე დაყვანის ფორმულაშიც არის დადასტურებული.

✓ შეთავაზებულია ბანკის საერთო რისკის დაშვებადობის ხარისხის გაანგარიშების კორექტირებული ფორმულა (Nr), სადაც ბანკის ოპერაციების მიხედვით ერთდროულად მოქმედი სხვადასხვა რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების ფაქტორია გათვალისწინებული, კერძოდ:

✓ მისი მნიშვნელობა შეიძლება: ან წლიური ინფლაციის ტემპის გაანგარიშების ფორმულის არქიტექტონიკის გათვალისწინებით იქნეს ჩამოყალიბებული:

$$\checkmark N_r = [(1 + R_{\text{სა}})^{12} - 1] \times 100\%,$$

$$\checkmark \text{საიდანაც: } N_r = [(1 + R_{\text{სა}})^{12} - 1] \times 100\% = [(1 + 0,05/5)^{12} - 1] \times 100\% =$$

$$\circ = [(1 + 0,01)^{12} - 1] \times 100\% = (1,138 - 1) \times 100\% =$$

$$\blacksquare = 0,138 \times 100\% = 13,8 \text{ ერთეულს (ნაზარდი } 13,8 : 10,25 = 34,6\%),$$

✓ ან თვიური სასესხო საპროცენტო განაკვეთის კვარტალურზე გადაყვანის ფორმულის არქიტექტონიკის გათვალისწინებით იქნეს ჩამოყალიბებული:

$$\checkmark N_r = [(1 + R_{\text{სა}}) \times 3 - 1] \times 4,$$

$$\checkmark \text{საიდანაც: } = [(1 + R_{\text{სა}}) \times 3 - 1] \times 4 = [(1 + 0,24 / 12) \times 3 - 1] \times 4 =$$

$$\checkmark = [(1 + 0,02) \times 3 - 1] \times 4 = [(1,02 \times 3) - 1] \times 4 =$$

$$\checkmark = [(3,06 - 1) \times 4 = 2,06 \times 4 = 8,24\% \text{ (ნაზარდი } 8,24 : 6,0 = 37,3\%).$$

✓ დადასტურებულია, რომ თუ საბანკო ბიზნესზე ერთდროულად მოქმედი რისკების ერთმანეთზე ზემოქმედების ფაქტორის რეალობა იქნა აღიარებული, მაშინ დღეს მოქმედი სავალდებულო ნორმატივებმაც (სადაც კოეფიციენტების გაანგარიშების ფორმულებში ერთდროულად მოქმედი რისკების მნიშვნელობების მხოლოდ შეკრებაა გათვალისწინებული) შესაბამისი ცვლილებები უნდა განიცადონ, რაც საბოლოო ჯამში საბანკო სექტორში მოქმედი ტანდემი სუბიექტების - კრედიტორი ბანკებისა და დებიტორი მსესხებლების უფრო საიმედო თანამშრომლობისა და მენეჯმენტის კლასიკური ინსტრუმენტარიის - დაგეგვა, ანალიზი, რეგულირება, კონტროლის სრულყოფილად განხორციელების საწინდარი გახდება.

### ბიბლიოგრაფია

1. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kdeniz/issue/48671/573640>

2. <http://eprints.tsu.ge/1457/>

3. [https://www.researchgate.net/profile/Shapan-](https://www.researchgate.net/profile/Shapan-Majumder/publication/354249108_2021_CEO_Proceedings_Book_Ready_to_Publish/links/612e579438818c2eaf72d485/2021-CEO-Proceedings-Book-Ready-to-Publish.pdf#page=179)

[Majumder/publication/354249108\\_2021\\_CEO\\_Proceedings\\_Book\\_Ready\\_to\\_Publish/links/612e579438818c2eaf72d485/2021-CEO-Proceedings-Book-Ready-to-Publish.pdf#page=179](https://www.researchgate.net/profile/Shapan-Majumder/publication/354249108_2021_CEO_Proceedings_Book_Ready_to_Publish/links/612e579438818c2eaf72d485/2021-CEO-Proceedings-Book-Ready-to-Publish.pdf#page=179)

4. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=813287>

5. [https://www.turiba.lv/storage/files/konference-xxiii-2022\\_1.pdf#page=95](https://www.turiba.lv/storage/files/konference-xxiii-2022_1.pdf#page=95)

6. [https://ijsser.org/2022files/ijsser\\_07\\_203.pdf](https://ijsser.org/2022files/ijsser_07_203.pdf)

**შრომის მწარმოებლურობის თეორიული ასპექტები და მათი  
გამოყენება თანამედროვე კომპანიებში**  
**Theoretical aspects of labor productivity and their application in modern  
companies**

**გურამ ლომაია** - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი.  
საინჟინრო ეკონომიკის, მედიატექნოლოგიების და სოციალურ მეცნიერებათა  
ფაკულტეტის  
ეკონომიკის პროგრამის დოქტორანტი  
**Guram Lomaia** - Technical University of Georgia,  
Faculty of Engineering Economics, Media Technologies and Social Sciences  
economics program PH.D. student

**აბსტრაქტი.** შრომის მწარმოებლურობის განვითარება, თანამედროვე ეკონომიკური გამოწვევების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. ვინაიდან, შესაბამისი ადამიანური რესურსების არსებობის გარეშე, კონკურენტულ პირობებში, ნებისმიერი სახის ორგანიზაცია წარმატებას ვერ უზრუნველყოფს.

შრომის მწარმოებლურობა, როგორც ეკონომიკური პროცესების უმნიშვნელოვანესი ნაწილი, მოითხოვს მრავალდონიანი ელემენტების ზედმიწევნით განხორციელებას. ხოლო, აბსტრაქტული მიდგომების გამოყენება შედეგიანობას ვერ უზრუნველყოფს. შესაბამისად, პრაქტიკულთან ერთად, აუცილებელია თეორიული მეთოდების სკურპულუზურად შესწავლა, რომელიც საშუალებას იძლევა ყველა საკვანძო მოვლენის აღმოჩენის და შესაბამისი ქმედებების განხორციელებას.

აღსანიშნავია, დღევანდელი თანამედროვე ორგანიზაციების მიდგომები შრომის მწარმოებლურობის განვითარების პროცესში. საგულისხმოა, რომ ამავე სახის ორგანიზაციები დიდ ყურადღებას უთმობენ ადამიანური რესურსების სწორად შერჩევას. რა დროსაც, იყენებენ სხვადასხვა სახის ემპირიულ და ნოვატრულ მიდგომებს. გარდა ამისა, მოწინავე ორგანიზაციები საკადრო პერსონალის შერჩევის შემდეგ, მუდმივად ცდილობენ მათ ზრდა/განვითარებას. ამასთან, იყენებენ შესაბამის სტიმულაციურ მეთოდებს, რომლის საშუალებითაც შედეგიანობას უზრუნველყოფენ.

მნიშვნელოვანია, რომ შრომის მწარმოებლურობა სტატიკური მოვლენა არაა. შესაბამისად, მისი განვითარების პროცესის უზრუნველსაყოფად საჭიროა არაერთგვაროვანი მიდგომების გამოყენება. რა თქმა უნდა, ამის უზრუნველსაყოფად საჭიროა შესაბამისი მატერიალური და არამატერიალური რესურსების მობილიზება. ვინაიდან, ბაზისის არსებობის გარეშე, თანამედროვე მიჯნაზე, შეუძლებელია რთულ და მრავალმხრივ გამოწვევებთან გაკლავება.

**საკვანძო სიტყვები:** შრომის მწარმოებლურობა, საბაზრო ეკონომიკა, ადამიანური რესურსები, ილონ მასკი, მაიკლ მენკინსი, „გუგლი“, „მაიკროსოფტი“, „დელი“ და სხვა.

**Abstract.** The development of labor productivity is the most important part of modern economic challenges. Since, under competitive conditions, any kind of organization cannot guarantee success, without the presence of appropriate human resources.

Labor productivity, as the most important part of economic processes, requires meticulous implementation of multi-level elements. But, the use of abstract approaches cannot ensure effectiveness. Therefore, along with the practical, a thorough study of the theoretical method is necessary, which allows to detect all events and take appropriate actions.

It is worth noting the approaches of modern organizations towards the development of labor productivity. Importantly, the same organizations pay great attention to the selection of human resources. At the same time, they use different empirical and innovative approaches. In addition, advanced organizations, after selecting personnel, constantly try to increase/develop them. In addition, they systematize the appropriate stimulation methods, through which they ensure efficiency.

It is important that labor productivity is not a static phenomenon. Therefore, it is necessary to use non-uniform approaches to ensure its development process. Of course, to ensure this, it is necessary to have appropriate material and non-material resources as without the existence of a base, in modern period, it is impossible to deal with complex and multifaceted challenges.

**Key words:** labor productivity, market economy, human resources, Elon Musk, Michael Mankin, „Google“ „Microsoft“ , „Delhi“, etc.

**ძირითადი ნაწილი.** მნიშვნელოვანია, რომ შრომის მწარმოებლურობა გამოირჩევა გარკვეული სპეციფიკური თვისებებით, რა დროსაც დიდი როლი ენიჭება მუშაკის შესაძლებლობებს. ვინაიდან, მწარმოებლური ძალების განვითარება პირდაპირ კავშირშია კვალიფიციური, მწარმოებლური და მიზანმიმართული საკადრო პოლიტიკის არსებობასთან.



გარდა ამისა, შრომის მწარმოებლურობა, ეკონომიკური განვითარების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, რომელიც დამოკიდებულია შრომის ბაზრის რთულ და მრავალდონიან მოვლენებთან. მათ შორის: მეცნიერულ-ტექნიკური დონის განვითარებასთან, ფინანსური რესურსების არსებობასთან, მმართველობით პროცესებთან და სხვა მრავალ გამოწვევებთან. [6., გვ.: 39-41]

საყურადღებოა, რომ შრომის მწარმოებლურობის განვითარებისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანის ცხოვრების სტილს და სოციალიზაციის ფაქტორებს, რომელსაც ინდივიდი ასრულებს. ხოლო, აღნიშნული განსაზღვრავს შრომის მწარმოებლურობის დონეს. აქვე, მნიშვნელოვანია ისეთი სპეციფიკური მოვლენა, როგორცაა შრომითი დასაქმება, რაც გულისხმობს დამსაქმებელსა და დაქირავებულს შორის მუდმივ ეკონომიკურ ურთიერთკავშირს. რა დროსაც, აუცილებლად უნდა იქნეს დაცული ბალანსი, რომლის მიხედვითაც დამსაქმებელი კმაყოფილი იქნება ადამიანური რესურსის მიერ შესრულებული სამუშაოთი, ხოლო ამ უკანასკნელთა მიერ შესრულებული საქმე დაფასებული იქნება შესაბამისად.

შრომა, წარმოების ფაქტორების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. შესაბამისად, შრომის მწარმოებლურობა მიზანმიმართული უნდა იყოს. ამასთან, საგულისხმოა, რომ შრომის მწარმოებლურობის მაღალი დონე, ეკონომიკური ზრდის უმნიშვნელოვანესი ინდიკატორია. შესაბამისად, შრომის მწარმოებლურობის განვითარების პროცესში, ყურადღება აუცილებლად უნდა გამახვილდეს, შეესაბამება თუ არა, ადამიანური რესურსების შესაძლებლობები შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობას. [8., გვ.: 54-55]

აღსანიშნავია, რომ შრომის მწარმოებლურობის შედეგიანობის მისაღწევად, დამსაქმებელმა უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლების ქმედებების და მათ მიერ განხორციელებული უფლებამოსილების სრულფასოვნად კონტროლი. ამის რეგულირება შეიძლება შესაბამისი შრომითი ხელშეკრულებით, რაშიც გაწერილი იქნება ყველა საკვანძო დეტალი. ხელშეკრულების საშუალებით მოხდება ორგანიზაციასა და ადამიანურ რესურსს შორის სასურველი უკუკავშირის დამყარება, რაც საფუძველს შექმნის შრომის მწარმოებლურობის ზრდის.

დღევანდელი ტენდენციის გათვალისწინებით, შრომის მწარმოებლურობის ზრდისათვის დიდი ყურადღება ეთმობა ადამიანური

რესურსების მიერ შესასრულებელი, სამუშაო მიმართულებების განსაზღვრას. თუმცა, ამ მიმართულებით კიდევ ბევრი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია დასახვეწი და სისრულეში მოსაყვანი. აქედან გამომდინარე, სამუშაო გარემოს ფორმირება უნდა მოხდეს, შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე ორიენტირით. თუმცა, ამავე დროს მომუშავეს უფლებები სრულად უნდა იქნეს დაცული, რომლის მიხედვითაც იგი სრულფასოვან გარემოში განახრციელებს საქმიანობას. [5., გვ.,: 2-3]

ყურადსაღებია, რომ შრომის მწარმოებლური ძალების რეალიზება უნდა მოხდეს, მომხმარებლის მოთხოვნილებებზე ორიენტირით. ამ დროს, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროდუქციის თვისობრივ მაჩვენებლებს. ამასთან მიმართებაში, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს შრომის მწარმოებლურობის სწორად მართვა. შესაბამისად, ნებისმიერმა შედეგზე ორიენტირებულმა ორგანიზაციამ ყურადღება უნდა მიაქციოს მომხმარებელთა ქცევას, შემდგომ უნდა მოახდინოს სრულფასოვანი მმართველობითი ელემენტების რეალიზება.

შრომის მწარმოებლურობაზე საუბრისას, აუცილებლად უნდა განისაზღვროს პროდუქციის ხარისხობრივი მაჩვენებლები. სწორედ ამ ფაქტორით ხდება შრომის მწარმოებლურობის დონის შეფასება. ვინაიდან, უხარისხო პროდუქტი ამცირებს მოთხოვნას. ამ დროს, თავისუფლად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ შრომის მწარმოებლურობის დონე სასურველზე დაბალია. აქვე, საყურადღებოა, რომ ხარისხობრიობის გამოვლენის პროცესში, შრომის მწარმოებლურობის შედეგად ჩამოყალიბებული პროდუქტი შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს საბაზრო გამოწვევებთან. შესაბამისად, აღნიშნული ფაქტის უგულებელყოფა განაპირობებს მოსალოდნელი შედეგის დარღვევას, რა დროსაც ადგილი ექნება შრომის მწარმოებლურობის დაბალი დონის გამოხატულებას. [3., გვ.,: 79-81]

ნებისმიერი შედეგზე ორიენტირებული ორგანიზაციისთვის ყურადსაღებია, რომ წარმოების საშუალებების მიწის და ნაწილობრივ კაპიტალის შენახვა/დაკონსერვება გარკვეული პერიოდით შესაძლებელია. რასაც ვერ ვიტყვით, შრომის მწარმოებლურობაზე. ვინაიდან, ადამიანური რესურსები მოითხოვენ მუდმივ ზრდას, რა დროსაც მნიშვნელოვანია მათი სისტემური განვითარება. გამომდინარე აქედან, მმართველმა სუბიექტმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს რუტინული, ერთფეროვანი სამუშაოს ფორმირებაზე.

