

ISSN 1987-5789

# ეკონომიკა და ბიზნესი



ECONOMICS AND BUSINESS  
ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

მანკი-მანკი  
MAY-JUNE  
МАЙ-ИЮНЬ

2014

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ეკონომიკისა და პიზნის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი  
და რევენგირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი

International refereed and reviewed scientific and practical journal  
of the Faculty of Economics and Business,  
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University

Международный реферируемый и рецензируемый научно-  
практический журнал факультета Экономики и Бизнеса  
Тбилисского государственного университета имени Ив.  
Джавахишвили



გამოდის 2008 წლის იანვრიდან, ორ თვეში ერთხელ  
Published since January, 2008 once in two month  
Выходит с Января 2008 года раз в два месяца

რედაქციის მისამართი: თბილისი, უნივერსიტეტის ქ., №1,  
თსუ მაღლივი კორპუსი, მე-13 სართ.,  
ტელ. 230-36-68, 599-10-38-16; 599 24-77-47.  
e-mail: ebf.journal@tsu.ge

## სარედაქციო კოლეგია

**რევაზ გოგოხია** – მთავარი რედაქტორი,

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი.

საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის აკადემიკოსები, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები: **ვლადიმერ პაპავა, ავთანდილ სილაგაძე**, საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი **ლეო ჩიკავა**.

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები: **იური ანანიაშვილი, რამაზ აბესაძე, თემურ ბერძენი, გიორგი ღვინძია, სიმონ გელაშვილი, რევაზ გველესიანი, ნუგზარ თოდუა, ირაკლი კოვსანაძე, ნათელა ლაცაბიძე, ეკა ლეკაშვილი, მურთაზ მალჩაძე, მაია მარგველაშვილი, ქეთევან მარშავა, ელგუჯა მექვაბიშვილი, იაკობ მესხია, დავით ნარმანია, ნუგზარ პაიჩაძე, სერგო სანაძე, ირაკლი საღარეიშვილი, დემურ სიჭინავა, მირიან სიჭინავა, ეთერ ხარაიშვილი, ელენე ხარაბაძე, რომან ხარბედია, ნოდარ ხარბედი, თემურ შენგელია, ემზარ ჯგერენაია.**

## EDITORIAL BOARD

**Revaz Gogokhia** – Editor-in-chief, Doctor of Economic sciences, professor.

Academicians of National Academy of Sciences of Georgia, Doctors Of Economics Sciences, professors: **Vladimir Papava, Avtandil Silagadze**, corresponding member of Georgian National Academy of Sciences, doctor of Economic Sciences, professor **Leo Chikava**.

Doctors of Economic Sciences, professors: **Iuri Ananiashvili, Ramaz Abesadze, Temur Beridze, Giorgi Gaganidze, Simon Gelashvili, Revaz Gvelesiani, Nugzar Todua, Irakli Kovsanadze, Natela Latsabidze, Eka Lekashvili, Murtaz Magradze, Maya Margvelashvili, Ketevan Marshava, Elguja Mekvabiishvili, Iakob Meskhia, David Narmania, Nugzar Paichadze, Sergo Sanadze, Irakli Sagareishvili, Demur Sichinava, Mirian Tukhashvili, Eter Kharaiashvili, Elene Kharabadze, Roman Kharbedia, Nodar Khaduri, Temur Shengelia, Emzar Jgerenaia.**

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Реваз Гогохия** – главный редактор, доктор экономических наук, профессор.

Академики Национальной Академии наук Грузии, доктора экономических наук, профессора: **Владимер Папавა, Автандил Силагაძე**, член-корреспондент Национальной Академии наук Грузии, доктор экономических наук, профессор **Лео Чикава**.

Доктора экономических наук, профессора: **Юрий Ананиашвили, Рамаз Абесадзе, Темур Беридзе, Георгий Гаганидзе, Симон Гелашвили, Реваз Гвелесиანი, Нугзар Тодуа, Ираклий Ковсанაძე, Натела Лацабидзе, Ека Лекашвили, Муртаз Маграძე, Майя Маргველაშვილი, Кетеван Маршава, Злуджа Мекვაбишвили, Якоб Месхия, Давид Нармания, Нугзар Пайчаძე, Серго Санаძე, Ираკლი Сагарეишვილი, Демур Сичინავა, Мирян Тухашვილი, Етер Хараишвили, Элене Харабаძე, Роман Харбедия, Нодар Хадური, Темур Шенгелия, Эмзар Джгеренаია.**

---

---

## სარედაქციო კოლეგიის უცხოელი წევრები.

ვოლფგანგ ვენგი – ბერლინის (გერმანია) უნივერსიტეტის პროფესორი, ჰარალდ კუნცი – ბრანდერბურგის (გერმანია) უნივერსიტეტის ეკონომიკური თეორიის კათედრის გამგე, პილიპენკო ე.ვ. ემდ. რუსეთის მეცნიერებათა აკადემიის ურალის განყოფილების ეკონომიკის ინსტიტუტის კურგანის ფილიალის დირექტორი. კიმ ტაქსირი – რუსეთის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი, ჯოზეფ ხასიდი – პირეუსის (საბერძნეთი) უნივერსიტეტის ეკონომიკური ფაკულტეტის დეკანი, პროფესორი, ტომას ჰალდმა – ტარტუს (ესტონეთი) უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტის დეკანი, პროფესორი.

### **FOREIGN MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD OF ECONOMICS:**

Wolfgang Weng – Professor at Berlin University (Germany), Harald Kunz – Head of department of Economic theory at Branderburg University (Germany), Pilipenko E.V. Economical doctor in science, economic branch in Kurgan unstitute, region of Ural, Russia. Kim Taksir – Academician of Russian Academy of Sciences, Joseph Hassid - Dean of the Faculty of Economics Piraeus University (Greece), Professor, Toomas Haldma – Tartu University's Dean Faculty of Economics and Business Administration, professor (Estonia).

### **ИНОСТРАННЫЕ ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:**

Волфганг Венг - Профессор Берлинского Университета (Германия), Кунц Гаралд – зав. кафедрой экономической теории Брандербургского Университета (Германия), Пилипенко Е.В. Д.Э.Н. - Директор Курганского филиала ИЭ УрО РАН, Ким Таксир – Академик Российской Академии Наук, Джозеф Хассид – декан экономического факультета Пирейского Университета (Греция), Тоомас Халдма - декан факультета экономики и администрирования бизнеса Университета Тарту (Эстония), профессор.