შრომის მწარმოებლურობის განვითარების პროცესში, ძალიან დიდი როლი ენიჭება მმართველობითი პროცესების სწორ რეალიზებას, რა დროსაც სამუშაოს დაგეგმვა, ორგანიზება, კოორდინაცია და კონტროლი გადამწყვეტ როლს ასრულებს. აქვე უნდა ითქვას, რომ ზემოხსენებული ელემენტების ზედმიწევნით შესრულება განაპირობებს შედეგიანობას. ხოლო, მათ შორის ერთ-ერთის ამოვარდნა მწარმოებლურობის მაღალ დონეს ვერ განაპირობებს. ამიტომ, მმართველმა სუბიექტმა დიდი ყურადღება უნდა დაუთმოს ყველა ნიუანსს, რომლის საშუალებითაც კონკურენტულ პირობებში, გარკვეულ ასპარეზზე გავა. [1., გვ.„: 29-31]

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ორგანიზაციებმა, რომლთა მიზანიცაა შრომის მწარმოებლურობის მაღალი დონის მიღწევა, უნდა განახორციელონ ადამიანური რესურსების მართვისას შესაბამისი ნაბიჯების გადადგმა:

**ადამიანური რესურსების სწორად შერჩევა** - განსაზღვრავს შრომის მწარმოებლურობის მომავალს, რა დროსა უნდა გამოიკვეთოს საკვანძო ელემენტები, რასაც სამუშაო სპეციფიკა განაპირობებს. მაგალითისთვის, ორგანიზაციაში დაბალი რანგის მუშა ხელის შერჩევასა მეტი ყურადღებაა გამახვილებელი მათ ფიზიკურ შესაძლებლობებზე, ხოლო განათლების დონის არსებობა მეორე ხარისხოვანი უნდა იყოს;

**მოტივაციის სისტემის ფორმირება** - ამ დროს, გამოიყენება კერძო და არა ზოგადი მიდგომები. რაც გულისხმობს, თითოეული მუშაკის მოთხოვნა/მოთხოვნილებების ზუსტად შეცნობას და შესაბამისი სტიმულაციური ფაქტორების განსაზღვრას. ხოლო, ზოგადი მიდგომები ვერ უზრუნველყოფს სასურველი მიზნის მიღწევას. ვინაიდან, ამ დროს კონკრეტული მუშაკების სურვილები უგულებელყოფილია და არ ხდება მათი ინტერესების ზედმიწევნით განსაზღვრა. [2., გვ.„: 86-88];

**საფუძვლიანი გარემო პირობების არსებობა** - გულისხმობს პერსონალისთვის უსაფრთხოების გაცდას, ნორმალური ფსიქოლოგიური კლიმატის ჩამოყალიბებას, აღიარების პოლიტიკის უზრუნველყოფას და სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორების რეალიზებას. აღნიშნული განაპირობებს ადამიანური რესურსების შესაძლებლობების გამოვლენას;

**სისტემური გადამზადება** - ორგანიზაცია რაც არ უნდა მაღალი განათლების მქონე კადრებით იყოს დაკომპლექტებული, მათი მუდმივი სწავლება/როტაცია საჭიროა. ვინაიდან, თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის

პირობებში, ნებისმიერი საქმიანობის სფეროში წარმატების საწინდარია მაღალკვალიფიციური კადრების არსებობა. შესაბამისად, საგულისხმოა, რომ სტატისტიკური ინტელექტუალური შესაძლებლობები, მწარმოებლურობის ზრდის ტენდენციას ვერ განაპირობებს.

**ადამიანური რესურსების სწორი გადანაწილება** - შედეგიანობის მისაღწევად, შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ადამიანური რესურსების თანამდებობრივი, ჰორიზონტალური გადაადგილება, რისი საშუალებითაც ხორციელდება მწარმოებლური ძალების ახლებურად განვითარება. ამასთან, საგულისხმოა, რომ მობილობა თანამშრომლებს ინოვაციურ სტიმულ აძლევს;

**შრომითი რესურსების დასვენება** - მისი საშუალებით, უნდა დარეგულირდეს სამუშაო დრო, რათა ადგილი არ ჰქონდეს გადაღლას, რაც პირდაპირ მოქმედებს ნაყოფიერებაზე. [4., გვ.: 5-8]

გარდა ამისა, მწარმოებლურობის განვითარებისას და შედეგიანობის მიღწევისას, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება არა მარტო შაბლონური მმართველობითი პროცესების რეალიზებას, არამედ ლიდერული თვისებების გამოვლენას. კარგმა ლიდერმა უნდა უზრუნველყოს სამსახურისა და ადამიანური რესურსების დაკავშირება, საქმიანი მიზნების შედეგიანობის გათვალისწინებით. გარდა ამისა, ლიდერის უმნიშვნელოვანესი თვისებაა სამუშაოს დელეგირება, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლებს შორის თვითშეფასების ამაღლებას.

საყურადღებოა თანამედროვე კომპანიები, რომლებსაც შრომის მწარმოებლურობის განვითარების პროცესში, თავიანთი სპეციფიკური მიდგომები აქვთ. ამასთან, საგულისხმოა, რომ აღნიშნულ კომპანიებში, მწარმოებლური ძალების განვითარება ხდება ნოვატორული მიდგომებით, რა დროსაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ახლებური იდეების გენერირებას.

**კომპანია „ტესლას“** დამფუძნებლის - **ილონ მასკის** ლიდერული მართვის სტილი, პირდაპირ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურაზე, ეფექტურობაზე და მწარმოებლურობის დონეზე. ამასთან, **მასკმა** განსხვავებული გადაწყვეტილებების კომპლექტის საშუალებით, მწარმოებლურობის მაღალი დონე უზრუნველყო. გარდა ამისა, **მასკის** უპირატესობა მდგომარეობს, არამარტო კომპანიის მიზნების სრულყოფაში, არამედ თითოეული თანამშრომლის საჭიროებების იდენტიფიცირებაში. **მასკი**, მწარმოებლურობის განვითარების პროცესში ორიენტირებულია

ინოვაციებზე, რომლის შექმნაზე მთელი გუნდი ჰყავს ჩართული. ამასთან, კომპანია „ტესლა“ ორიენტირებულია მის მომხმარებლებს მიაწოდოს ინოვაციური პროდუქტები, რასაც იგი უზრუნველყოფს თანამშრომლების უნარების განვითარებით.

თანამედროვე ორგანიზაცია „ბეინი და კომპანიის“ ექსპერტის - მაიკლ მენკინსის კვლევებით, „ეფლი“, „გუგლი“ „მაიკროსოფტი“ და „დელი“ გასულ პერიოდთან შედარებით 40%-ით უფრო პროდუქტიულები არიან. ექსპერტთა დიდი ნაწილი ამას იმით ხსნის, რომ აღნიშნული კომპანიები იზიდავენ მაღალი დონის ადამიანურ რესურსებს, რომლებიც დაჯილდოვებულები არიან მწარმოებლურობით. თუმცა, მენკინსის განმარტებით ეს ასე არ არის. ამ უკანასკნელის განსაზღვრებით, ზემოხსენებულ კომპანიებს ჰყავთ მაღალი დონის საკადრო პერსონალი, რომელთა საერთო რაოდენობაა დაახლოებით 16%, ხოლო სხვა ჩამორჩენილ კომპანიებში ამავე სახის ადამიანური რესურსები შეადგენენ 15%. მენკინსის აზრით, წარმოდგენილ კომპანიებში, მწარმოებლურობის მაღალ დონეს განაპირობებს, ადამიანური კაპიტალის სამი კომპონენტი: **დრო, ნიჭი და ენერჯია**. შესაბამისად, თავისუფლად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მმართველი სუბიექტის ქცევა, პირდაპირ კავშირშია შრომის მწარმოებლურობის დონესთან. ვინაიდან, ორგანიზაცია რაც არ უნდა მაღალი შესაძლებლობების ადამიანური რესურსებით იყოს დაკომპლექტებული, თუ არ მოხდა დროის სწორად წარმართვა, პერსონალის ინდივიდუალური შესაძლებლობების იდენტიფიცირება და ენერჯიის მიზანმიმართულად დახარჯვა, შედეგიანობაც ვერ მიიღწევა.

გარდა ამისა, აღსანიშნავია შრომის მწარმოებლურობის შედეგიანობასთან დაკავშირებული კონკრეტული მიდგომები, რომლებიც „ეფლმა“ და „მაიკროსოფტმა“ განახორციელეს 2 000-იანი წლების დასაწყისში. კერძოდ, „ეფლის“ 600 ინჟინერს ორ წელიწადზე ნაკლები დრო დასჭირდა „IOS“-ის შესაქმნელად. ხოლო, „მაიკროსოფტის“ 10 000 ინჟინერს ხუთ წელიწადზე მეტი დრო დასჭირდათ „ვინდოუს ვისტას“ განვითარების პროცესში, რაც საბოლოოდ კრახით დასრულდა. ამ სპეციფიკურ საკითხთან მიმართებით, აღსანიშნავია, როგორ განახორციელეს ზემოხსენებულმა კომპანიებმა გუნდების დაკომპლექტება. [7., გვ.: 5-6]

„ეფლმა“ გამოიყენა ე.წ. „ვარსკვლავური გუნდების“ სტრატეგია, რა დროსაც აქცენტირება გაკეთდა გარკვეულ ინდივიდთა ჯგუფების მიერ

შესრულებული საქმის შედეგიანობაზე, რომლის მიხედვითაც, ეს უკანასკნელები მატერიალურ-მოტივაციურ სტიმულს იღებდნენ ერთობლივად. რაც შეეხება „მაიკროსოფტს“ მან გამოიყენა ინდივიდუალური სტრატეგია, ამ დროს პერსონალის მოტივაცია ხდებოდა ერთი ადამიანის მიერ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით. საგულისხმოა, რომ ამ სტრატეგიამ ვერ გაამართლა. ვინაიდან, გუნდის მაღალი შესაძლებლობები ყოველთვის აღემატება კონკრეტული ინდივიდის მიერ შესრულებულ სამუშაოს. აქვე, საგულისხმოა, რომ წარმატების უზრუნველსაყოფად, უნდა მოხდეს ერთი მიზნის წინაშე ჯგუფების დაკომპლექტება.

გარდა ამისა, აღსანიშნავია კომპანია „ეგლის“ ბოლოდროინდელი დამოკიდებულება შრომის მწარმოებლურობის განსავითარებლად. კერძოდ, ამავე კომპანიის კვლევით, ჩართული თანამშრომელი, კმაყოფილთან შედარებით **44%-ით** უფრო მწარმოებლურია. ამასთან, შთაგონებული თანამშრომელი, მოტივირებულთან შედარებით, **125%-ით** უფრო მწარმოებლურია. აქვე, შთაგონებულის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი მამოძრავებელი ძალით აღავსებენ სხვა თანამშრომლებსაც.

**დასკვნა.** ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, შრომის მწარმოებლურობის მნიშვნელობა დღითიდღე მნიშვნელოვანია. ვინაიდან, რთულ გამოწვევებთან გამკლავება შეუძლებელია შესაბამისი საფუძვლის არსებობის გარეშე.

აქვე, საყურადღებოა, რომ შრომის მწარმოებლურობა მრავალდონიანი ეკონომიკური პროცესია, რომლის ზრდის უზრუნველსაყოფად საჭიროა რთული თეორიულ-მეთოდოლოგიური მიდგომების შემეცნება. შესაბამისად, საგულისხმოა, რომ ამავე მიდგომების დაუფლების გარეშე, ვერც ერთი ორგანიზაცია სასურველ შედეგს ვერ უზრუნველყოფს. თუმცა, აქვე უნდა ითქვას, რომ შეუძლებელია მხოლოდ არსებული ცოდნით, მწარმოებლურობის მაღალი დონის მიღწევა. ვინაიდან, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიჯნაზე, ინოვაციური სფეროს სტრუქტურიზების გარეშე, განვითარების შესაძლებლობა სრულად შეზღუდულია.

საგულისხმოა, რომ საშუალო განვითარების ქვეყნებში არსებულ ორგანიზაციებს, შრომის მწარმოებლურობის განვითარების უზრუნველსაყოფად მწირი რესურსები აქვთ. ამრიგად, ამავე პირობებში, შედეგიანობის მისაღწევად ბევრად ეფექტური ნაბიჯებია გადასადგმელი. რა

დროსაც, აუცილებელია ფინანსური სახსრების დაბანდება, ადამიანური რესურსების ზრდა/განვითარებისათვის. ვინაიდან, არსებული გამოწვევების ფონზე, სტრუქტურითზებული საკადრო პერსონალის გარეშე, შეუძლებელია ახლებური მეთოდების გამოყენება, ახალი ტექნიკა-ტექნოლოგიების დანერგვა და სხვა მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ქმედებების განხორციელება.

გარდა ამისა, თანამედროვე პირობებში, შრომის მწარმოებლურობის განვითარება მოითხოვს სიტუაციური მიდგომების გამოყენებას. შესაბამისად, შედეგიანობაზე ფოკუსირებული ორგანიზაციებისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, კრიზისის პირობებში მათ მოქნილობას.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

- 1.Oliver Landmann - „Employment, productivity and output growth“ (2004);
- 2.Leonard Marents - Training, productivity and labor competencies in organization (2004);
- 3.Peter Brem - „AN HISTORICAL PERSPECTIVE ON LABOR PRODUCTIVITY IN THE MODERN ERA“ (2007);
- 4.Ellen R. McGrattan - „The Labor Productivity Puzzle“ (2012);
- 5.Vladimor Bures - „Labour Productivity and Possibilities of its Extension by Knowledge Management Aspects“ (2014);
- 6.Andrea Stocker, Stefanie Gerold - „THE INTERACTION OF RESOURCE AND LABOUR PRODUCTIVITY“ (2015);
- 7.Irina Maltseva - „Labor productivity: analysis of the current level and identification of opportunities for its growth“ (2015);
- 8.Johannes Van Biesebroeck - „How tight is the link between wages and productivity? A survey of the literature“ (2015);
- 9.Elena Kalabina - „Predictive analysis of labor productivity growth factors: regional aspects“ (2021);

ქართული ფინტექ სტარტაპების პოტენციალი: გამოცდილება,  
გამოწვევები და პერსპექტივები  
THE POTENTIAL FOR FINTECH STARTUPS IN GEORGIA:  
EXPERIENCE, CHALLENGES AND PROSPECTS

შოთა მურჯიკნელი - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დოქტორანტი  
Shota Murjikneli - doctoral student of the Faculty of Business Technologies at  
Georgian Technical University

**აბსტრაქტი.** სტატიაში, უახლეს ლიტერატურულ წყაროებსა და მდიდარ ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით, შესწავლილია ეკონომიკის თეორიისა და სამეურნეო პრაქტიკის ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხი, როგორცაა ქართული ფინტექ სტარტაპების პოტენციალი: გამოცდილება, გამოწვევები და პერსპექტივები.

წარმოდგენილია ქართული სტარტაპ ბიზნესის სახელმწიფო მხარდამჭერი ორგანიზაციების პროგრამები და მიმართულებები. ასევე საუბარია სტარტაპ ბიზნესის დაფინანსების მექანიზმებზე და ჩამოყალიბებულია რეკომენდაციები, რომლებიც უნდა გამოიყენოს ჩვენმა ბიზნეს სექტორმა, რათა გახდეს წარმატებული.

**საკვანძო სიტყვები:** ფინანსური ტექნოლოგია, გლობალური ეკონომიკა, სტარტაპი, სტარტაპ ბიზნესი, ფინტექი, ფინანსურ ინდუსტრიები, ბლოკჩეინი, ღია ბანკინგი.

**Abstract.** The article, based on the latest literary sources and rich factual data, studies such an important issue of economic theory and economic practice as the potential for FinTech startups in Georgia: experience, challenges and prospects.

The programs and directions of the state institutions supporting of Georgian startup companies are presented. The article also talks about financing mechanisms for startup companies and makes recommendations that our business sector should apply to become successful.

**Keywords:** financial technology, global economy, startups, startup companies, FinTech, financial industries, blockchain, open banking.

**შესავალი:** ტექნოლოგიები ვითარდება და ეს პროცესი გაჩერებას ჯერ ნამდვილად არ აპირებს. პირიქით, პროგრესი სულ უფრო კრეფს სიჩქარეს. ამის ფონზე, ბიზნესის ნებისმიერი სფერო საჭიროებს ტექნოლოგიებისთვის ფეხის აწყობას. მნიშვნელოვანია, რომ ეს პროცესი ბიზნესისთვის, ისევე როგორც მომხმარებლისთვის, მიწოდება-მოხმარებას



უფრო გამართულსა და კომფორტულს ხდის. ამ ყველაფერში დიდ როლს, თუ არა გადამწყვეტს, ფინტექი ასრულებს.

ფინანსური ტექნოლოგია, იგივე ფინტექი, ინოვაციურ ტენოლოგიებს აერთიანებს და კონკურენციას უწევს ტრადიციულ ფინანსურ მეთოდებს. ეს პროგრესირებადი ინდუსტრიაა, რომელიც იყენებს ტექნოლოგიას ფინანსური საქმიანობის გასაუმჯობესებლად; იქნება ეს სმარტოფნების გამოყენება მობილური ბანკინგისთვის, კრიპტოვალუტის გამოყენება, თუ ნებისმიერი სხვა. ფინტექ კომპანიები შედგება როგორც სტარტაპებისგან, ასევე დამკვიდრებული ფინანსური ინსტიტუტებისა და ტექნოლოგიური კომპანიებისგან. ისინი ცდილობენ შეცვალონ, ან გააძლიერონ არსებული კომპანიების მიერ მოწოდებული ფინანსური მომსახურების ხარისხი (Ramaz & Merab, 2020).

ფინტექი მოიცავს პროგრამებს, აპლიკაციებსა და ინოვაციურ ბიზნეს მოდელებს. როდესაც ამ სფეროზე ვსაუბრობთ, მნიშვნელოვანია ხელოვნური ინტელექტის ფაქტორის გათვალისწინებაც. ფინტექის ინდუსტრიაში გამოყენებული ტექნოლოგიები ხშირად ხელოვნურ ინტელექტს, დიდ მონაცემებს და პროცესების რობოტულ ავტომატიზაციას ითხოვს. ხელოვნურ ინტელექტსა და ფინანსებს შორის კავშირის თაობაზე უნდა ითქვას, რომ ხელოვნური ინტელექტის ალგორითმები შეიძლება გამოყენებული იქნას საფონდო ბირჟის ცვლილებების პროგნოზირებისთვის. ის გამოიყენება მომხმარებელთა ქცევაზე დაკვირვებისთვის, რაც საშუალებას აძლევს ფინანსურ ინდუსტრიებს უკეთ გაუგონ თავიანთ მომხმარებლებს<sup>9</sup>.

როდესაც ვსაუბრობთ ფინტექზე, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ტრენდი, უშუალოდ, დაკავშირებულია იმასთან, თუ როგორ ხედავენ ადამიანები თავის ფინანსურ ცხოვრებას. ტექნოლოგიების განვითარებამ ადამიანების ქცევაც შეცვალა. შეიცვალა ფულის მოხმარების ფორმებიც. ამ მხრივ, თავისი როლი კორონავირუსის პანდემიამაც ითამაშა, როდესაც დისტანციური გადახდები და მომსახურება კიდევ უფრო აქტუალური გახდა. ამით კიდევ უფრო გამოჩნდა ახალი აპლიკაციებისა და პროგრამების საჭიროება (Mihailovich & Elishukovna, 2017).

---

<sup>9</sup> უნდა შევნიშნოთ, რომ ამ ტექნოლოგიებს ბანკები სულ უფრო ხშირად იყენებენ და ეს ყველაფერი მომსახურების დასახვეწად ხდება.

გარდა ამისა, გლობალური ეკონომიკა სამჯერ აღემატება 2000 წლის ეკონომიკას. და რაც მთავარია, ახლა ის ბევრად უფრო ინტეგრირებულია და ურთიერთდაკავშირებულია ტექნოლოგიისა და ფინტექის წყალობით. როგორც ვხედავთ, ფინანსები ყველას გვეხება, მაგრამ ბევრმა არ იცის, თუ როგორ მუშაობს ეს ინდუსტრია. ფინტექმა ადამიანებს საფინანსო ინდუსტრიაზე ურთიერთობა უნდა გაუმარტივოს. ნებისმიერ ფინანსურ ინსტრუმენტს აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარე. აქედან გამომდინარე, ფინტექის როლი არის ხალხისთვის ზუსტი ინფორმაციის მიწოდება. საჭიროა ადამიანებმა იცოდნენ ფინანსური ინსტრუმენტების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

საინტერესოა, თუ რა გავლენა იქონია კორონავირუსმა ფინტექზე, ან სულაც

პირიქით, რა დაუპირისპირა ფინტექმა პანდემიას. ჩვენ დავინახეთ, რომ 2020 პარადიგმების ცვლის წელი გამოდგა. პანდემიამ და შედეგად გამოწვეულმა ჩაკეტებმა ადამიანებს კითხვები გაუჩინა, თუ რა შეიძლება იყოს მათი ფინანსური უზრუნველყოფის ალტერნატივები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როდესაც ეკონომიკა ზარალდება, როდესაც ადამიანები კარგავენ სამუშაო ადგილებს, „ფულის“ აღქმის კონცეფციაც იცვლება. ადამიანებს კიდევ უფრო დასჭირდათ უნაღდო გადახდა და ახალი აპლიკაციების გამოყენება. მნიშვნელოვანია, რომ ამ დროს, საფინანსო ინდუსტრია ახალი ტექნოლოგიებისკენ კიდევ უფრო გადაიხარა<sup>10</sup>. მამასადამე, კორონავირუსის პანდემიამ ფინტექის საჭიროება კიდევ უფრო დაგვანახა (Merab et al., 2020)

ერთი რამ ფაქტია, “ფინტექიზაცია” უკვე რამდენიმე წელია, რაც აქტიურად

მიმდინარეობს. მსგავსი ფინანსური სერვისები თითქმის ყველგან გვხვდება. ეს სია იზრდება და ეს ტენდენცია გაგრძელდება. მსგავსი ტექნოლოგიების უცილებლობა პანდემიისგან გამოწვეულმა ჩაკეტებმა კიდევ უფრო დაგვანახა. იზრდება მონაცემებზე მოთხოვნილებაც, რაც

---

<sup>10</sup> ზოგადად, ტექნოლოგია ეს ის ინსტრუმენტია, რაც ადამიანებს გასაჭირში ეხმარება და მომავალში კიდევ უფრო დაეხმარება.

შემოსავლის ახალ, მასიურ ნაკადს უზრუნველყოფს, ამ ყველაფერში კი გადამწყვეტი როლი ფინტექს უკავია.

**ძირითადი ტექსტი:** როგორც ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, ბანკებში ტექნოლოგიურ ცვლილებებს საკუთარი საქმიანობისთვის საფრთხედ არ განიხილავენ და პირიქით, ამ პროცესს ენთუზიაზმით უერთდებიან, რათა ციფრული გადაწყვეტების უპირატესობებით თავადაც ისარგებლონ (Vanishvili & Katsadze, 2022).

ჰონგ-კონგის ფულადი, საკრედიტო და ფინანსური კვლევების ინსტიტუტის (HKIMR) მიერ ჩატარებული გამოკითხვიდან ირკვევა, რომ ბანკები ახლა და მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში ფინტექს არა საფრთხედ, არამედ ახალ შესაძლებლობად განიხილავენ. მრავალი ბანკი უკვე იყენებს ისეთ ტექნოლოგიებს, როგორცაა მობაილ ბანკინგი, საბანკო ღია API, მანქანური დასწავლა და ღრუბლოვანი გამოთვლები, თუმცა მათი უმეტესობა არ ინტერესდება ქრაუდფანდინგითა და ახალი საკრედიტო პლატფორმებით, რომლებიც, მათი აზრით, საკრედიტო-ფინანსური ინსტიტუტებიდან ფულადი რესურსების სასესხო კაპიტალის არაორგანიზებულ ბაზარზე გადინებას გამოიწვევს.

ფინტექი ფართოდ განიხილება როგორც ხარჯების შემცირების, მომხმარებლების მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისა და მათი ზრდის საშუალება. ტექნოლოგიური რევოლუცია კი განიხილება განსაკუთრებულ შესაძლებლობად ისეთ დარგებში, როგორებიცაა ვაჭრობის ფინანსირება, კორპორატიული დაკრედიტება და ანაზღაურების მომსახურება. ფინტექის გავლენა ცალსახაა: ბანკები, რომლებიც ინტენსიურად იყენებენ ფინანსურ ტექნოლოგიებს, ხარჯების შემცირებითა და შემოსავლების, ასევე აქტივების მკვეთრი ზრდით გამოირჩევიან.

ტრადიციული საბანკო სექტორის წარმომადგენლები დარწმუნებულნი არიან იმაში, რომ ახალ პირობებთან ადაპტაციის შედეგად ისინი კვლავ წამყვან როლს შეასრულებენ, რაც ახალი კონკურენტების მხრიდან პოტენციურ საშიშროებას გამორიცხავს. ვირტუალური ბანკები, თავის მხრივ, მიესალმებიან ტრადიციული ბანკებისა და ფინტექ-კომპანიების თანამშრომლობის იდეას. ვირტუალური ბანკები მეტად არიან იმ იდეის მომხრეები, რომ ბანკები და ფინტექ კომპანიები პარტნიორებად იქცევიან და მეტიც, ფინანსურ სფეროში ტრადიციული მოთამაშეები მეორეხარისხოვან პოზიციებზე გადავლენ (Shanava & Vanishvili, 2022).

ფინტექ კომპანიებს აქვთ უამრავი შესაძლებლობა, რომ დაწერონ ახალი მიდგომები და შეცვალონ ტრადიციული ფინანსური ოპერაციები, დაწყებული კერძო საკუთრების ყიდვა-გაყიდვით, გაგრძელებული საპენსიო დანაზოგების სისტემების შეცვლით და დასრულებული მილიარდობით შიგაწვისძრავიანი ავტომობილის ელექტრომობილით ჩანაცვლებით. მათ უნდა განაგრძონ ფოკუსირება ინოვაციებსა და რევოლუციურ პროდუქტებზე, მომხმარებლებისთვისაც და ბიზნესებისთვისაც (Vanishvili, 2022a).

დღეს მსოფლიოში დაახლოებით 25 000 ფინტექ კომპანიაა, რომელიც ფინანსურ ინდუსტრიაშია ჩართული. დასრულდა ის დრო, როდესაც ყველა ფინანსურ ოპერაციას მხოლოდ დიდი ბანკები განაგებდნენ. უკანასკნელ დეკადაში ჩვენ ვიხილეთ უამრავი ფინტექ სტარტაპი, რომლებმაც უპასუხეს 21-ე საუკუნის გამოწვევებს და თავი დაიმკვიდრეს ფინანსურ და კომერციულ ბაზარზე.

ფინტექები კონცენტრირებულნი არიან მომხმარებელთა კონკრეტულ სატკივარზე, ითვალისწიებენ მას და ქმნიან ისეთ გარღვევის გამომწვევ პროდუქტს, რომელიც მათ ცხოვრებას გაამარტივებს. რაც მთავარია, ისინი დაცულები იქნებიან უახლესი ტექნოლოგიებით. ფინტექ კომპანიების უმეტესობა ბაზარზე იმისათვის შევიდა, რომ მომხმარებლისა და ბიზნესებისთვის შეექმნათ ალტერნატიული სისტემები. მათ გააუმჯობესეს და დახვეწეს პროდუქტები, სისტემა კი მომხმარებლისთვის უფრო მარტივად მოსახმარი გახდა. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, სტარტაპებმა საკმაოდ დიდი რაოდენობის მომხმარებელთა შექმნა შეძლეს, ამის ერთ-ერთ საუკეთესო მაგალითი PayPal-ია. ასეთივე სტარტაპებს წარმოაგენენ Square და Adyen.

რამდენად გასაკვირიც არ უნდა იყოს, ზოგი ფინტექი ცდილობს, რომ ბანკად იქცეს. 2019 წლის McKinsey-ის გლობალური საბანკო მიმოხილვით, ბანკების უმეტესობა თავიანთ კაპიტალზე დაბალ მოგებას ნახულობენ და ბოლო ათწლეულში სექტორის ზრდის ტემპი მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის ტემპზე დაბალი იყო. ამ ყველაფრის შემდეგ, ჩნდება კითხვა, რატომ უნდებათ ფინტექებს, იქცნენ ბანკებად.

ჩვენ მეოთხე ინდუსტრიული რევოლუციის მომსწრენი ვხდებით. ელექტრონიზაცია და გაციფრულება იქნება თანმდევი პროცესი ჩვენი ცხოვრებისა. ექსპონენციალურად გაიზრდება ინტერნეტთან და თავის მხრივ

ერთმანეთთან დაკავშირებული მოწყობილობების რიცხვი. აღსანიშნია ის ფაქტიც, რომ მომდევნო 25 წელიწადში 30-50 ტრლნ დოლარი, თაობების ცვლასთან ერთად, “ბუმერებისგან” ახალ თაობებს გადაეცემათ. ასეთ დროს ფინტექების როლი ფინანსურ საამყაროში გაცილებით იზრდება და მათი კრეატიულობა, ინოვაციურობა და გამჭრიახობა ძალიან საჭიროა.

ასეთი ძირეული ძვრები აჩენს მრავალ ახალ შესაძლებლობას სტარტაპებისთვის, რომ მოიფიქრონ და შეცვალონ ან დაანერგონ ახალი ფინანსური სისტემები, რომლითაც თანამედროვეობას მოერგებიან. მათ შეუძლიათ შეცვალონ სამყარო უკეთესობისკენ. სწორედ ფინტექ კომპანიები უნდა ფიქრობდნენ, თუ როგორ შეიძლება შემცირდეს გამონაბოლქვის პრობლემა, რანაირად უნდა ჩანაცვლდეს მლრდ-ზე მეტი შიგაწვისძრავიანი ავტომობილი ელექტრომობილით და ა.შ. საერთო ჯამში, ფინტექებს განვითარების უამრავი გზა და შესაძლებლობა აქვთ.

ახლა გვსურს გამოვყოთ მსოფლიოს 3 წარმატებული და მასშტაბური ფინტექ კომპანია:

**(1) Stripe** – ყველაზე ძვირადღირებული ფინტექ კომპანიაა აშშ-ში და მეორე ყველაზე ძვირადღირებული სტარტაპი მსოფლიოში, ის 95 მლრდ აშშ დოლარად არის შეფასებული რაც იმაზე მეტია ვიდრე Gazprom, Airbnb, Uber, Daimler, Booking.com, BP, General Motors და სხვა კომპანიების საბაზრო კაპიტალიზაცია<sup>11</sup>. მათი კლიენტების სიას უკვე ისეთი სახელები ამშვენებს, როგორც Microsoft და Zoom-ია. როგორც თითქმის ყველა ტექ.კომპანიისთვის, Stripe-ისთვისაც 2020 წელი წარმატებული გამოდგა, ამ პერიოდში მისი საბაზრო კაპიტალიზაცია \$35-დან \$95 მლრდ-ამდე გაიზარდა. მისი დამფუძნებლები ირლანდიელი ძმები არიან, რომლებმაც MIT (Massachusetts Institute of Technology) და Harvard მიატოვეს და საკუთარი რესურსები მთლიანად სტარტაპის განვითარებას მოახმარეს. დღეს მათი ჯამური ქონება 19 მლრდ აშშ დოლარს აჭარბებს.