---

---

## სარჩევი

სააღღრმომ ვაისტოლე .....	11
--------------------------	----

### ეკონომიკური თეორია და ეკონომიკური პოლიტიკა

<b>ნუგზარ პაიჭააძე.</b> ზოგიერთი მოსაზრება პერსონალის მართვის სამსახურის მუშაობის სრულყოფის საკითხებზე .....	27
<b>პაატა კოღუაშვილი, ბაღრი რაშიშვილი.</b> საქართველოს სოფლის ტევადობა .....	43
<b>ПИЛИПЕНКО ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА.</b> WTO: УРОКИ ДЛЯ РОССИИ .....	57

### მიკრო-მაკროეკონომიკა

<b>შალვა გოგიაშვილი, სლავა ფიჭულავა.</b> სახელმწიფო შესყიდვები და კონკურენციის უზრუნველყოფის პირობები .....	69
<b>აკაკი გაბელაია.</b> რისკის შეფასებისა და ოპტიმალური ფინანსური პორტფელის ფორმირების შესახებ .....	87
<b>ღავით კვიციანი.</b> ოფიციალური სტატისტიკური სისტემის სრულყოფის ზოგიერთი პრობლემა საქართველოში. ....	107
<b>ლია ჩარეჭიშვილი.</b> საქართველოში უმაღლესი განათლების მდგომარეობის სტატისტიკური ანალიზი .....	123

---

---

**მენეჯმენტი. მარკეტინგი. ტურიზმი**

**ბიორგი ღალანიკა.** სტრატეგიული მენეჯმენტის არსის საკითხისათვის ..... 143

**მარაბ სოსობაია.** ტურიზმის განვითარების მსოფლიო ტენდენციები ..... 155

**მაია სეთური.** რეკლამის გავრცელების არხების შერჩევის სპეციფიკა საქართველოში ..... 165

**ონისა ალუნიკა.** უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტი – სტრატეგიული პროცესი ..... 177

**ია ჯიმბიტაშვილი.** ანტიკრიზისული მართვის ელემენტები თანამედროვე ორგანიზაციებში ..... 189

**ახალი წიგნები:**

**როგორია პროფესიონალ-რეცენზენტთა აზრი?**

**თეიმურაზ შენგელია, შოთა ვეშაპიკა, ვეზანი ბარათაშვილი, თემურ კანღელაძე.** მნიშვნელოვანი გამოკვლევა საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პრობლემების შესახებ ..... 201

ჟურნალ “ეკონომიკა და ბიზნესის“, სამეცნიერო სტატიების წარმოდგენისა და გამოქვეყნების წესი ..... 206

---

---

## CONTENTS

<b>EASTER EPISTLE</b> .....	11
-----------------------------	----

### ECONOMIC THEORY AND ECONOMIC POLICY

<b>N. PAICHADZE.</b> Some issues on improvement the problems of Personnel Management Service .....	27
<b>P. KOGUASHVILI , B. RAMISHVILI.</b> Capacity of Georgian Village.....	43
<b>ПИЛИПЕНКО ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА.</b> WTO: УРОКИ ДЛЯ РОССИИ .....	57

### MICRO – MACROECONOMICS

<b>SH. GOGIASHVILI, S. FETELAVA.</b> State Procurement and competition conditions.....	69
<b>A.GABELAIA.</b> About risk assessment and optimal financial portfolio formation.....	87
<b>D.KBILADZE.</b> Constitutional amendment should also concern to country's official statistical service .....	107
<b>LIA CHAREKISHVILI.</b> Statistical Analysis of Condition of Higher Education in Georgia.....	123

---

---

## MANAGEMENT. MARKETING. TOURISM

<b>G. GAGANIDZE.</b> Essence of the Strategic Management ...	143
<b>M.KHOKHOBAIA.</b> World Trends in Tourism Development.....	155
<b>M. SETURI.</b> The specifics of the advertising channel selection in Georgia.....	165
<b>O. ALPENIDZE.</b> Management of Higher Education Internationalization : a Strategic Process.....	177
<b>I.DJIMSHITASHVILI.</b> The Elements of Crisis Management in Modern Companies .....	189

### NEW BOOKS :

What is professional – Evaluation opinion? .....	201
In magazine “Economic and Business” , Presentation of scientific articles and submission rule .....	206

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

ВОСКРЕСНОЕ ЭПИСТОЛЕ ..... 11

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

НУГЗАР ПАЙЧАДЗЕ. Некоторые соображения по вопросам совершенствования работы службы управления персонала .....	27
ПААТА КОГУАШВИЛИ, БАДРИ РАМИШВИЛИ. Ёмкость села Грузии .....	43
ПИЛИПЕНКО ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА. ВТО: уроки для России .....	57

### МИКРО-МАКРОЭКОНОМИКА

ШАЛВА ГОГИАШВИЛИ, СЛАВА ФЕТЕЛАВА. Государственные закупки и условия обеспечения конкуренции...	69
АКАКИЙ ГАБЕЛАЯ. Об альтернативном варианте оценки риска и оптимального портфеля. ....	87
ДАВИД КБИЛАДЗЕ. Некоторые вопросы совершенствования официальной статистической системы Грузии .....	107
ЛИЯ ЧАРЕКИШВИЛИ. Система высшего образования в Грузии .....	123

---

---

**МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ. ТУРИЗМ**

<b>ГЕОРГИЙ ГАГАНИДЗЕ. К вопросу о сущности и стратегического менеджмента .....</b>	<b>143</b>
<b>МЕРАБ ХОХОБАЯ. Мировые тенденции развития туризма .....</b>	<b>155</b>
<b>МАЙЯ СЕТУРИ. Специфика подбора средств распространения рекламы в Грузии .....</b>	<b>165</b>
<b>ОНИСЕ АЛФЕНИДЗЕ. Менеджмент интернационализаций высшего образования – стратегический процесс.....</b>	<b>177</b>
<b>I.DJIMSHITASHVILI. The Elements of Crisis Management in Modern Companies.....</b>	<b>189</b>
<b>New Books : What is professional – Evaluation opinion? .....</b>	<b>201</b>
<b>Правила представления и опубликования научных статей в журнале «экономика и бизнес».....</b>	<b>206</b>

პატრიარქის  
საალგომო ეპისტოლე



უწმინდესისა და უნეტარესის, სრულიად საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქისა, მცხეთა-თბილისის მთავარეპისკოპოსის და ბიჭვინთისა და ცხუმ-აფხაზეთის მიტროპოლიტ ილია II

„წყალობაი და ჭეშმარიტებაი შეიმთხვივნეს, სიმართლემან და მშვიდობამან ამბორს-უყვეს“ (ფს. 84,10).