**(2) რიგით მეორე ფინტეკი Klarna-ს** 31 მლრდ აშშ დოლარით. შვედური სტარტაპი სებასტიან სიემიატკოვსკიმ, ნიკოლას ადალბერტმა და ვიქტორ იაკობსონმა დააარსეს, რომელთა ჯამური ქონებაც ახლა 2.2 მილიარდ აშშ

---

<sup>11</sup> Stripe ჯერ კიდევ 2011 წელს, პატრიკ და ჯონ კოლისონებმა დააფუძნეს და დღემდე მცირე, საშუალო და მსხვილი ზომის ბიზნესებს ონლაინ გადახდების პროცესების მენეჯმენტში ეხმარებიან.

დოლარს აჭარბებს. ჯერ კიდევ 2005 წელს მათი იდეა თითქმის ყველა ინვესტორმა დაიწუნა და ერთ-ერთ კონკურსში ბოლო ადგილიც კი დაიკავეს. დღეს Klarna „იყიდე ახლა, გადაიხადე შემდეგ“ მოდელით მუშაობს და ისეთ უმსხვილეს რითიელ კომპანიებთან თანამშრომლობს, როგორც IKEA, H&M და Etsy-ა. Forbes-ის მიხედვით, მისი ღირებულება პანდემიის პერიოდში გასამმაგებულა. ჯერ კიდევ 2011 წელს შვედეთში, ელექტრონულ ვაჭრობაში დახარჯული თანხის 40% მომხმარებლებმა Klarna-ს დახმარებით დაფარეს. მისი ბიზნესი მოდელი პლატფორმებს ონლაინ გადახდების სხვადასხვა გადაწყვეტებს სთავაზობს. მათი მიზანი მომხმარებლებისთვის მარტივი და უსაფრთხო სისტემის შექმნაა, რომელიც უკვე 15 ქვეყანაში დანერგეს. ორგანიზაცია უკვე 3500 ადამიანს ასაქმებს და ისეთ ბაზრებზეა შესული, როგორცაა: აშშ, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, ესპანეთი, შვეიცარია, დანია, ფინეთი და ა.შ. სწორედ ამიტომ, ის ე.წ. „Post-Payment“ ინდუსტრიის ერთ-ერთი უმსხვილესი წარმომადგენელია.

(3) მესამე ყველაზე ძვირადღირებული ფინტეკი სან-ფრანცისკოში დაფუძნებული კრიპტოვალუტის სავაჭრო პლატფორმა Kraken-ია, რომლის ღირებულებაც 20 მლრდ აშშ დოლარია. Forbes-ის მიხედვით, ის ტრანზაქციების მოცულობით ევროპის ბაზარზე პირველ ადგილს იკავებს, აშშ-ში კი Coinbase-ის შემდეგ, მეორეს.

ეს მაჩვენებლები ნათლად ასახავს იმ პოტენციალს, რაც ფინტეკ მიმართულებას გლობალურ ბაზარზე გააჩნია. მართლაც, სტარტაპებისათვის ბაზარზე უამრავი შესაძლებლობა არსებობს. ადრე თუ გვიან მომსახურებაში ჩნდება უამრავი გეპი, რომლის ამოვსებაც ფინტეკ კომპანიებმა უნდა შეძლონ. ეს არამარტო მომხმარებლებისთვის, თავად ბანკებისთვისაც სასარგებლო იქნება, სწორედ ასე მოხდა აშშ-შიც.

Galt & Taggart-ის კვლევის თანახმად, 2021 წელს საქართველოში ადგილობრივი ელექტრონული კომერციის ბაზარი 3.2-ჯერ გაიზარდა და 137.9 მლნ ლარი შეადგინა. თუმცა, ჩვენს ქვეყანაში არსებული ფინტეკები სხვა მიმართულებებშიც აქტიურად არიან ჩართულნი.

ცალკე აღებული ფინტეკის რეგისტრაცია და მონიტორინგი საქართველოში არ ხდება, თუმცა საერთო სურათის დასანახად საინტერესო იქნება გადავხედოთ, რეგისტრირებული საგადახდო მომსახურების პროვაიდერების მონაცემებს.

სებ-ის მიხედვით, რეგისტრირებულმა საგადახდო მომსახურების პროვაიდერებმა, რომელსაც შეგვიძლია ფინტექები ვუწოდოთ, მხოლოდ 2021 წელს, 6.1 მლრდ ლარის ღირებულების ოპერაციები განახორციელეს, რაც 638 მლნ ლარით მეტია წინა წლის მონაცემებთან შედარებით. ეს ნიშნავს, რომ სექტორი 13%-ით უფრო მეტ ოპერაციას მოემსახურა. რაც შეეხება 2022 წლის პირველი ექვსი თვის მონაცემებს, გასული წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით ზრდა გაცილებით მაღალი, 52%-ია და ჯამში ეს რიცხვი 3.79 მლრდ ლარს შეადგენს.

საქართველოში ღია ბანკინგის პირველი ეტაპი ამოქმედებულია და ბანკებს ინფორმაციის გაზიარების ვალდებულება უკვე აქვთ. 2023 წლიდან დიდი ალბათობით, პროცესში ფინტექებიც ჩაერთვებიან, გამომდინარე აქედან ბაზარზე მეტი კონკურენცია და ფინანსური მომსახურების უფრო მრავალფეროვანი პროდუქტები გაჩნდება. თუ არსებული პროცესი შეუფერხებლად გაგრძელდა, საგადახდო პროვაიდერების რიცხვთან ერთად, დამუშავებული ოპერაციების მაჩვენებელიც გაიზრდება.

ეროვნული ბანკის აზრით, ფინანსურ ტექნოლოგიებს უამრავი სარგებლის მოტანა შეუძლიათ, რაც კარგად გვაქვს გააზრებული. ის აიაფებს და აჩქარებს ფინანსურ შუამავლობას, უფრო ეფექტურს და მოხერხებულს ხდის მომხმარებლისთვის, იზრდება კონკურენცია და აქვს გაფართოების უფრო კარგი პოტენციალი, ვიდრე ტრადიციულ ფინანსურ სერვისებს. მასშტაბების გაფართოებაში ცხადია ქვეყნის გარეთ სერვისის გატანას ვგულისხმობთ. ჩვენი სტრატეგიული ხედვის ნაწილია ქართული და საერთაშორისო კომპანიებისთვის კომფორტული და ხელსაყრელი პლატფორმის შეთავაზება, სადაც ისინი დატესტავენ პროდუქტს და ექსპანსიას განახორციელებენ რეგიონის მასშტაბით (Vanishvili, 2022b).

აღსანიშნავია, რომ ყოველწლიურად ბაზარი მნიშვნელოვნად იზრდება, 2018 წელს საგადახდო პროვაიდერებმა 4.6 მლრდ ლარის ოპერაციები განახორციელეს, 2021 წელს კი, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ჯამური მოცულობა 6.1 მლრდ იყო. საქართველოს ბაზარზე ფინტექებს რომ დიდი პოტენციალი აქვთ, ამას სხვა რიცხვებიც ადასტურებენ. ჩვენი ქვეყანა ერთ სულ მოსახლეზე უკონტაქტო გადახდებით, დიდი ხანია მოწინავე პოზიციებს იკავებს. თუმცა, წლების დინამიკას თუ დავაკვირდებით ვნახავთ, რომ ეს მიმართულება ნახტომისებურად უფრო პოპულარული ხდება. კვლავ ეროვნული ბანკის მონაცემებს რომ დავეყრდნოთ, 2018 წელს

სადებეტო ბარატებით გადახდებმა 4.8 მლრდ ლარი შეადგინა, 2021 წელს კი ეს რიცხვი გაორმაგდა და 10.2 მლრდ ლარს გადააჭარბა. არანაკლებ დამამძიმებელია 2022 წლის პირველი ექვსი თვის მაჩვენებლები, რომელიც 6.1 მლრდ ლარს შეადგენს (Vanishvili & Sreseli, 2022).

ფინტექ ეკოსისტემა ბოლო წლების განმავლობაში საქართველოში მნიშვნელოვნად ვითარდება. ამაზე კარგად მეტყველებს ქართული ფინტექ სტარტაპების ჩამოყალიბების მზარდი ტენდენცია და მათ მიერ შეთავაზებული ფინტექ სერვისების აქტუალობაც.

აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთმა ფინტექ სტარტაპმა უკვე შეძლო, თავიანთი სერვისები არამხოლოდ ლოკალურად შეთავაზებინა მომხმარებლებისთვის, არამედ - გლობალურადაც. სწორედ ამიტომ, გადავწყვიტეთ, ქვემოთ იმ ქართულ სტარტაპებზე გიამბოთ, რომლებიც საერთაშორისო ბაზარზე გავიდნენ.

(1) ერთ-ერთი ასეთი კარგი მაგალითია *კერნელი (Kernel)*, რომელიც, მარტივი ინვოისირებისა და ფინანსური ხელსაწყოების პლატფორმას წარმოადგენს. მისი მეშვეობით მომხმარებლებს თავიანთი ინვოისების მარტივად მართვა შეუძლიათ. გარდა ამისა, კერნელი მათ ასევე აძლევთ საშუალებას, გამოთვალონ გადასახადები და სხვადასხვა ფინანსური მაჩვენებლები, რომლის მეშვეობითაც მარტივად შეაფასებენ საკუთარ ბიზნესს და მიიღებენ უკეთეს ფინანსურ გადაწყვეტილებებს.

კერნელი 2019 წლის დეკემბერში ბექა დალაქიშვილიმა, ბექა ზღულაძემ და გუსტავ გროთმა დააფუძნეს. არსებობის განმავლობაში კერნელმა უკვე არაერთ მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწია. ერთ-ერთი ასეთი კი 500 Global-ის აქსელერაციის პროგრამაში მოხვედრა იყო, რომელმაც კომპანიის შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად გაზარდა. შედეგად, კერნელი დღეს საქართველოს გარდა, ინდოეთსა და ფილიპინებში ოპერირებს. თუმცა, კომპანია ასევე გეგმავს ისეთ ქვეყნებში შესვლასაც, როგორებიცაა ნიგერია და პაკისტანი.

(2) როცა ქართულ და საერთაშორისო ბაზარზე გასულ ფინტექ სტარტაპებზე ვსაუბრობთ, ასევე აუცილებლად უნდა ვახსენოთ *Citypay.io-ც*, რომელიც ბექა ქემერტელიძემ და ერალფ ჰატიპოღლუმ დააფუძნეს. პლატფორმა ერთგვარ ციფრული გადახდების მიღების საშუალებას წარმოადგენს ბიზნესებისთვის, რომლის მეშვეობითაც ისინი გადახდების მიღებას კრიპტოვალუტით ახერხებენ. აღსანიშნავია, რომ პლატფორმა



მოსახერხებელია როგორც ონლაინ, ისე ფიზიკურ სავაჭრო ობიექტებზეც გადახსენების მისაღებად.

დღესდღეობით Citypay.io 300-ზე მეტ ბიზნესს უწევს მხარდაჭერას და სულ რამდენიმე თვის წინ მან უკვე შეძლო გლობალურ ბაზარზეც შეეთავაზებინა ბიზნესებისთვის თავისი სერვისები და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების კონკრეტულ სეგმენტებზე სწრაფი და ეფექტიანი კომუნიკაცია განახორციელა. კომპანია ასევე წარმატებით უნდა შესულიყო უკრაინის ბაზარზეც, თუმცა, მიმდინარე მოვლენებმა ეს პროცესი გარკვეული პერიოდით შეაჩერა.

**(3) Payze** ქართული ფინანსური ტექნოლოგიების – ფინტექ – სტარტაპია, რომელიც ფულის მიღების ინოვაციური ონლაინ-საშუალებაა, როგორც ტექნიკური, ასევე ინტეგრაციის ყველაზე გამარტივებული ხელსაწყოებით მათთვის, ვინც ონლაინ სივრცეში პროდუქტს ან სერვისს ყიდის. სტარტაპი გეგა წურწუშიამ, კახა გელაშვილმა და გეგა თოფაძემ ერთობლივად დააფუძნეს.

სტარტაპმა მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწია მას შემდეგ, რაც 500 Global-ის აქსელერაციის პროგრამაში მიიღო მონაწილეობა. კერძოდ, ის გახდა მსოფლიოში ყველაზე პოპულარული აქსელერატორის, Y Combinator-ის წევრი.

კომპანიის ორიენტირი დასაწყისშივე ცენტრალური აზიისკენ იყო მიმართული და მარტში სტარტაპმა უკვე მოახერხა, რომ უზბეკეთის ბაზარზე შესულიყო. Citypay.io-ს მსგავსად, Payze-ს ასევე ჰქონდა გეგმაში უკრაინის ბაზარზე შესვლაც, თუმცა, ეს პროცესი მათთვისაც დროებით შეფერხდა.

ხელოვნური ინტელექტის ფინანსურ ინსტიტუტებში ინტეგრირება არც თუ ისე მარტივად ხდებოდა პანდემიამდე. თუმცა, სახლში ყოფნის აუცილებლობამ ეს პროცესი მნიშვნელოვნად დააჩქარა. ფინანსური ინსტიტუტები და მათი პარტნიორები ვალდებულები გახდნენ, საბანკო სერვისების ავტომატიზირებაზე ეზრუნათ და ისინი მომხმარებელზე უფრო მეტად ორიენტირებული გაეხადათ.

2021 წელს ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა და ახლა უკვე საინტერესოა, რა ბედი ელის ფინტექს 2022 წელს:

*ციფრული ბანკინგი:* ციფრული ბანკინგი ახალი უკვე აღარ არის და მისით სარგებლობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა 2020 და 2021 წლებში, თუმცა,

ფინტექ პროგნოზებში ის კვლავ პირველ ადგილს იკავებს – ეს კი იმიტომ, რომ ციფრული ბანკინგი მომხმარებელს გაუმჯობესებულ გამოცდილებას სთავაზობს და მას უფრო სწრაფი და ეფექტური მომსახურებით უზრუნველყოფს. Statista-ს შეფასებები აჩვენებს, რომ აშშ-ს მოქალაქეების 64.6% 2021 წელს ონლაინ ბანკინგს იყენებდა, რაც ნიშნავს, რომ ის საბოლოოდ გახდა ტრანსფორმაციული ინსტრუმენტი ფინანსებში. თუმცა, კვლავაცაა ვარაუდი, რომ ეს ციფრი გაიზრდება და ციფრული ბანკინგი მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ყველაზე საჭირო ციფრული პროდუქტი გახდება (VANISHVILI & KALATOZISHVILI, 2018).

*რობოტული პროცესის ავტომატიზაცია (RPA):* RPA იყენებს ციფრულ რობოტებს ან პროგრამებს (ბოტებს) ადამიანის მიერ მანამდე შესრულებული რუტინული, განმეორებადი მოქმედებების ავტომატიზაციისთვის. ის განსხვავდება ხელოვნური ინტელექტისგან, რადგან არ საჭიროებს ადამიანის გონების ძალას.

რესურსების დასაზოგად და სიზუსტის გასაუმჯობესებლად, ბევრმა ბიზნესმა უკვე დანერგა RPA ტექნოლოგია. იგი გამოიყენება მარტივი ამოცანებისთვის, როგორცაა: მონაცემთა შეყვანა და ინფორმაციის დამუშავება.