ყოვლადსამღვდელონო მღვდელმთავარნო, მამანო და დედანო, დიაკონნო, ბერ-მონაზონნო, სასულიერო და საერო დასნო, მკვიდრნო საქართველოსა და ჩვენი სამშობლოს საზღვრებს გარეთ მცხოვრებნო თანამემამულენო,

ქრისტე აღდგა!

აღდგომის მადლითა და სიხარულით აღვსილი ვადიდებთ უფალს და თქვენ ყოველთა გულითადად გილოცავთ ამ ბრწყინვალე დღესასწაულს.

აღსრულდა!

აღსრულდა ის, რაც განჩინებული იყო უწინარეს საუკუნეთა!

„ვნებითა მით შენითა, ქრისტე, ვნებათაგან განვთავისუფლდით და აღდგომითა შენითა ხრწნილებისაგან ვიხსენით,

---

უფალო, დიდება შენდა!"

49 დღე ემზადებოდნენ მორწმუნენი ამ ზეიმის შესახებედრად.

შვიდი კვირის განმავლობაში ყველანი ვცდილობდით სულიერი კიბით ზესვლას, რათა ძალისამებრ ჩვენისა მომზადებულნი ვზიარებოდით პასექის სიხარულს, რომლის სადიდებელად ენა ამოდ დაშვრება, რადგან ადამიანური

მეტყველება უძღურია, გადმოსცეს ღვთის სიყვარულის ის საოცარი გამოვლინება, რისი მომსწრე და მხილველიც კაცთა მოდგმა 1981 წლის წინ გახდა.

აღდგომა, ეს არის ნეტარ მარადისობასთან ზიარების, წარუვალი სიკეთისა და სიხარულის მაუწყებელი დღე.

„სადა არს, სიკვდილო, საწერტელი შენი?"

სადა არს, ჯოჯოხეთო, ძღვევაი შენი?" (I კორ, 15,55).

ქრისტე აღდგა! გიხაროდეთ!

გარდა იმისა, რომ მაცხოვარმა ჩვენმა ბოროტება შემუსრა, თითოეულ ჩვენგანს უჩვენა გზა სხნისა, უჩვენა მაგალითი ცხოვრებისა, ისეთი სიცოცხლისა, რომელიც ჭეშმარიტ ბედნიერებასთანაა დაკავშირებული.

ბედნიერება, ეს არის ის ცნება, ის მდგომარეობა, რომელსაც ესწრაფვის ყველა ადამიანი, არა აქვს მნიშვნელობა, რომელი ქვეყნისა და ერის წარმომადგენელია იგი. ოღონდ, რა თქმა უნდა, ბედნიერებას ესა თუ ის პიროვნება სხვადასხვანაირად აღიქვამს. მთავარი განსხვავება კი ის არის, რომ ზოგნი ამას ღმერთთან სიახლოვეში ხედავენ, ზოგნი კი, მის გარეშე მოიაზრებენ.

ამ გაორებას სათავე სამოთხეში დაედო.

ღმერთთან ერთობის პერიოდში ადამი და ევა აქ უზრუნველად ცხოვრობდნენ, მაგრამ, როდესაც მათ, საკუთარი თავის კიდევ უფრო მეტად განდიდების მიზნით, უფლის დარიგება უგულვებელყვეს, ქვენა მიდრეკილებებს გაუხსნეს კარი და თვითონაც და მათი შთამომავლობაც გაორდა:



კაენის სულის მქონეთ ღმერთს ზურგი აქციეს და დაემონნენ ეგოსტურ ზრახვებს, ამბიციას, ხორციელ და გრძობად მოთხოვნილებებს: ისინი ცდილობენ აქ, ამ წუთისოფელში, მიიღონ შესაძლო პატივი, სიმდიდრე, სიამოვნება... იმქვეყნიური ცხოვრებისა კი ან არ სწამთ, ან ამ თემაზე საკუთარი წარმოდგენა აქვთ და ყველაფერს სათავისოდ განსჯიან.

აბელ-სეითის გზით მავალნი კი ბედნიერებას მხოლოდ უფლის წიადს უკავშირებენ.

მათთვის მიწიერი ცხოვრება, ეს არის სამოთხიდან განდევნილთა ადგილი, ის დრო და სივრცე, სადაც ადამიანმა საბოლოოდ უნდა გადაწყვიტოს თავისი ხვედრი და შეამზადოს თავისი მარადიული მომავალი.

ასეთი პიროვნებებისათვის ადამიანური ნამდვილი ბედნიერების საიდუმლო შემოქმედის ამ სიტყვებშია გაცხადებული: „შეიყვარე უფალი, ღმერთი შენი, ყოვლითა გულითა შენითა, ყოვლითა სულითა შენითა და ყოვლითა გონებითა შენითა და ყოვლითა ძალითა შენითა. ეს არის პირველი მცნება. მეორე არის: შეიყვარე მოყვასი, ვითარცა თავი შენი“ (მრ. 12, 30-31).

პირველი მცნება გულისხმობს ღვთისადმი ისეთ სიყვარულს, რომელიც ყველაზე ძლიერი უნდა იყოს ჩვენში.

- როგორ მივხვდეთ, ვართ თუ არა ამ განწყობით?

- შემოქმედზე წინ არ უნდა დავაყენოთ არავისი და არაფრის სიყვარული და ამასთან, ყოველივე ჩვენს თავზე მოწვევული, - სიხარული თუ განსაცდელი, - უნდა მივიღოთ მაღლიერებით.

- განა თუნდაც მშობლების ან შვილებისადმი გამორჩეული სიყვარული სწორი არ არის?

- ქრისტიანობა სიყვარულის სარწმუნოებაა, გულმხურვალე, თავგანწირული სიყვარულის რელიგია და, ბუნებრივია, ახლობლებისადმი დიდი სიბოხსა და მზრუნველობის გამოჩენა არა თუ კარგია, ჩვენი ვალდებულებაა. ამის გარეშე

---

ცხოვრება წარმოუდგენელია, მაგრამ ჩვენც, ჩვენს მშობლებსა და მათ წინაპართ, ისევე როგორც ჩვენს შვილებს და მათ შთამომავლებს, სიცოცხლეს და სხვა ყოველივე სიკეთეს უფლისაგან მოგვეცა. იგი არის ყველაზე დიდი მშობელი, ყველაზე დიდი ახლობელი ყველასათვის, ყველაზე მართალი და გულწრფელი გულშემატკივარი, იმედი და ნუგეშისმცემელი ჩვენი.

ამიტომაც, როცა, თუნდაც, მძიმე მდგომარეობაში აღმოვჩნდებით, უნდა ვიცოდეთ, რომ ეს საჭიროა ჩვენთვის.

- მაგალითად, შვილის გარდაცვალება?

- რა თქმა უნდა, ეს უდიდესი ტკივილია და ბოლომდე ღვთის განგებულებას ვერავინ ჩაწვდება. თუმცა, ასეთ შემთხვევებში ვხედავ იმ აზრს, რომ უფალს ადამიანი თუნდაც ახალგაზრდა, გაყავს ამ ქვეყნიდან მისი ცხოვრებისათვის საუკეთესო პერიოდში. და, ბუნებრივია, იგი ცათა შინაც შესაფერის ადგილს დაიმკვიდრებს; ხოლო ის ტკივილი, რაც მშობლებს, ნათესავებსა და მეგობრებს მიეყენებათ, კიდევ ერთხელ დააფიქრებთ მათ სიცოცხლის საზრისზე, მთავარ ღირებულებებზე, ცხოვრების წესზე, ზესთასოფელზე. . . ყოველივე ეს კი იწვევს ფერისცვალებასა და უკეთესობისაკენ მათ შეცვლას. ანუ, ფაქტობრივად, ეს ახალგაზრდები მიზეზნი ხდებიან თავისი ახლობლების სულიერი გადარჩენისაც, რაც უდიდესი მადლია იმ ქვეყნად წასულთათვისაც და აქ მყოფთათვისაც;

ხოლო თუ ამ ხალხს ასეთმა განსაცდელმაც ვერ უშველა, ძალიან დიდი ალბათობაა იმისა, რომ მათს გულებში უფლის ადგილი არც არასოდეს იქნება.

- და რაკი ადამიანი გამუდმებით სცოდავს, მითუმეტეს ჩვენს დროში, განსაცდელებით ამიტომ ვართ საგსენი?

- ეს, მართლაც ასეა. დემონი ყოველნაირად ცდილობს თითოეული ადამიანის სული მიიზიდოს და მიიტაცოს. სთესავს მასში ეჭვსა და ურწმუნობას, ყველაფრისადმი ზერეულ დამოკიდებულებას, ბინდავს გონებას ათასგვარი სიამოვნებით

და თვალსაწიერს მხოლოდ წუთისოფლით უფარგლავს, რათა იგი გონს არ მოეგოს და ხელიდან არ დაუსხლტეს.

ასე იყო ყოველთვის, ასეა დღესაც, თუმცა თანამედროვე ჩვენს ყოფა უფრო დამძიმდა და დასნეულდა, რადგან მასიურად ხდება წახალისება ცოდვის პროპაგანდისა. ბოროტის შემოტევის ასეთი ფართო მასშტაბები ადრე არ იყო. ადრე დევნიდნენ და აწამებდნენ მორწმუნეებს, ანგრევდნენ ტაძრებს, შეურაცხყოფდნენ სიწმინდეთ, მაგრამ ზნეობაზე სიტყვით მაინც უარს არ ამბობდნენ.

თანამედროვე ფსევდო-ლიბერალიზმს კი სურს, მოსპოს ცნება ცოდვა. მათი აზრით, ცოდვის განცდა თურმე ზედმეტად „ბოჭავს“ ადამიანს და „თავისუფლებას“ აკარგვინებს. ამიტომაც უნდათ, გააქრონ მორალი და მასთან ერთად სინდისის ქენჯნაც. იერიში მიტანილი აქვთ ზნეობაზე, რაც დღეს უკვე გულისხმობს ბრძოლას არა მარტო რელიგიურ მცნებებთან, არამედ საყოველთაო, ზოგადადამიანურ ღირებულებებებთანაც, ფაქტობრივად, ისინი ცხოველებზე უფრო დაბალი ცხოვრების წესს სთავაზობენ საზოგადოებას და სრული სულიერი გადაგვარებისაკენ უბიძგებენ. აჩვენებენ სადიზმითა და სექსოპათიით გაჯერებულ ფილმებს და თან „გართობის“ მიზნით სხვადასხვა „შოუსა“ და გადაცემებში ირონიით საუბრობენ ადამიანურ ღირსებებზე, კულტურაზე, ტრადიციებზე, რათა, მათი თქმით, ხალხი „განკურნონ ნევროზისა და ფობიებისაგან.“

ეს მეთოდის ისეთი ფორმით ინერგება, რომ ზოგჯერ თვით ამ „სპექტაკლების“ მონაწილეთაც არ ესმით, სინამდვილეში რას ემსახურებიან და რატომ აქვთ ასეთი დაკვეთები. ვითომ ორიგინალობის და სიახლის შემოტანის სურვილით აკეთებინებენ ამას, სინამდვილეში კი საყოველთაო ურწმუნოებასა და ეშმაკეულ ცნობიერებას ამკვიდრებინებენ, რითაც, რა თქმა უნდა, ღმერთს განარისხებენ:

„ვაი იმ კაცს, ვისგანაც მოდის ცდუნება. მისთვის უმჯობესი იქნებოდა წისქვილის ქვა დაეკიდათ კისერზე და

---

ზღვის უფსკრულში ჩაეძირათ(მთ.18,6, 18,7) – ბრძანებს უფალი.

ბუნებრივია, ადამიანის ისედაც სუსტ ბუნებას უჭირს გაუძლოს ბოროტის ამდენ მახეს. ამიტომაც, სახეზე გვაქვს საყოველთაო დაცემა და ამ ფონზე არც მართლმადიდებლები არიან განსხვავებულ მდგომარეობაში. მათ შორისაც გახშირდა სიცრუე და დაღატი, ეგოისტური მიდგომები, უარის თქმა ოჯახურ ვალდებულებებზე, გულგრილობა. ყოველივე ეს კი სულიერ სამყაროში იწვევს სერიოზულ რღვევებს, რასაც ზოგიერთი გრძნობს, მაგრამ არ რეაგირებს, ზოგიერთი კი ვერც აცნობიერებს და აგრძელებს ცოდვასთან კავშირს.