ფინტექ ბიზნესის საოპერაციო ხარჯების შესამცირებლად, RPA შესანიშნავი გზაა. თანაც, მისი გამოყენების შემთხვევაში მეტ ადამიანს ექნება შესაძლებლობა, უფრო ინოვაციურ და ღირებულების მქონე აქტივობებზე ფოკუსირდნენ (Vanishvili & Lemonjava, 2016).

*აუგმენტური რეალობა/ვირტუალური რეალობა (AR/VR):* ფინანსურ ტექნოლოგიაში VR-ის გამოყენების სიხშირე ჯერ კიდევ ნელი ტემპით იზრდება. ადამიანებს უკვე შეუძლიათ აქციებში ინვესტიცია ვირტუალური რეალობის საშუალებით განახორციელონ. ვირტუალური რეალობა შესანიშნავი მაგალითია იმისა, თუ როგორ შეუძლიათ მომხმარებლებს ფინტექი და თანამედროვე ტექნოლოგიები თავიანთი ინვესტიციებისთვის გამოიყენონ (Vanishvili et al., 2021).

მიუხედავად იმისა, რომ ექსპერტების უმეტესობა თანხმდება, რომ ჯერ კიდევ გარკვეული დრო რჩება, სანამ VR უფრო მეტად სიცოცხლისუნარიანი იქნება ფინტექში, კომპანიები უკვე ატარებენ ექსპერიმენტებს ტექნოლოგიაზე მისი პოტენციალის გამოსაკვლევად. Goldman Sachs Research-ის ექსპერტის, ჰიზერ ბელინის თქმით, ვირტუალური და გაძლიერებული

რეალობა 2025 წლისთვის \$80 მილიარდი+ დოლარის ღირებულების ინდუსტრია იქნება (Nanuli et al., 2022).

*ბლოკჩეინი:* ბლოკჩეინის ტექნოლოგიამ მთლიანად შეცვალა ფინტექ ინდუსტრიის მუშაობის რეჟიმი. ეს უახლესი ტექნოლოგია ერთგვარად, ტრანზაქციების უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს. ამ უპირატესობის გამო, ბანკები და ფინანსური ინსტიტუტები სულ უფრო აქტიურად იყენებენ Blockchain ტექნოლოგიას.

ის იმიტომაცაა ყველაზე მნიშვნელოვანი ფინანსური ინოვაციაა ციფრული ტრანზაქციებისთვის, რომ მისი მენეჯმენტი განაწილებულია, ეს კი ნიშნავს, რომ ბლოკჩეინი კონტროლდება კონკრეტული პიროვნების, კომპანიის, მთავრობის ან ბანკის მიერ.

Business Insider Intelligence-ის მოხსენების თანახმად, საბანკო წარმომადგენლების დაახლოებით 48% ფიქრობს, რომ Blockchain ტექნოლოგია ყველაზე დიდ გავლენას მოახდენს საბანკო საქმეზე 2022 წელს და მის შემდგომ. ხოლო 2025 წლისთვის კი ვარაუდობენ, რომ ბლოკჩეინის ბაზრის ზომა 39,7 მილიარდამდე გაიზრდება.

*ხმოვანი გადახდა:* ეს საშუალებას აძლევს ადამიანებს, სმარტფონის ხმის ამოცნობის პროგრამული უზრუნველყოფითა და ციფრული ასისტენტებით, როგორებიცაა: Siri, Google Assistant ან Amazon Alexa, გაიგონ მათი ბალანსი და განახორციელონ ტრანზაქციები (Vanishvili & Shanava, 2022b).

ხმოვან გადახდებს ყველაზე მეტად, დიდი ალბათობით, მაღაზიებში გამოიყენებენ, სადაც ბარათი და ტერმინალი აღარ იქნება საჭირო. გადახდის ამ ტიპს კიდევ ერთი დადებითი მხარე აქვს - ის ასევე ეხმარება მხედველობადაქვეითებულ ადამიანებს უნაღლო ანგარიშსწორება განახორციელონ (Shanava & Vanishvili, 2021).

*ბიომეტრიული უსაფრთხოება:* ბიომეტრიული ტექნოლოგია სულ უფრო მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ფინანსური ტექნოლოგიების ინოვაციებში, რადგან პირადობის მონაცემების გადამოწმება თითქმის ყველგან საჭირო ხდება. ბიომეტრია გამოიყენება ანგარიშზე წვდომის გასამარტივებლად, ონლაინ ტრანზაქციების ავთენტიფიკაციისთვის და პაროლების შესაცვლელადაც კი (Vanishvili & Lemonjava, 2017).

ავთენტიფიკაციის მეთოდები, როგორცაა სახის ამოცნობის პროგრამული უზრუნველყოფა, ხმის ანალიზი ან თითის ანაბეჭდის

სკანერები, უფრო მნიშვნელოვან როლს შეასრულებენ საბანკო უსაფრთხოების მომავალში.

ბიომეტრიული ტექნოლოგიის სხვა, უფრო მოწინავე მაგალითები მოიცავს ხელის გულზე არსებული ვენების ნიმუშებს, თვალის ფერის ამოცნობასა და ბადურის სკანირებას. უსაფრთხოების ასეთი ახალი მეთოდების გამოყენებით, ფინანსურ ინსტიტუტებს შეუძლიათ გააუქმონ პაროლების და PIN-ების საჭიროება, რაც ხშირად სახიფათოა ხოლმე (Lali & Merab, 2022).

*RegTech (მარეგულირებელი ტექნოლოგია):* ტექნოლოგიის გამოყენება რეგულირების შესაბამისობის თვალყურის დევნებისთვის ცნობილია, როგორც regtech. მარეგულირებელი ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებები ავტომატიზაციას უწევს მონაცემთა მონიტორინგს და ანგარიშგებას იმ ინსტრუმენტებით, რომლებსაც აქვთ მონაცემთა დიდი ნაკრებების ან არასტრუქტურული ინფორმაციის დამუშავების უნარი. ეს ტექნოლოგიები ასევე ეხმარება ფინანსურ ინსტიტუტებს, მსოფლიოს სხვადასხვა იურისდიქციის ცვლილებების შესახებ ინფორმირებულები იყვნენ (Vanishvili & Shanava, 2022a).

**დასკვნა:** და ბოლოს, ფინტექი სულ უფრო მასშტაბურ და მრავლისმომცველ ხასიათს იღებს, რის გამოც პროგნოზები და ტენდენციები უამრავია. ზემოხსენებული მაგალითების პრაქტიკაში გადმოტანის ან მათი აქტუალურობის ზრდის ხილვა სულ მალე მოგვიწევს, რადგან ეს სფერო დღითი დღე უფრო სწრაფად ვითარდება.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

- 1.Lali, V., & Merab, V. (2022). CHALLENGES AND PROSPECTS OF MEDICAL TOURISM IN GEORGIA. *European Journal of Economics and Management Sciences*, 1, 52–56.
- 2.Merab, V., Irakli, K., & Nino, V. (2020). *Coronavirus Pandemic and Prospects of the Georgian Economy*. 556–568. [https://sci-conf.com.ua/iv-mezhhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya\\_achievements-and-prospects-of-modern-scientific-research-6-8-dekabrya-2020-goda\\_buenos-ajres-argentina-arhiv](https://sci-conf.com.ua/iv-mezhhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya_achievements-and-prospects-of-modern-scientific-research-6-8-dekabrya-2020-goda_buenos-ajres-argentina-arhiv)
- 3.Mihailovich, V. M., & Elishukovna, C. M. (2017). A segmentation of Georgian population according to financial resources and a style of money management. *European Research*, 7 (30), 10–15.
- 4.Nanuli, K., Maka, S., & Merab, V. (2022). GENDER BUDGETING IN THE FIELD OF GEORGIAN HEALTH AND SOCIAL PROTECTION: ANALYSIS AND EVALUATION. *European Science Review*, 5–6, 59–64.
- 5.Ramaz, O., & Merab, V. (2020). *Competitive Strategy in Business*. 127–133. <https://sci-conf.com.ua/iv-mezhhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-the-world-of-science-and-innovation-11-13-noyabrya-2020-goda-london-velikobritaniya-arhiv/>
- 6.Shanava, Z., & Vanishvili, M. (2021). Analysis and Evaluation of Financial Education of the Population in Georgia. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4 (36), 1–12. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122021/7740](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122021/7740)
- 7.Shanava, Z., & Vanishvili, M. (2022). LEGAL FRAMEWORK OF GENDER BUDGETING IN GEORGIA. *Scientific Collection «InterConf»*, 120, 110–120.
- 8.Vanishvili, M. (2022a). Sustainable financing of innovative technologies in Georgia: Challenges and prospects. *Scientific Collection «InterConf»*, 126, 51–61.
- 9.Vanishvili, M. (2022b). TOPICAL ISSUES OF METHODOLOGICAL SUPPORT OF SUSTAINABLE FINANCING IN GEORGIA. *VI International*, 37–42.

10. VANISHVILI, M., & KALATOZISHVILI, L. (2018). ASSESSING THE LEVEL OF COMPETITION IN THE GEORGIAN BANKING SECTOR. *INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT*, # 2, 88–96.
11. Vanishvili, M., & Katsadze, I. (2022). BANK FINANCING OF GREEN ECONOMY: REVIEW OF MODERN RESEARCH. *InterConf*, 120–143.
12. Vanishvili, M., Katsadze, I., & Vanishvili, N. (2021). Public finance reform and state transfer policy in Georgia. *Збірник Наукових Праць ЛОГОΣ*, 26–30. <https://doi.org/DOI.10.36074/logos-28.05.2021.v1.05>
13. Vanishvili, M., & Lemonjava, L. (2016). Public Financial Management System in Modern Georgia. *Globalization & Business*, 129–133.
14. Vanishvili, M., & Lemonjava, L. (2017). Modern Budget Classification in the Public Finance System of Georgia. *Globalization & Business*, 47–50.
15. Vanishvili, M., & Shanava, Z. (2022a). Challenges and Perspectives of Corporate Governance in Georgia. *American Research Journal of Humanities & Social Science (ARJHSS) R*, 05(04), 118–127.
16. Vanishvili, M., & Shanava, Z. (2022b). LEGISLATIVE AND LEGAL PROVISION OF LOCAL BUDGETING IN GEORGIA (ON THE EXAMPLE OF SELF-GOVERNING CITIES). *Scientific Collection «InterConf»*, 122, 38–55.
17. Vanishvili, M., & Sreseli, L. (2022). CHALLENGES OF GENDER MUNICIPAL BUDGETING IN GEORGIA. *InterConf*, 108–114.

## საბანკო დაწესებულების მდგრადობაზე მოქმედი თანამედროვე ბიზნესი-მოდელები

თათია ბილისეიშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
[tbiliseishvili@seu.edu.ge](mailto:tbiliseishvili@seu.edu.ge)

**Tatia Biliseishvili** - Georgian National University Seu  
Doctor of Business Administration

ირაკლი მჭედლიშვილი - მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი  
[irakli.mtchedlishvili0@gmail.com](mailto:irakli.mtchedlishvili0@gmail.com)

**Irakli Mtchedlishvili** – Master  
Georgian National University

**ანოტაცია:** საბანკო სისტემის სტაბილურობა ეროვნულ ეკონომიკაში გადანაწილების ფუნქციის რეალიზაციის ეფექტიანობას და აქედან გამომდინარე, მთლიანობაში ეკონომიკური განვითარების ეფექტიანობასაც განსაზღვრავს. ეკონომიკის დაჩქარებული ციკლურობა და ფინანსურ-ეკონომიკური კრიზისებისადმი მაღალი მიდრეკილება კომერციული ბანკებისაგან ბიზნეს-დაგეგმვისადმი და მიზანსაჭიროებისადმი უფრო პასუხისმგებელ მიდგომას საჭიროებს. განვითარების სტრატეგიისა და ბიზნეს-მოდელის დამუშავებადობისა და ადეკვატურობის ხარისხზე, რომელიც მისი რეალიზაციის მექანიზმს ემსახურება, საკრედიტო ორგანიზაციის მდგრადობა დამოკიდებული. უკანასკნელ პერიოდში ნათელი გახდა, რომ მხოლოდ და მხოლოდ მარეგულაციის პრუდენციული ნორმატივების დაცვა საბანკო ბიზნესის ეფექტიანი არსებობისა და განვითარებისათვის საკმარის პირობას არ წარმოაგენს, და ისეთი მოდელის ფორმირება საჭირო, რომელიც შემოსავლიანობასა და მიღებად რისკს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის მოძიების შემძლე იქნება. ამასთან ბიზნეს-პროფილი სწრაფად ცვალებადი რეაქციებისადმი მაღალი მოქნილობითა და ადაპტიურობით უნდა განსხვავდებოდეს. ის კომერციული ბანკები, რომლებიც ბიზნესის გაძღოლის ოპტიმალურ სტრუქტურას ფლობენ ან მის მოძიებას შეძლებენ დარჩებიან საბანკო ბაზარზე, დანარჩენები კი იძულებულნი გახდებიან შეაჩერონ საქმიანობა.

მოცემულ სტატიაში საბანკო ბიზნეს-მოდელების სიცოცხლისუნარიანობის შეფასების სხვადასხვა კრიტერიუმებია განხილული, რომლებიც როგორც მარეგულირებლების, ასევე კერძო პროფესიონალური თანამეგობრობის მიერაც გამოიყენებიან. მოცემული მეთოდიკების ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია ფინანსური კოეფიციენტების შეფასებაზე, როგორებიცაა: აქტივების ხარისხი, ლიკვიდობა, საკუთარი სახსრების საკმარისობა, ფინანსური შდეგი, ამასთან მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა: საკრედიტო, სავალუტო, საფონდო და ა.შ. საბანკო რისკების შეფასებას. მიუხედავად ამისა, ჩვენი მოსაზრებით, განხილვადი

მიდგომები ხარისხობრივი მაჩვენებლების შეფასებას ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ, რომლებიც ნებისმიერი საკრედიტო ორგანიზაციის ბიზნეს-მოდელის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. შეთავაზებულია არსებული მეთოდები შესვლილი იქნას არაფინანსური მაჩვენებლების შეფასებით, ისეთებით როგორცაა: საქმიანი რეპუტაციის, კორპორატიული მართვის ხარისხის, ინფორმაციულ-ტექნიკური უზრუნველყოფის ხარისხის და ა.შ. შეფასება.

**საკვანძო სიტყვები:** ბიზნეს-მოდელი; კომერციული ბანკი; შეფასების კრიტერიები; სტრატეგია; მარეგულირებელი; ანალიზი; რეიტინგი; ფინანსური მაჩვენებლები; კორპორატიული მართვა.

**annotation:** The stability of the banking system determines the effectiveness of the implementation of the redistribution function in the national economy and, therefore, the effectiveness of economic development as a whole. Accelerated cyclicity of the economy and high susceptibility to financial and economic crises require a more responsible approach to business planning and goals from commercial banks. The sustainability of the credit organization depends on the degree of workability and adequacy of the development strategy and business model, which serves as a mechanism for its realization. In the last period, it became clear that only the observance of the prudential norms of the regulator is not a sufficient condition for the effective existence and development of the banking business, and it is necessary to form such a model, which will be able to find the optimal ratio between profitability and acceptable risk. At the same time, the business profile should be distinguished by high flexibility and adaptability to rapidly changing realities. Those commercial banks that possess or will be able to find the optimal structure for conducting business will remain in the banking market, while the rest will be forced to stop their activities.