მაგრამ თუ უფალს ეს ადამიანი უყვარს და არა ჰყავს მიტოვებული, მასზე ღვთისაგან დაეშვება განსაცდელი (ან განსაცდელები), რათა იგი გამოფხიზლდეს და დაფიქრდეს თავის მდგომარეობაზე.

ეს პროცესი გაგრძელდება მანამ, ვიდრე არ მოხდება აცნობიერება დანაშაულისა და მისი გამოსყიდვა.

მე პირადად არაერთი ადამიანი მინახავს გულწრფელი აღსარებითა და ზიარებით მძიმე სენისაგან განკურნებულნი, ასევე რთული და, ერთი შეხედვით, გამოუვალი მდგომარეობიდან თავდახსნილნი; ეს ხომ დასჯა არ არის! იგი უფსკრულიდან ჩვენი ამოყვანაა, ჭუჭყისაგან ჩვენი განთავისუფლებაა.

ამიტომაც განსაცდელი მადლიერებით უნდა მივიღოთ.

ამასთან, ჩვენს თავში უნდა გავაძლიეროთ მებრძოლელი სული, არ შევეგუოთ დაცემას, რამდენჯერაც არ უნდა შეგვემთხვას იგი, და ყოველთვის უნდა მოვძებნოთ ძალა ვნებათა დასათრგუნად, ასადგომად და გზის გასაგრძელებლად.

„სასუფეველი ცათაი იიძულების, და რომელნი აიძულებდენ, მათ მიიტაცონ იგი," (მთ. 11,12). ანუ სასუფეველი ცათა საკუთარ თავთან ჭიდილით, – ცოდვათა დაძლევის მოიპოვება და ვინც ამ ომში გაიმარჯვებს, ის დაიმკვიდრებს მას.

ვიმეორებ, ეს დაპირისპირება დღეს განსაკუთრებული სიმწვავეთ მიმდინარეობს. ბოროტი თავგამოდებით იბრძვის და ჩვენც თავგამოდებით გვმართებს დავიცვათ ჩვენი მეობა, ჩვენი სული, ჩვენი ღირებულებები.

მაცხოვარი ჭეშმარიტ ქრისტიანებს თავისიანებსა და რჩეულებს უწოდებს და ასე მოიხსენებს: „ვიცნი ჩემნი იგი და მიციან ჩემთა მათ“ (ინ. 10,14).

როგორი დიდი წყალობაა, უფალს მიაჩნდე თავისიანად!

მე მინდა, მივმართო ჩვენს ხალხს, რომელმაც ბოლო პერიოდში მრავალი განსაცდელი გადაიტანა, – არ შედრკეთ! ეს ტკივილი, ეს მწუხარება სწორედაც ნიშანია იმისა, რომ უფალი ჩვენთანაა, რომ ღმერთს ვუყვარვართ და ამიტომაც გვწვრთენის შეცოდებათა გამო.

- მართალია, სხვათა მსგავსად ჩვენც რთულ დროში გვიწევს ცხოვრება და ეს გავლენას ახდენს ჩვენს სულიერ მდგომარეობაზე, მაგრამ ისიც ხომ ფაქტია, რომ მრავალი ტაძარი აიგო, ეკლესიები სავსეა ხალხით, მოსახლეობის დიდი უმრავლესობა თავს მართლმადიდებლად მიიჩნევს. სხვაგან ასეთი პროცესები არ არის, თუმცა ისინი ჩვენზე უკეთ არიან. ჩვენ რა დავაშავეთ, რომ გამოცდის და განსაცდელების პერიოდი ასეთი ხანგრძლივი და მძიმე აღმოჩნდა?

- ჯერ ერთი, ვისაც ბევრი მიეცა, მეტიც მოეთხოვება. ჩვენს ხალხთან მიმართებაში სწორედ ეს ვითარებაა. ამასთან, მართალია, საზოგადოებაში დიდი დადებითი ძვრები მოხდა, მაგრამ მთავარი ნაკლოვანებები ჯერ კიდევ არ არის გამოსწორებული.

თითოეულმა ჩვენგანმა (ამჯერად ვგულისხმობ მხოლოდ მორწმუნეთ, მათ შორის სასულიერო პირებსაც) ჩაეხედოთ სულში და პირუთვნელად შევაფასოთ ჩვენი განწყობები და დამოკიდებულებები.

ვფიქრობ, ცოტანი არიან ისეთნი, რომელთა გულის ტახტზე უფალია დაბრძანებული. უმეტესი ნაწილი კი ძირითადად, სიტყვით და ნაწილობრივ კი, საქმიანად ღვთის მა-

---

დიდებელია, მაგრამ ბოლომდე მაინც არ არის მინდობილი ღმერთს.

ეს ჰგავს იმ პიროვნების მდგომარეობას, რომელმაც ცურვა არ იცის, ზღვის სანაპიროზე მხოლოდ ფეხს ისევლებს და ზღვაში ცურვის სიყვარულზე კი საუბრობს.

რა თქმა უნდა, ათეისტური აზროვნებისაგან ხალხი მალევე ვერ განთავისუფლდება და ზემოთქმული ამის შედეგიც არის, მაგრამ უკვე დადგა დრო, მთავარი სულიერი ორიენტირების გასწორებისა; ხოლო თუ ეს ასე არ მოხდება, მთელი ჩვენი ძალისხმევა, ჩვენი ვედრება ამო იქნება, რადგან არასწორად აღვლენილი ლოცვა პაერში განიბნევა და შედეგს ვერ გამოიღებს.

ჩვენი ცხოვრება, ჩვენი საქმიანობა, აზრი და ფიქრიც კი, შესაძლებლობისამებრ, ღმერთით უნდა იყოს განმსჭვალული და სწორებას მუდამ მასზე უნდა ვახდენდეთ. ასეთი დამოკიდებულება სასიცოცხლოდ აუცილებელი არის თითოეული ჩვენგანისთვის.

მხოლოდ ამ შემთხვევაში შევძლებთ, თავი დავიცვათ ცოდვისაგან და მიუვახლოვდებით იმ მდგომარეობას, რაც დაცემამდე იყო შემოქმედსა და ჩვენს პირველმშობლებს შორის, - შევცურავთ უფლის სიყვარულის ოკეანეში და აღვივსებით მისი მადლითა და წყალობით.