This article discusses various criteria for assessing the viability of banking business models, which will be used by both regulators and the private professional community. The main focus of these methods is on the evaluation of financial ratios, such as: quality of assets, liquidity, sufficiency of own funds, financial result, and important attention is paid to: credit, currency, stock, etc. assessment of banking risks. Nevertheless, in our opinion, the discussed approaches pay less attention to the evaluation of qualitative indicators, which are an integral part of the business model of any credit organization. It is proposed to supplement the existing methods with the assessment of non-financial indicators, such as: business reputation, quality of corporate management, quality of information-technical provision, etc. Rate.

**Key words:** business model; commercial bank; evaluation criteria; strategy; regulator; analysis; rating; financial indicators; corporate governance.

საბანკო სისტემის მდგრადობა პირდაპირ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ საკრედიტო ორგანიზაციის ბიზნეს-მოდელი რამდენად იქნება ეფექტურები და სიცოცხლისუნარიანი. კომერციული ბანკების ბიზნეს-მოდელების შეფასება განხორციელებული უნდა იქნეს, უპირველეს ყოვლისა, მათი მდგრადობის თვალსაზრისიდან როგორც ფინანსური



მდგომარეობის ეფექტიანობისა და სტაბილურობის საკვანძო დახასიათებედან, ანუ ფინანსური რესურსების ისეთი მდგომარეობიდან გამომდინარე, რომლის დროსაც ბანკი თავისუფალი ფულადი რესურსების ეფექტურად გამოყენების გზით, საკუთარი საქმიანობის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მეჩვენებლების გაუმჯობესებით, თავისი ფუნქციონირების უწყვეტი პროცესის უზრუნველყოფას შეძლებს (2). აღნიშნულთან დაკავშირებით საბანკო საქმიანობის მოდელების შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა მეტად მნიშვნელოვანია, რომლებიც ბიზნეს-მოდელების ნაკლოვანებების გამოვლენისა და აღმოფხვრის შესაზღებლობას და ამით კომერციული ბანკების ფინანსური მდგრადობის დანაკარგების რისკის მინიმიზირების შესაძლებლობას იძლევა.

რაც შეეხება **საბანკო ბიზნეს-მოდელების შეფასების კრიტერიუმებს** უნდა აღინიშნოს, რომ **ბაზელის კომიტეტმა საბანკო ზედამხედველობასთან მიმართებაში** 2015 წლის ივლისში გამოუშვა განახლებული დოკუმენტი სახელწოდებით „სახელმძღვანელო პრინციპები სუსტი ბანკების გამოსავლენად და მათთან მუშაობის შესახებ“. საკვანძო ცვლილებები (აღნიშნული დოკუმენტის 2002 წლის საწყის ვერსიასთან შედარებით) საბანკო ზედამხედველობის სრულყოფის საკითხებს, კერძოდ ბიზნეს-მოდელების შეფასებას ეხებოდა. დოკუმენტში ჩამოყალიბებულია ძირითადი კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვით შეიძლება ბანკების არასიცოცხლისუნარიანი ბიზნეს-მოდელები იქნას გამოვლენილი, ასევე მითითებულია, რომ სწორედ მაღალრისკიან და/ან არაეფექტურ ბიზნეს-მოდელებს ბანკების ფინანსური მდგრადობის დაკარგვამდე და ლიცენზიების გამოთხოვამდე მივყავართ. ასე, მაგალითად, ბანკის ბიზნეს-მოდელი შეიძლება არაეფექტური იყოს, თუ იგი ხასიათდება (1):

1) ამაღლებული დამოკიდებულებით ბიზნესის დაფინანსების სტრუქტურის შეუსაბამო მიზნებისა და ამოცანებისაგან;

2) ზეზომიერი კონცენტრაციით დაფინანსების, შემოსავლისა და/ან რისკის განსაზღვრულ წყაროზე;

3) შემოსავლების ასიმეტრიულობით და ვალატიულობით, რომლებიც მოკლე ვადის განმავლობაში მათ სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი ცვლილებებით არის განპირობებული;

4) არარეკლესტური სტრატეგიული ორიენტირებით (მაგალითად, ზრდის შესაძლებლობების, საკვანძო ეკონომიკური მაჩვენებლების და

ბაზრის ტენდენციების ცვლილებების ზედმეტი ოპტიმიზმით), რასაც ხშირად საკვანძო გადაწყვეტილებებში შეცდომებისაკენ მიყვავართ;

ერთულ ტექნოლოგიებში მასშტაბური ინვესტიციებით კონტროლის, ზედამხედველობის ან აღნიშნული ბაზრის ბუნების გაგების გარეშე<sup>12</sup>.

**ევროპულმა საბანკო ორგანიზაციამ (European Banking Authority)** დოკუმენტში „სახელმძღვანელო პრინციპები კომერციული ბანკების ზედამხედველობისა და შეფასების საერთო პროცედურებისა და მეთოდოლოგიის შესახებ“ (2014) აქცენტი გააკეთა ბიზნეს-მოდელის სიცოცხლისუნარიანობაზე და მდგრადობაზე, ასევე მარეგულირებლებს რეკომენდაცია მისცა უპირატესობა არ მიანიჭონ ბიზნესის გაძლოის რაიმე სახის კონკრეტულ მოდელს (მაგალითად, უნოვერსალურ ბანკს საცალოების წინაშე). გარდა ამისა, მოცემულ დოკუმენტში საბანკო ბიზნეს-მოდელის ანალიზის დეტალური ალგორითმია აღწერილი (იხ. ნახაზი 1), რომლის თანახმად მარეგულირებელმა ორგანომმა გონივრული მიდგომებით უნდა იხელმძღვანელოს, რომლებიც ბაზრის სეგმენტების ანალიზის შედეგებს ითვალისწინებენ, რომლებზეც სპეციალიზირდებიან ბანკები<sup>13</sup>.

დროითი ჰორიზონტების სახით, რომლებზეც ბიზნეს-მოდელის სიცოცხლისუნარიანობა და სტრატეგიის ადეკვატურობა ფასდება, გამოიყენება 12 თვე და 3 წლის პერიოდები. ზემოთგანხილული ალგორითმის მიხედვით გაანგარიშებული შედეგების საფუძველზე საკრედიტო ორგანიზაციის ბიზნეს-მოდელი და სტრატეგია ოთხდონიან შკალაზეა დაფუძნებული, რომელიც ბანკის სიცოცხლისუნარიანობისათვის რისკის ხარისხს განსაზღვრავს.

**ფინანსური სტაბილურობის საბჭო (Financial Stability Board)** გვთავაზობს კომერციული ბანკების ბიზნეს-მოდელის შეფასების მოცემული მეთოდის სახით უკუ სტრეს-ტესტირების გამოყენებას. მოცემული მიდგომა დეტალურადაა აღწერილი დოკუმენტში „ფინანსური მდგრადობის აღდგენა სისტემურად-მნიშვნელოვანი ფინანსური ინსტიტუტების: სახელმძღვანელო აღდგენის კრიტერიუმებისა და სტრესის

---

<sup>12</sup> Basel Committee on Banking Supervision Guidelines for identifying and dealing with weak banks, 2015, pp. 12-24.

<sup>13</sup> Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)// European Banking Authority, 2014, pp. 34-41.

სცენარიების მიხედვით“ (2013). უკუ სტრეს-ტესტის ძირითად განსხვავებას წარმოადგენს გარემოებებისა და რისკების განსაზღვრის შესაძლებლობა, რომელთა რეალიზაციამ შეიძლება ბანკის ბიზნეს-მოდელის სიცოცხლისუნარიანობისა და მდგრადობის დაკარგვამდე მიგვიყვანოს, მაშინ როდესაც ტრადიციული მეთოდი ამა თუ იმ გარემოებების წარმოქმნისას სხვადასხვა ალბატობებთან შესაძლო შედეგებს სწავლობს<sup>14</sup>.



<sup>14</sup> Recovery and Resolution Planning for Systemically Important Financial Institutions: Guidance on Recovery Triggers and Stress Scenarios // Financial Stability Board, 2013, pp. 7-9.

## **ნახაზი 1. კომერციული ბანკის ბიზნეს-მოდელის შეფასების ალგორითმი**

კომერციული ბანკების ბიზნეს-მოდელის შეფასების ყველაზე უფრო პოპულარულ და ეფექტურ უცხოურ სხვა მეთოდებს შორის შეიძლება აღინიშნოს **ამერიკული სისტემა CAMELS**, რომლის რეიტინგული სისტემა თავისთავად წარმოადგენს მოდელს, რომელიც საკრედიტო ინსტიტუტების ფინანსური მდგრადობის შეფასებისათვის აშშ-ის სამი უწყების (ფედერალური სარეზერვო სისტემის - აშშ-ის ცენტრალური ბანკის, ფინანსთა სამინისტროსი და დეპოზიტების დაზღვევის კორპორაციის) მიერ გამოიყენება. დღეისათვის მისი აგებულების ძირითადი პრინციპები გამოიყენება მრავალ საზედამხედველო ორგანოების სისტემებში, ევროპიული და საქართველოს საზედამხედველო ორგანოების სისტემის ჩათვლით. მოცემული მეთოდიკა თავისთავად ანალიზირებადი კომპონენტების საწყისი ასობის შეხამებას წარმოადგენს (5):

### **1.C – capital adequacy (კაპიტალის საკმარისობა) -**

კაპიტალის საკმარისობის შეფასების პროცესი CAMELS სისტემაში კაპიტალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი პარამეტრების გაანგარიშებაში და შეფასებაში მდგომარეობს.

### **2.A - asset quality (აქტივების ხარისხი) -**

ხარისხის ანალიზისას არა მარტო ბანკის აქტივების, არამედ გარესაბალანსო ანგარიშებზე ასახული გარიგებებისაც შეფასება ხორციელდება. აქცენტი ანალოზსას აქტივების გაუფასურების რისკებზე და ცალკეულ ობიექტებზე საკრედიტო რისკის კონცენტრაციის ხარისხზე კეთდება.

### **3.M – management (მართვის ხარისხი) –**

ბანკის მენეჯმენტი ფასდება ბიზნეს-მოდელის მდგრადობის სხვა შემადგენელების შემდეგ, რამდენადაც ბანკის მართვის ხარისხის შესახებ შეიძლება - ბანკის ლიკვიდურობისა და შემოსავლიანობის, მისი აქტივების მდგომარეობის, კაპიტალის საკმარისობის მიხედვით ვიმსჯელოთ. ასე, მაგალითად, მენეჯმენტის წინასწარი რეიტინგული შეფასების გაანგარიშებისათვის ყველა ზემოთჩამოთვლილი კომპონენტების საშუალოშეწონილ რეიტინგულ შეფასებას განსაზღვრავენ.

### **4. E – earnings (მოგებიანობა) –**

იმისათვის რომ ბანკის მოგებიანობის დონე იქნას შეფასებული გამოიყენება რიგი მაჩვენებლები, ასევე დინამიკაში ბანკის შემოსავლებისა და ხარჯების სტრუქტურის ანალიზი ხორციელდება.

#### 5. L – liquidity (ლიკვიდურობა) –

საბანკო ბიზნეს-მოდელის მდგრადობის სხვა აუცილებელ პირობას წარმოადგენს ლიკვიდურობა, რომელიც ბანკის მიერ კრედიტორების წინაშე თავისი ვალდებულებების თავისდროულად და სრულად დაფარვისადმი შესაძლებლობაში გამოიხატება.

#### 6. S – sensitivity to risk (მგრძობიარობა რისკისადმი) –

დასასრულს, CAMELS სისტემის შეფასებას დაქვემდებარებული ბოლო ელემენტი - მგრძობიარობა რისკებისადმი - გაანალიზების შესაძლებლობას იძლევა, თუ როგორ ზემოქმედებენ საბაზრო რისკები ბანკის მოგებიანობაზე და კაპიტალზე. ამასთან არა მარტო საბაზრო რისკების (პროცენტულების, სავალუტოების, ფასობრივების და სხვა) დონე, არამედ მათ მიერ მართვის სისტემაც ფასდება.

საბანკო ბიზნეს-მოდელის შეფასების კიდევ ერთ ხერხს წარმოადგენს ინგლისური სისტემა RATE, რომლის განმასხვავებელ ნიშანთვისებას საბანკო საქმიანობას თანმხლები რისკების ანალიზზე და შესაბამის პირობებში საზედამხედველო ქმედებების ეფექტიანობაზე ორიენტაცია წარმოადგენს. სტრუქტურულად მოცემული მოდელი შედგება სამი ურთიერთდაკავშირებული ბლოკებისაგან:

1. რისკის შეფასება ხორციელდება ცხრა ძირითადი მიმართულებების მიხედვით: კაპიტალი; აქტივების ხარისხი; საბაზრო რისკი; შემოსავლიანობა/რენტაბელობა; ლიკვიდობა; ბიზნესი; შიდა კონტროლი; ორგანიზაციული სტრუქტურა; მართვა (3).

რისკების შეფასების თითოეული მითითებულ მიმართულებებისამი გამოყენებით ჩამოყალიბებულია კრიტერიუმები და მაჩვენებლები, რომლებიც ზემოთაა აღწერილი. რისკების შეფასების თვით პროცედურა კომოციავსრამდენიმეეტაპს:

) საკვანძო ქვედანაყოფების განსაზღვრა, რომლებიც შეწონვასთან და შესაბამისი რისკების მართვასთან არის დაკავშირებული;

) ბანკზე ზემოქმედების ქვეშ არებული რისკების შესახებ წინასწარი ინფორმაციების მიღება;

) რისკების პროფილის წინასწარი ანალიზის განხორციელება;

1) ინსპექციის განხორციელება ადგილზე;

2) რისკების პორტფელის საბოლოო ანალიზის განხორციელება.

ბოლო ეტაპზე, ინგლისის ბანკის სპეციალისტის პროფესიული მსჯელობის გათვალისწინებით საშუალო არითმეტიკულის საფუძველზე, თითოეული ფაქტორის მიხედვით რიცხობრივი რეიტინგის მინიჭება და ჯამური რეიტინგის გამოყვანა ხორციელდება.

2. ზედამხედველობის ინსტრუმენტები, პროგრამები და მიდგომები, რომლებიც საზედამხედველო პერიოდის განმავლობაში საზედამხედველო ფუნქციების ყველაზე ეფექტიანად რეალიზაციის, ასევე მათ განხორციელებაზე კონტროლის მიზნებით, თითოეული საკრედიტო ორგანიზაციისათვის შემუშავდება.

3. ზედამხედველობის ინსტრუმენტების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასება თავისთავში მოიცავს დასკვნის მომზადებას - მთლიანად საზედამხედველო პერიოდში ბანკის მუშაობის შესახებ, ძვრების შესახებ, რომლებიც საკრედიტო ორგანიზაციის საქმიანობაში აღნიშნულ პერიოდში განხორციელდა (4).

ასეთი სახით, რისკ-ორიენტირების მოდელი RATE კომერციული ბანკების ბიზნეს-მოდელების შეფასების ჩარჩოებში რისკის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ფაქტორების ყოველმხრივი ანალიზის განხორციელების შესაძლებლობას იძლევა.

საქართველოს მარეგულირებელმა ეროვნული (ცენტრალური) ბანკის სახით პრევენტიული ზედამხედველობის რეალიზაციის ჩარჩოებში კომერციული ბანკების საქმიანობის შეფასებისას ბიზნეს-მოდელების მდგრადობაზე განსაკუთრებული დაჟინებული ყურადღების გამახვილება დაიწყო. აღნიშნული მოდელი ნაწილობრივ არის დაფუძნებული CAMELS სისტემაზე და იგი თავისთავში მოიცავს ანალიზს და შეფასებას ყოველკვარტალურ საფუძველზე შემდეგი მაჩვენებლების: კაპიტალის; აქტივების; შემოსავლიანობის; ლიკვიდურობის; საპროცენტო რისკის; კონცენტრაციის რისკის; მართვის ხარისხის.