ვინ არის მოყვასი და რატომ არის მისი სიყვარული ჩვენი გადარჩენისათვის, ასევე, აუცილებელი პირობა?

- მოყვასია ყველა, ვინც კი ცხოვრების გზაზე გხვდება. დაწყებული შენი ოჯახის წევრებიდან, ახლობლებიდან და მეგობრებიდან და დამთავრებული უცნობი, მაგრამ შენთან შესებაში მყოფი პიროვნებებით; რა თქმა უნდა, ამათ რიცხვში შედიან ის ადამიანებიც, რომელთაც ჩვენ მტრებს ვუწოდებთ.

ახლობლებისა და ჩვენი მოყვარული ადამიანების სიყვარული რომ აუცილებელია, გასაგებია. ეს გრძნობა იმდენად ბუნებრივად მკვიდრობს ჩვენში, რომ აქ მოვალეობაზეც კი

ლაპარაკი არ არის, ეს ჩვენი მოთხოვნილებაა.

ჩვენი ხალხის ხასიათის წარმოსაჩენად ორ მომენტს გავიხსენებ: თუკი ქვეყანამ გაუძლო ბოლო ოცი წლის დუხჭირ ცხოვრებას, ეს სწორედ მეგობრების, მეზობლების, ნათესაების ერთსულოვნებით მოხდა. უბრალო ადამიანები, თვითონაც არას- მქონენი, მასზე გაჭირვებულთ უშურველად უნაწილებდნენ თავის ლუკმას, რაც ბუნებრივად, დაუყვედრებლად ხდებოდა.

ეს ხომ გმირობის ტოლფასია!

თქვენ იცით, მე ყოველთვის მოუწოდებდი და მოუწოდებ უცხოეთში წასულ ქართველებს, დაბრუნდნენ სამშობლოში და აქ ეძიონ საშუალებები დასაქმებისა, თუნდაც სოფლის მეურნეობის მიმართულებით, მაგრამ არ შეიძლება არ დავაფასო ამ ადამიანების დიდი ნაწილის, განსაკუთრებით ქალბატონების, თავდადება, როგორც თავისი შვილების, ისე მეუღლეებისა და ახლობლების მიმართ.

მათ მიატოვეს ყველაფერი და უცხოეთში უმძიმესი შრომა არ ითაკილეს, რომ როგორმე ფიზიკურად გადაერჩინათ თავისი საყვარელი პიროვნებები.

ეს მოყვანის მიმართ შეწირული მსახურებაა.

- ჩვენს ურთიერთობებში დიდი პრობლემები მაშინ იწყება, როდესაც ცოდვას ვეხებით და წყენა და გულისტკენა ჩნდება. როგორ მოვიქცეთ?

- ცოდვის პირველი უცილობელი წამალი სინანულია.

თუ შენ ხარ დამნაშავე, ბუნებრივია, ბოდიში უნდა მოიხადო, აღიარო დანაშაული, მიხვიდე მასთან, ვისაც გული ატკინე და სთხოვო პატიება. ეს შენი ვალდებულებაა. თუმცა ადამიანებს ზოგჯერ უჭირთ ამ ნაბიჯის გადადგმა და პატივმოყვარეობის დაძლევა, რაც ფრიად სამწუხაროა.

- როგორ ვიგრძნოთ, გულით ვაპატიეთ, თუ არა სხვას დანაშაული?

- პატიება ნიშნავს არა მარტო იმას, რომ სამაგიეროს არ მიაგებ მას, არამედ იმასაც, რომ დაფარავ და არ განაცხა-

---

დებ შენი შემცოდის ცოდვას. უფრო მაღალი საფეხური კი გულისხმობს იმ მდგომარეობას, როდესაც ამ ადამიანს შენ სიკეთით უპასუხებ.

- შეიძლება ნაკლებად შემცოდეს შეუნდო, მითუმეტეს, თუ იგი შენდობას ითხოვს, მაგრამ როგორ შევიყვარო მტრები, ისინი, რომელნიც უსამართლოდ, საშინლად გვექცევიან?

- ცოდვა, რა თქმა უნდა, არ არის ის, თუ ასეთ დამნაშავეს სამართლებრივ ფარგლებში პასუხს მოთხოვ, მაგრამ ეს ურთიერთობის შედარებით დაბალი დონეა.

საერთოდ კი, შენ უნდა მონდომო, მას აუხსნა საქმის რეალური ვითარება, რომ გაღიზიანება დაიძლიოს; მაგრამ თუ ეს ქმედება ამო გამოდგა, იგივე ახლა სხვათა საშუალებით გააკეთე; ხოლო თუ შედეგი ამ შემთხვევაშიც ვერ მიიღე, ეცადე ღვთის სადიდებელად დაითმინო ცილისწამება, რითაც შენს სხვა მრავალ

ცოდვას აღხოცავ და სულიერადაც ამაღლდები; მაშინ „მტრის“ შხამიანი ქმედებების მიღმა დაინახავ, რომ შენი შეურაცხყოფელი, ფაქტობრივად, თავისი ნებით წირავს თავს შენი განწმენდისათვის და ამასთან, უღირსი საქციელის გამო, საკუთარ თავს გაუცნობიერებლად, ღვთის რისხვას უმზადებს.

განა რა უნდა იყოს ამაზე მეტი სასჯელი მისთვის! შენ კი, თუ გონიერი ხარ, ასეთ პიროვნებაში დიდ კეთილისყოფელს აღმოაჩენ, შეიბრალებ და შეიყვარებ მას.

ასე რომ, ჩვენი პირადი მტრის შეყვარება შესაძლებელია!

გავიხსენოთ მამა გაბრიელი (ურგებაძე), – აღმსარებელი და სალოსი.

მოგეხსენებათ, სალოსობის ინსტიტუტი, ძველი დროიდანვე იყო ცნობილი მართლმადიდებლობაში, მაგრამ ამ გზით მავალნი ძალიან ცოტანი იყვნენ;

ისინი ყველას დასანახად ისე იქცევიან, რომ თავის არარაობას გაუსვან ხაზი და სხვათა თვალში დამცირდ-



ნენ. ანუ საღვთისმეტყველები მარტო კი არ ითმენდნენ შეურაცხველობას, არამედ საზოგადოებაში ხელს უწყობდნენ მათზე უარყოფითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას, რათა ყველასაგან ფარული, დიდი ღვაწლი ღოცვისა ეტვირთათ არა მარტო ცალკეული პიროვნებისა და ერისათვის, არამედ მთელი მსოფლიოსათვის.