ამასთან მაჩვენებლებიდან თითოეული მრავალი კრიტერიუმების მიხედვით ფასდება. პარამეტრების ერთობლიობის ანალიზის შემდეგ ხორციელდება ჯამური მაჩვენებლის შეფასება, რომელიც გაანგარიშებაში ჩართული თითოეული პარამეტრის ბალურ და წონით შეფასებას ითვალისწინებს.

მიუხედავად საქართველოს ეროვნული (ცენტრალური) ბანკის მიერ გამოყენებადი მიდგომის ყველა ღირსებებისა, ჩვენი მოსაზრებით, საბანკო ბიზნეს-მოდელის შეფასების მოცემული მოდელი შეიძლება ხარისხობრივი მაჩვენებლებისადმი უფრო დაჟინებული ყურადღების ნაწილში იქნას გაფართოებული. უპირველეს ყოვლისა, ცალკე შეფასებას იმსახურებს საქმიანი რეპუტაცია როგორც თვით ბანკის, ასევე მისი აქციონერებისაც, მენეჯმენტისაც.

გარდა ამისა, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა იქნას დათმობილი ბანკის ინფორმაციული ტექნოლოგიების (იტ) შეფასებაზე, რომელიც ბიზნეს-მოდელის მდგრადობასთან არის დაკავშირებული.

ასევე ბანკების ბიზნეს-მოდელის შეფასებისას რისკების მართვის შეფასების გაღრმავებაა საჭირო, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა განსაზღვრული იქნას თუ რისკ-მენეჯმენტის მიმდინარე ინფრასტრუქტურა რამდენად შეესაბამება ბანკის მიერ გამოყენებადი რისკების პროფილს. კერძოდ, შეფასება უნდა იქნას განხორციელებული რისკის ცალკეული სახეობების მიხედვით, როგორიცაა: საკრედიტო, საბაზრო (სავალუტო, საფონდო, საპროცენტო), საოპერაციო და ლიკვიდურობის რისკები.

საკრედიტო რისკის შეფასების ჩარჩოებში გათვალისწინებული უნდა იქნეს საკრედიტო პორტფელის მიმდინარე ხარისხი, რომელიც რისკ-მენეჯმენტის მუშაობის შედეგიანობის და რისკების მართვის პოლიტიკის სიმკაცრის ხარისხის შესახებ მოწმობს (5). ასევე ღირს კრედიტის გაცემის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას ყურადღება იქნას გამახვილებული რისკ-მენეჯმენტის რეგლამენტაციის დონეზე, საკრედიტო ისტორიის ბიუროსთან თანამშრომლობაზე, საკრედიტო კომიტეტების შემადგენლობაზე, საგირავნო პოლიტიკაზე (მათ შორის მათი დაზღვევის ნაწილში).

საბაზრო რისკებისა და ლიკვიდობის რისკის მართვის შეფასებისათვის რეკომენდირებულია შეფასებული იქნას ამა თუ იმ სახეობის რისკის მართვასთან მიმართებაში გამოყენებადი ინსტრუმენტარიების სიფართოვე (gap-ანალიზი, რისკის ღირებულებითი ზომიერება (var), დიურაცია, სტრეს-ტესტირება და ა.შ.), ასევე რისკ-მენეჯმენტის შესაბამისობა საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკებთან.

საოპერაციო რისკების შეფასების ნაწილში ყურადღება უნდა იქნას გამახვილებული საოპერაციო რისკების მიხედვით მონაცემთა ბაზის

გადლოლაზე (რეგლამენტაცია, მისი გადლოლის ვადა, პასუხისმგებლობის განაწილება), კადრების დენადობის დონეზე (ტოპ-მენეჯმენტის დონეზე შეიძლება გუნდის შიგნით კონფლიქტის შესახებ მოწმობდეს), ლეგალიზაციის საპირისპიროდ გამოყენებად მეთოდებზე (ინტერნეტ-ბანკის გათიშვა, შემაკავებელი ტარიფების გამოყენება, მომსახურე კომპანიების ფაქტიური ადგილმდებარეობის სემოწმება), ძირითადი საშუალებებისა და სხვა მატერიალური აქტივების დაკარგვის რისკებზე (მოწყობილობის, სალაროსი და სხვების დაზღვევა), მოწყობილობებისა და სისტემების მწყობრიდან გამოსვლის რისკებზე (ინფორმაციების ყოველდღიური სარეზერვო კოპირების, სარეზერვო სერვერების, ელექტროენერჯის უწყვეტი წყაროს არსებობა).

კომერციული ბანკების ბიზნეს-მოდელების შეფასების ზემოთ განხილული მეთოდების გათვალისწინებით შემდეგი სახის მოკლე დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

1. შეთავაზებულია კომერციული ბანკების ბიზნეს-მოდელების შეფასებისადმი მიდგომებისა და მექანიზმების სახით გამოყენებული იქნას როგორც რაოდენობრივი ინდიკატორები (ბალანსის, მოგებისა და ზარალის შესახებ ანგარიშგების მონაცემები, საკვანძო ფინანსური მაჩვენებლები), ასევე ხარისხობრივი პარამეტრები (სტრატეგიისა და კონკურენტული გარემოს ანალიზი, ბანკის სიცოცხლისუნარიანობისა და საიმედობის საფუძველში ჩადებული შედარებითი უპირატესობებისა და საკვანძო დამოკიდებულებების მდგრადობის გამოკვლევა).

2. მითითებულია, რომ საბანკო ბიზნესის ასეთი ყოველმხრივი შეფასება სტრატეგიული გეგმების არარეალობის, ბიზნესის ზრდისა და რენტაბელობის ტემპების შესახებ მოლოდინის გაზრდილი ოპტიმალურობის, თვითგაჯანსაღების გეგმების ეფექტიანი რეალიზაციისათვის წინააღმდეგობების და ბიზნეს-მოდელის ცვლილების აუცილებლობის შესახებ დამადასტურებელი სხვა ფაქტორების ოპტიმალურად გამოვლენის შესაძლებლობას იძლევა.



## ბიბლიოგრაფია

1. Basel Committee on Banking Supervision Guidelines for identifying and dealing with weak banks, 2015;
2. Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) // European Banking Authority, 2014.
3. Recovery and Resolution Planning for Systemically Important Financial Institutions: Guidance on Recovery Triggers and Stress Scenarios // Financial Stability Board, 2013.
4. [https://ijsser.org/2022files/ijsser\\_07\\_203.pdf](https://ijsser.org/2022files/ijsser_07_203.pdf)
5. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kdeniz/issue/48671/573640>
6. <http://eprints.tsu.ge/1457/>
7. [https://www.researchgate.net/profile/Shapan-Majumder/publication/354249108\\_2021\\_CEO\\_Proceedings\\_Book\\_Ready\\_to\\_Publish/links/612e579438818c2eaf72d485/2021-CEO-Proceedings-Book-Ready-to-Publish.pdf#page=179](https://www.researchgate.net/profile/Shapan-Majumder/publication/354249108_2021_CEO_Proceedings_Book_Ready_to_Publish/links/612e579438818c2eaf72d485/2021-CEO-Proceedings-Book-Ready-to-Publish.pdf#page=179)
8. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=813287>
9. [https://www.turiba.lv/storage/files/konference-xxiii-2022\\_1.pdf#page=95](https://www.turiba.lv/storage/files/konference-xxiii-2022_1.pdf#page=95)
10. [https://scholar.google.com/scholar?q=IMPACT+OF+REFINANCING+RATE+ON+INTERNAL+INVESTMENT+VOLUME&hl=ru&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?q=IMPACT+OF+REFINANCING+RATE+ON+INTERNAL+INVESTMENT+VOLUME&hl=ru&as_sdt=0,5).

**ტოტალური ხარისხის მართვის (TQM) სისტემის გამოყენება  
საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში:  
თავისებურებები და გამოწვევები**  
**Application of Total Quality Management (TQM) System in Higher  
Educational Institutions of Georgia: Features and Challenges**

**ლიანა აფაქიძე**-საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
მოწვეული ლექტორი

**Liana Apakidze**- Georgian National University SEU  
Invited Lecturer  
l.afaqidze@seu.edu.ge

**აბსტრაქტი:** გლობალიზაციის პირობებში უმაღლესი განათლების ხარისხი სულ უფრო მეტად განიხილება როგორც სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საკითხი ქვეყნის მდგრადი განვითარების, ეკონომიკური ზრდისა და კონკურენტუნარიანობის მოპოვებისთვის. მსოფლიოში მზარდი ტექნოლოგიური პროგრესის გამო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები (უსდ-ები) ფოკუსირებული არიან ახალი სისტემების, მეთოდების, წესების, სტრატეგიების და მექანიზმების დანერგვაზე. სხვადასხვა უნივერსიტეტში არსებული მექანიზმების გარდა დაინერგა თანამედროვე მიდგომა ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი (TQM), რომელიც ყოვლისმომცველი ფილოსოფიაა, ის ფართოდაა აღიარებული როგორც ეფექტური სისტემა, რომელმაც წვლილი შეიტანა ხარისხის შენარჩუნებაში, რესურსების დაზოგვასა და პროდუქტიულობის გაზრდაში.

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის უზრუნველყოფა და გაუმჯობესება რთული და მრავლისმომცველი პროცესია, რომელშიც ყველა თანამშრომელი თანაბრად უნდა იყოს ჩართული. აქედან გამომდინარე, ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის (TQM) დანერგვა საქართველოს უნივერსიტეტებისთვის იქნება შესაძლებლობა საქმიანობის უწყვეტად განხორციელებისთვის და ზემოთ წარმოდგენილი პროცესების გაუმჯობესებისთვის. მსოფლიოში ის აღიარებულია, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი საუკეთესო მიდგომა სამოქმედო და სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. სტატიაში საუბარია იმის შესახებ თუ როგორ შეიძლება გამოიყენონ საქართველოს უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა TQM. ნაშრომი გვთავაზობს ჩარჩოს მისი დანერგვისთვის. ასევე, წარმოდგენილია ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები, მიდგომები, მოდელები და ძირითადი ინსტრუმენტები, რომლებიც უნივერსიტეტებში საქმიანობის მიმდინარეობისა და პრიორიტეტების ჩამოყალიბებისთვის სახელმძღვანელო/გზამკვლევი იქნება.

**საკვანძო სიტყვები:** ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM), ხარისხის უზრუნველყოფა, უსდ, TQM დანერგვა, უწყვეტი გაუმჯობესება

**Abstract:** Due to the globalization conditions, quality of the Higher Education is increasingly, considered as a strategically important issue for sustainable development, economic growth and competitiveness of the country. Because of the technological progress in the world, Higher Education Institutions (HEIs) are focusing on introducing new systems, methods, rules, strategies and mechanisms. In addition to the existing mechanisms in various universities, the modern approach - Total Quality Management (TQM) was introduced the world, which is a comprehensive approach. It is widely recognized as an effective system that has contributed to maintaining quality, saving resources and increasing productivity.

Quality assurance and improvement in Higher Education Institutions is a complex and multifaceted process in which all employees should be equally involved. Based on all this, the implementation of Total Quality Management (TQM) for Georgian universities will be an opportunity for continuous implementation of activities and improvement of the processes presented above. It is recognized one of the best management philosophies for achieving operational and strategic goals. The article talks about how Georgian Higher Education Institutions can use TQM. The paper proposes a framework for its implementation. A principles, approaches, models and basic tools of Total Quality Management presented here will be a guide for the development of activities and priorities in universities.

**Keywords:** Total Quality Management (TQM), Quality Assurance, HEI, TQM implementation, continuous improvement

**შესავალი:** განათლება არის მნიშვნელოვანი ქვეყნის განვითარებისთვის და საუკეთესო მომავლის შექმნისთვის. საგანმანათლებლო დაწესებულებებს აქვთ ვალდებულება, შრომის ბაზარს შესთავაზონ შესაბამისი ცოდნის და კომპეტენციის მქონდე კადრები. მსოფლიოში, სადაც მრავალფეროვანია საგანმანათლებლო სისტემა და პროცესებია, რთულია იყო კონკურენტუნარიანი. უნივერსიტეტებში ინერგება ახალი მეთოდები და მიდგომები, რაც ხარისხის შენარჩუნებას და მართვას ხელს უწყობს. ერთ-ერთი თანამედროვე მეთოდი, სწორედ ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი (TQM). საქართველოს უსდ-ებში მოცემული სისტემის დანერგვა რელევანტური და რეალისტურია. TQM გულისხმობს არა მხოლოდ მაღალი ხარისხის მიღწევას, არამედ ყველა საგანმანათლებლო პროცესზე ზემოქმედებას და დაინტერესებული/ჩართული მხარეების მოთხოვნების შესაბამისად რეაგირებას. ის ერთ-ერთი მძლავრი იარაღია მთელი რიგი სასარგებლო ინსტრუმენტების და კონცეფციების განსახორციელებლად.

**ძირითადი ნაწილი:** ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი (TQM) შეიმუშავა ედვარდს დემინგმა სამუშაო გუნდების ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად. ფილოსოფია ცნობილია, როგორც „დემინგის 14 პუნქტის“ სახელით. ის მთელ მსოფლიოში მენეჯერების სახელმძღვანლო

პრინციპების ნაკრები გახდა. მან სიტყვა „კონტროლი“ შეცვლა სიტყვა „მენეჯმენტით“, რაც გულისხმობს იმას, რომ ხარისხი არ არის გასაკონტროლებელი, არამედ ეს არის მართვის პროცესი, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომელთა მუდმივ ჩართულობასა და უწყვეტ განვითარებაზე. მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით ინფორმაცია ნათლად არის წარმოდგენილი სსიპ-განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ გამოცემულ სახელმძღვანელოში<sup>15</sup> „უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა: მიდგომები, გამოწვევები და შესაძლებლობები“, სადაც საუბარია TQM-ის მნიშვნელობასა და მისი გამოყენების ასპექტებზე, წარმოდგენილია სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითი, რაც გვამღვეს იმის თქმის შესაძლებლობას, რომ მოცემული ფილოსოფია განათლების სექტორისთვის სასარგებლოა.

აღსანიშნავია ისიც, რომ არ არსებობს TQM მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გზამკვლევი, რომელიც მოერგება ყველა სფეროს. დაწესებულებებმა თავად უნდა შეაფასონ ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორები და საჭიროებიდან გამომდინარე დანერგონ ის. არსებობს ზოგადი TQM პრინციპები, რომელიც უნივერსიტეტებს დაეხმარებათ შეისწავლონ ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი, **TQM პრინციპები**: პროცესზე ორიენტირებულობა, მომხმარებლის კმაყოფილება, თანამშრომლის სრული ვალდებულება, სტრატეგიული აზროვნება, ინტეგრირებული სისტემა, ფაქტებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები, უწყვეტი გაუმჯობესება და ეფექტური კომუნიკაცია. ყველა ამ პრინციპის გამოყენებით TQM-ის დანერგვა აშშ-ის უმაღლეს განათლებაში 90-იანი წლების დასაწყისში დაიწყო. 1990 წელს 70-ზე მეტი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება იკვლევდა ან ცდილობდა TQM-ის განხორციელებას. ამჟამად, 400-ზე მეტი ინსტიტუტია ჩართულია TQM-ში, მათი გამოცდილება ადასტურებს, რომ

---

<sup>15</sup>გრძელადე, ი., ბუჩაშვილი, გ., ქარჩავა, მ., „უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა: მიდგომები, გამოწვევები და შესაძლებლობები“ სსიპ-განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2019 წლის 10 დეკემბერი [უ.გ. 15.10.2022];

უმადლეს განათლებაში ტოტალურ ხარისხის მართვას დადებითი ეფექტი აქვს.

საქართველოს უსდ-ებში TQM შემუშავებისას აუცილებელია ტრადიციული ხარისხის კულტურის გარდაქმნა და გადასვლა ტოტალური ხარისხის კულტურაზე. *TQM-ის დანერგვისთვის უნივერსიტეტებმა უნდა განახორციელონ შემდეგი ნაბიჯები:*

- თავდაპირველად მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის ხარისხის პოლიტიკის შემუშავება;
- ყველა წევრის ინფორმირებულობისა და პასუხისმგებლობის ამაღლება;
- გუნდური მუშაობის დანერგვა;
- ხარისხის კულტურის ჩამოყალიბება;
- ზრუნვა უწყვეტი გაუმჯობესებაზე;
- ხარისხის მექანიზმების დანერგვა და ეფექტიანად გამოყენება;
- უნივერსიტეტში პროცესების აგება PDCA ციკლის საფუძველზე.


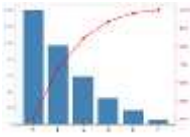
საქართველოში ტოტალური ხარისხის მართვა დაინერგა საქართველოს ეროვნულ უნივერსიტეტ სეუ-ში, რომელმაც ეტაპობრივად განახორციელა ცვლილებები და გადავიდა აღნიშნულ კონცეფციაზე, მოცემული დაწესებულება ხასიათდება ხარისხის უზრუნველყოფის მრავალფეროვნებითა და ცვლილებისადმი მიმდებლობით, აქცენტს აკეთებენ ავტორიზაცია/აკრედიტაციის სტანდარტებზე, ხარისხის სისტემის და კულტურის ჩამოყალიბებაზე, იყენებენ სხვადასხვა შიდა და გარე ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმებს. მექანიზმები აერთიანებს გამოკითხვებს, თვითშეფასებებს, გარე შეფასებებს, უცხოელი ექსპერტების ჩართულობას, დამსაქმებელთა გამოკითხვებს და სხვა. სეუ არის კარგი მაგალითი იმისა, თუ როგორ გახდა პროცესები სწრაფი და სიახლეებზე მორგებული TQM-ის გამოყენებით.

უსდ-ებს TQM ფილოსოფიის განხორციელება დაეხმარება შემდეგი საკითხებში: უზრუნველყოფს მაღალ პროდუქტიულობას, გაზრდის სტუდენტთა კმაყოფილებას და ლოიალობას, შეამცირებს დროის და ფინანსურ დანახარჯებს, იზრუნებს მუდმივ გაუმჯობესებაზე, გააუმჯობესებს თანამშრომლთა მოტივაციას, უზრუნველყოფს

უნივერსიტეტის ყველა წევრის აქტიურ მონაწილეობას, ჩამოაყალიბებს კომუნიკაციის მექანიზმებს, გააუმჯობესებს გუნდური მუშაობის ხარისხს, შექმნის გარემოს, რომელშიც ადამიანებს შეუძლიათ განავითარონ და გამოიყენონ ყველა რესურსი ეფექტურად, ხელს შეუწყობს ხარისხის კულტურის ჩამოყალიბებას, დაეხმარება თანამშრომლებს ჩამოაყალიბონ სამოქმედო გეგმა, უზრუნველყოფს თანამშრომლეთა თვითმონიტორინგს და სხვა.



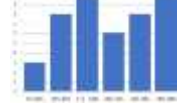
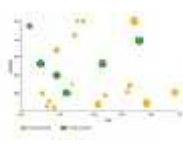
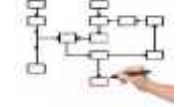
არსებობს სხვადასხვა მეთოდი, რომელიც გამოიყენება მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზისათვის, ერთ-ერთი ასეთი ინსტრუმენტების ნაკრებია არის 1984 წელს ჩამოყალიბებული იშიკავას მიერ, რომელსაც „ხარისხის კონტროლის 7 ინსტრუმენტი“ ეწოდება. ისინი საშუალებას გვაძლევს ნათლად დავინახოთ უნივერსიტეტში არებული პრობლემები, რომლებიც ეყრდნობა რიცხვობრივ მონაცემებს.

**ცხრილი #1: TQM-ის შვიდი ძირითადი ინსტრუმენტი<sup>16</sup>**

ინსტრუმენტები	განმარტება	ნიმუში/დიაგრამა
შესამოწმებელი ფურცელი (Checksheet)	ეს არის წინასწარ შემუშავებული ფორმა, სადაც ერთი ტიპის მონაცემების შეგროვება ხდება. ის ეფექტურია განმეორებადი მონაცემების დროს.	
პარეტო სკემა (Pareto Chart) <sup>17</sup>	ეს არის ერთ-ერთი ხშირად გამოყენებადი დიაგრამა, რომელიც გვეუბნება, რომ პრობლემების 80% დაკავშირებულია მიზეზების 20%-თან. პარეტოს სკემა გვიჩვენებს ყველაზე მზარდ და სუსტ ეფექტებს, ამით განვსაზღვრავთ რომელი პრობლემა რომელ კატეგორიას მიეკუთვნება.	

<sup>16</sup> Eby, K., “A Quality Principle: Everything You Need to Know about Total Quality Management” 2022 წლის 16 აგვისტო, <https://www.smartsheet.com/total-quality-management> [უ.გ. 20.10.2022]

<sup>17</sup> LEARN ABOUT QUALITY, “WHAT IS A PARETO CHART?” <https://asq.org/quality-resources/pareto> [უ.გ. 21.10.2022]

<p>მიზეზისა და ეფექტის დიაგრამა (Cause and Effect Diagram<sup>18</sup>)</p>	<p>აღნიშნული დიაგრამა გვეხმარება წარმოვიდგინოთ პრობლემის ან ეფექტის ყველა მიზეზი და შემდეგ მოვახდინოთ მათი დალაგება.</p>	
<p>საკონტროლო დიაგრამა (Control Diagram<sup>19</sup>)</p>	<p>საკონტროლო დიაგრამაში არის აღწერა იმის შესახებ, თუ როგორ ხდება პროცესების და შედეგები ცვლილება დროის გარკვეულ მონაკვეთში.</p>	
<p>ჰისტოგრამის დიაგრამა (Histogram Diagram)</p>	<p>დიაგრამა აღწერს პრობლემის მიზეზის სიხშირეს, ასევე, იმას თუ როგორ და სად ხდება შედეგების კლასტერი.</p>	
<p>სკატერის დიაგრამა (Scatter Diagram<sup>20</sup>)</p>	<p>ეს დიაგრამა x და y ღერძებზე წარმოადგენს მონაცემებს, სკატერის დიაგრამა გვეხმარება წარმოვიდგინოთ თუ როგორ იცვლება შედეგები ცვლილებების დროს.</p>	
<p>წაკადების სქემა (Flowchart)<sup>21</sup></p>	<p>აღნიშნული სქემა გვიჩვენებს, თუ როგორ ხდება პროცესში სხვადასხვა ფაქტორების დაკავშირება/დამატება.</p>	

TQM-ის შვიდი ინსტრუმენტის გამოყენება ინსტიტუტებს დაეხმარება მიმდინარე საქმიანობის შეფასებასა და გარე მონაცემების ანალიზში.

**დასკვნა:** საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის განხორციელება ხელს შეუწყობს ღირებულებების ჩამოყალიბებაში და სტრატეგიული მიზნების განხორციელებაში. TQM შექმნის ინსტრუმენტებს/მეთოდებს ეფექტური მართვისთვის, რომელიც ორიენტირებული იქნება სტუდენტებზე,

<sup>18</sup> The Ultimate Guide to Cause and Effect Diagrams “What is a “Cause and Effect Diagram?”” 2018 წლის 1 მაისი, <https://www.juran.com/blog/the-ultimate-guide-to-cause-and-effect-diagrams/> [უ.გ. 21.10.2022]

<sup>19</sup> Control-flow diagram [https://en.wikipedia.org/wiki/Control\\_flow\\_diagram](https://en.wikipedia.org/wiki/Control_flow_diagram) [უ.გ. 21.10.2022]

<sup>20</sup> LEARN ABOUT QUALITY „WHAT IS A SCATTER DIAGRAM?“ <https://asq.org/quality-resources/scatter-diagram> [უ.გ. 21.10.2022]

<sup>21</sup> Flowchart“ <https://en.wikipedia.org/wiki/Flowchart> [უ.გ. 21.10.2022]

კურსდამთავრებულებზე, აკადემიურ თუ ადმინისტრაციულ პერსონალზე. ინოვაციური ხარისხის მიდგომის ადაპტაცია მოითხოვს რიგ ცვლილებას, მაგრამ მიზნების მიღწევის საუკეთესო საშუალებაა.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის (TQM) დანერგვის სამი საკვანძო დადებითი მხარე გამოიკვეთა:

□ *TQM უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის კონკურენტუნარიანობას* (მაგ: იმიჯის გაფართოება, სტუდენტთა რაოდენობის ზრდა, ინტერნაციონალიზაცია და სხვა);

□ *გაუმჯობესებს დაწესებულების საქმიანობის ეფექტურობას* (პასუხისმგებლობის მკაფიოდ განსაზღვრა, დოკუმენტაციის გამარტივება, სამოქმედო გეგმის გამჭვირვალობა და მართვა, ავტორიზაცია/აკრედიტაციის სტანდარტების შესაბამისობა და სხვა)

□ *გაზრდის სტუდენტთა, აკადემიური/მოწვეულ, ადმინისტრაციულ და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა კმაყოფილებას* (მაგ: უკუკავშირის მექანიზმების დანერგვა, სწორი შრომითი ურთიერთობების ჩამოყალიბება, ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება და სხვა.)

TQM გამოყენება მიიღწევა ერთობლივი ძალისხმევით, მისი ჩამოყალიბებისთვის საჭიროა სტუდენტების, ადმინისტრაციული პერსონალის და ყველა დაინტერესებული მხარის ქცევის შეცვლა და ხარისხის კულტურის ჩამოყალიბება. ამრიგად, დაწესებულებაში TQM წარმოშობს ინოვაციურობას, მოქნილობას და გაზრდის ფინანსურ პოტენციალს, გააძლიერებს კადრების მოტივაციას, კრეატიულობას და პროცესებს გახდის გამჭვირვალეს, მოქნილს და ეფექტურს.

### **ბიბლიოგრაფია**

1. გრძელაძე, ირმა, ბუჩაშვილი, გოდერძი, ქარჩავა, მარინა, „უმადლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა: მიდგომები, გამოწვევები და შესაძლებლობები“ სსიპ-განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2019 წლის 10 დეკემბერი [უკანასკნელად გადამოწმდა 15.10.2022];

2. Mohammed k. Mahamda “Implementation of Total Quality Management(TQM) in Palestinian higher education institutions (Birzeit University, An-Najah National University, Al-Quds University)and its relationship TO the institutions’ performance.”2019, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* [უკანასკნელად გადამოწმდა 25.10.2022]



- 3.Eby, Kate. “A Quality Principle: Everything You Need to Know about Total Quality Management” 2022 წლის 16 აგვისტო, <https://www.smartsheet.com/total-quality-management> [უკანასკნელად გადამოწმდა 12.10.2022];
- 4.The Ultimate Guide to Cause and Effect Diagrams “ What is a Cause and Effect Diagram” 2018 წლის 1 მაისი, <https://www.juran.com/blog/the-ultimate-guide-to-cause-and-effect-diagrams/> [უკანასკნელად გადამოწმდა 21.10.2022];
- 5.Azhar, Imam. „THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN FOSTERING ISLAMIC HIGHER EDUCATION“ Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Lamongan, Indonesia 2018 წლის 1 იანვარი [უკანასკნელად გადამოწმდა 25.10.2022];
- 6.Quang Giao, Nguyen. „Apply Total Quality Management to Innovate the University Management in Vietnam“ The University of Danang, Vietnam. International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online), 2016 წლის 5 მაისი [უკანასკნელად გადამოწმდა 16.10.2022];
- 7.Mohammed Hasan. In'aira, Amer Hani Al-Kassem, „The need of Total Quality Management in higher education“ Procedia - Social and Behavioral Sciences 2013 წლის ივლისი [უკანასკნელად გადამოწმდა 16.10.2022];
- 8.Dr. R.V.S. Prasad “Total Quality Management in Higher Education” Statistical Approaches on Multidisciplinary Research Prasad 2017 ISSN: 2349 – 4891 2017 წელი [უკანასკნელად გადამოწმდა 15.10.2022];
- 9.Masum Billah, Md., Rezaull Karim Md., „[Implementation of Total Quality Management In Education](#)“ 2021 წლის 2 თებერვალი [უკანასკნელად გადამოწმდა 16.10.2022];
10. In'airat Mohammad,“ Total Quality Management in Higher Education: A Review” Article in International Journal of Human Resource Studies 2014 წლის სექტემბერი [უკანასკნელად გადამოწმდა 18.10.2022];
11. Alzeaideen, Khaled. “The Effect of Total Quality Management on University Performance in Jordan” 2019 წლის 10 ოქტომბერი [უკანასკნელად გადამოწმდა 20.10.2022];
12. Abu Saleh Md. Sohel-Uz-Zaman1, Umana Anjalin „Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges“ 2016 წლის 30 ნოემბერი [უკანასკნელად გადამოწმდა 26.10.2022];
13. LEARN ABOUT QUALITY, “WHAT IS A PARETO CHART?” <https://asq.org/quality-resources/pareto> [უკანასკნელად გადამოწმდა 21.10.2022].

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი -  
**ეკონომიკა და ფინანსები**

ჟურნალი წარმოადგენს აკადემიურ გამომცემლობას, რომელიც ყოველკვარტლურად აქვეყნებს სამეცნიერო სტატიებს ისეთ სფეროებში როგორცაა ეკონომიკა, ფინანსები, სოციალური მეცნიერებები და ბიზნეს-ტექნოლოგიები.

**მთავარი რედაქტორი** - ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი დავით ჩახვაშვილი / (+995) 571 22 27 37

-----  
International peer-reviewed and peer-reviewed scientific journal -  
**Economics and Finance**

The journal is an academic publishing house that publishes quarterly academic articles in the fields of economics, finance, social sciences, and business technology.

**Editor-in-Chief** - Doctor of Economics, Professor of the Georgian National University Davit Chakhvashvili / (+995) 571 22 27 37

-----  
Международный рецензируемый и рецензируемый научный журнал -  
**Экономика и финансы**

Журнал представляет собой академическое издательство, которое ежеквартально публикует научные статьи в таких областях, как экономика, финансы, социальные науки и бизнес-технологии.

**Главный редактор** – доктор экономических наук, профессор Грузинского Национального Университета Давид Чахвашвили / (+995) 571 22 27 37

-----  
საკონტაქტო ინფორმაცია - ბახტრიონის ქ. 10 / თბილისი, საქართველო  
Contact Info: Bakhtrioni street #10, T'bilisi, Georgia  
(+995) 577 64 34 85 / ierd.science@gmail.com