ასე იცხოვრა მამა გაბრიელმაც, – დაიმდაბლა თავი და ამიტომაც ამაღლდა.

არანაკლები მადლმოსილება აქვთ ბეთანიელ ბერებსაც, - არქიმანდრიტებს: გიორგი მხეიძესა და გიორგი-იოანეს(მაისურაძეს) და XX ს-ში გაბრწყინებულ სხვა წმინდანებს (აღარაფერს ვამბობთ წინა საუკუნეებში მოღვაწე სხვა წმინდანებზე).

\* გამოდის, რომ ჭეშმარიტი ქრისტიანისთვის მტერი არ არსებობს?

- მტერი არსებობს და მისი სახელი არის ბოროტი სული, ეშმაკი, რომელიც თავისი მიზნების განსახორციელებლად იყენებს ცალკეულ პიროვნებებს, განსაკუთრებით ურწმუნოთ. აი, ვინ უნდა გეპუღდეს და მოვიძაგოთ. მისი გავლენის ქვეშ მოქცეული ადამიანები კი, - გვიყვარდეს და გვებრალებოდეს, როგორც სნეულნი და ვეცადოთ, ვუმკურნალოთ მათს წყლულებს.

არსებობს ასეთი მოკლე ღოცვა:

ღმერთო, აცხოვნე (უნდა ითქვას მაჭირვებელთა სახელი) და მისი ღოცვით მეც მაცხოვნე, – ამ სიტყვებში დიდი სიბრძნეა.

მაგრამ, მოგესხენებათ, წამლობა ხშირად მწარეა, თუმცა მისი მიღება აუცილებელია ჩვენი გამოჯანმრთელებისთვის. ასეა ცხოვრებაშიც, სიყვარული არ ნიშნავს ყოველივეს პატიებას, დაუსჯელობას. უფალიც ხომ გვწვრთნის დანაშაულთა გამო! ამიტომაც, ჩვენც უნდა ვიცოდეთ, რომ სიყვარული არ ნიშნავს უმოქმედობას, რომ ჩვენ ერთმანეთში არ უნდა ავურიოთ ღირსების დაცვა და პატივმოყვარეობა,

---

თავდაცვა და ძალადობა, სიმართლის თქმა და განკითხვა, მხილება და დაბეზლება, დათმენა და სისუსტე.

შეუძლებელია, შენი სახელმწიფოს მტრების მიმართ იყო გულგრილი და არ დაიცვა ქვეყანა, მისი წარსული და მომავალი როგორც სიტყვით, ისე ფიზიკურადაც.

შეუძლებელია, სიწმინდის ტოლფასად ცოდვის აღიარებას გაიძულებდნენ და ეს დაუშვა.

შეუძლებელია, მეგობარს, ზოგადად ადამიანს სასიკვდილოდ იმეტებდნენ, ან თუნდაც... უსამართლოდ ეპყრობოდნენ და თანადგომა არ გაუწიო მას.

უკიდურესობები არაფერში არ ვარგა, მით უმეტეს, აზროვნებაში. ამ სფეროში უკიდურესობებს მიყვავართ ან ფანატიზმამდე, ან ფსევდო-ლიბერალიზმამდე. ორივე გადახვევაა ჭეშმარიტებიდან და, ამდენად, მიუღებელიც.

პიროვნების სწორად ჩამოყალიბება დამოკიდებულია ოჯახში აღზრდაზე. ეს გარემო, სასწავლებელთან და ეკლესიასთან ერთად, გადამწყვეტ როლს ასრულებს ახალგაზრდის ფორმირებაში.

კომუნისტური რეჟიმის პირობებში ბევრი რამ დამახინჯდა, გაუკუღმართდა, მათ შორის, შვილებისადმი სიყვარულიც. მშობლები თავისი გაგებით უფროთხილდებიან მათ და ცდილობენ, ჰქონდეთ საუკეთესო ჩასაცმელი, არაფერი ეტკინოთ, არ ეწყინოთ, არ დაიღალონ, არამედ გაერთონ და ისიამოვნონ... ანუ უქმნიან სასათბურე პირობებს და თავისდაუნებურად ბავშვებში ეგოისტურ სულს აღაზევენ.

ეს არის გაუცნობიერებელი მტრობა შვილების მიმართ!

ასეთი დამოკიდებულების შედეგად ახალგაზრდა უსუსური ხდება, არა აქვს შინაგანი სიმტკიცე, ხშირად იჩენს სიმხდალეს, მუდმივად ეძებს საყრდენს და სხვაზეა დამოკიდებული, დაქვეითებული აქვს აზროვნებაც და სიცოცხლისუნარიანობაც; ამასთან, არის ამბიციური და „მე“-ზე ორიენტირებული.

ეს ყველაფერი სხვადასხვა ეკონომიური შესაძლებლობის მქონე ფენაში სხვადასხვა სახით ვლინდება, თუმცა დიდ ნაწილში ერთი საერთო მდგომარეობა შეიმჩნევა, – არსებულობით დაკმაყოფილება, უინიაციტივობა და მიშვებულობა.

ხშირია შემთხვევები, როცა მათ ბევრი რამ აკლიათ, მაგრამ ეზარებათ ვითარების გამოსწორებისათვის ზრუნვა. შედარებით უკეთეს მდგომარეობაში მყოფნიც, ზედმეტად თავს არ იწუხებენ, რადგან არა აქვთ ძიების სურვილი. ეს მოსწავლეები და სტუდენტები ამთავრებენ რა სასწავლებელს, ამთავრებენ ურთიერთობას წიგნთან და მხოლოდ ინტერნეტის თამაშებით იქცევენ თავს.

ბევრი მიეჩნია უშრომელად, ან შედარებით იოლი საქმიანობით, თავის გატანას და აღარ ეძებს სხვა გზებს მდგომარეობის გამოსასწორებლად; ამასთან, თუ ერთხელ არ გაუმართლა მცდელობამ, უიმედობა იპყრობს, დეპრესიული ხდება და იწყებს ცხოვრების კიბეზე კიდევ უფრო დაღმა დაშვებას. ამიტომაც გამრავლდა ნარკომანია, ლოთობა, ქურდობა, მკვლელობა, ადვირახსნილობა...; ეს ყველაფერი არასწორი აღზრდის შედეგია.

ჩვენი შვილები თავიდანვე ძლიერ პიროვნებებად უნდა აღვზარდოთ და, პირველ რიგში, ღვთის სიყვარული და იმედი შთავუწეროთ; იმედი იმისა, რომ თუ სწორად იცხოვრებენ, მარტონი არასოდეს იქნებიან და პრობლემებს უფლის შეწევნით აუცილებლად გადალახავენ.

ამასთან, პატარები უნდა მივაჩვიოთ შერიგებას, წყენის დავიწყებას, მეგობრებისადმი და, საერთოდ, ადამიანისადმი ერთგულებას, მაღლიერებას, სხვის დახმარებას, სწორედ იმის გაღებას, რაც თვითონ ყველაზე მეტად უყვარს და სხვისი სიხარულით გახარებას, უნდა მივაჩვიოთ სამართლიანობას, ამტანობას, ტკივილის გაძლებას, რთულ სიტუაციაში გამოსავლის პოვნას, რა თქმა უნდა, შრომასა და წიგნის კითხვას; ანუ მოვამზადოთ ცხოვრებისათვის.

ფიზიკური და ინტელექტუალური დატვირთვა აუცილებ-

---

ბელია ჯანსაღი თაობის აღსაზრდელად, რომ საჭიროების შემთხვევაში თავიც დაიცვას და სხვაც, ამასთან, გაარჩიოს, სად არის შავი და სად – თეთრი, რა არის კარგი და რა – ცუდი პირადად მისთვის, მისი ოჯახისათვის, ახლობლებისა და ქვეყნისათვის, რომ თავის შინაგან სამყაროში იგრძნოს სილადე, თავისუფლება, სიძლიერე და სიყვარულით აღვსილი ამ თვისებების სხვათათვის გამზიარებელი იყოს სიცოცხლის ბოლომდე.

ამ მიზნის მისაღწევად დედ-მამამ პირადი მაგალითი უნდა უჩვენონ და, ამავე დროს, ურთიერთპატივისცემითა და შეთანხმებულად უნდა იმოქმედონ.

ქართველი ქალი ყოველთვის იყო ოჯახის დედა-ბოძი და დღესაც, ემანსიპაციის პირობებში, ისევ მან უნდა შეძლოს მთავარი გამაწონასწორებელი როლის შესრულება ოჯახში და ყველა წევრის ჩაბმა მომავალი თაობის სწორად აღზრდის პროცესში (აქ იგულისხმება ოჯახური საუბრები, საინტერესო თემების განხილვა და სხვა).

სახელმწიფოს ვალდებულებაა, ბავშვები დაიცვას მავნე ზეგავლენებისაგან, შესთავაზოს სწორად დაგეგმილი სასწავლო პროცესი და ამასთან სკოლიდანვე შეაჩვიონ პატარები ანალიტიკურ აზროვნებას; უნდა შეიქმნას ფილოსოფიური და ლიტერატურული წრეები, სადაც მოსწავლეები წაიკითხავენ საინტერესო წიგნებს და გაარჩევენ მათ, დაწერენ თავისუფალ თემებს და იმსჯელებენ სხვადასხვა საკითხზე.

ახალგაზრდებმა და, საერთოდ, ნებისმიერმა პიროვნებამ, ღრმა აზროვნების განსავითარებლად საჭიროა იკითხონ როგორც სასულიერო წიგნები, ისე მხატვრული, ფილოსოფიური, ისტორიული, ფსიქოლოგიური და საბუნებისმეტყველო ლიტერატურა; ამის გარეშე მათი ხედვის დიაპაზონი ვიწრო იქნება და ვერ გააკეთებენ სწორ არჩევანს.

ისინი უნდა აკონტროლებდნენ თავის ფიქრებს, უნდა იცოდნენ, სად არის ოქროს შუალედი, სად უნდა დაედოს ზღვარი მათს აზროვნებას, რომ უფლისაგან მონიჭებული არჩე-

ვანის უფლება და თავისუფლება ბოროტის მსახურებად არ აქციონ. თუ ეს განხორციელდა, მაშინ მშობლებს შეუძლიათ ჩათვალონ თავისი ვალი შვილებისა და სამშობლოს წინაშე აღსრულებულად.

დაახლოებით ასეთია მორწმუნის დამოკიდებულება ბედნიერებისადმი.

ყოველივე ზემოთქმული კი ემსახურება ერთ მიზანს, რომ ჩვენ ვისწავლოთ იმ გზებით სიარული, რომელიც ნამდვილ ბედნიერებასა და სიყვარულს გვაზიარებს და რწმენით, ჭეშმარიტებით, სიწმინდით, სიკეთითა და სიხარულით აღგვაგებს.

ამ მადლს არცერთი ეპოქა არ მოიცავდა სრულად, მაგრამ არც ისეთი დრო ყოფილა ოდესმე, რომ სრულად განძარცვლი ყოფილიყო იგი ამ წყალობათაგან.

დღესაც, ტექნიკის განვითარებისა და მისი ბატონობის პერიოდში, ამბიციურობის, ცრუ ჰუმანიზმის, ნელ-თბილი რწმენისა და ბოროტთან საიდუმლო გარიგების ხანაში, კვლავ გვესმის აღდგომილი მაცხოვრის იმედისმომცემი და განმამტკიცებელი ხმა:

„მე თქვენ თანა ვარ ყოველთა დღეთა და ვიდრე აღსასრულამდე სოფლისა“ (მთ. 28,20)!

მაშ, ვისი მეშინოდეს, ან ვისგან შევძრწუნდებ?

მართალია, ბოროტი ძალა გამუდმებით გვებრძვის, მაგრამ მასზე განუზომლად ძლიერი და დაუსაბამოა ღმერთი, რომელიც მუდამ ჩვენთან არის და დღესაც

სააღღმომო ტრაპეზზე გვიხმობს: ქართველებს, ოსებს, რუსებს, აფხაზებს, ბერძნებს, იეზიდებს, უდიებს, ასირიელებს, ებრაელებს, აზერბაიჯანელებს, სომხებს, უკრაინელებს, . . . როგორც მესამე, ისე მეთერთმეტე უამის ქრისტიანებს.

მაშ, რომელნი ხართ კეთილ მსახურნი და ღმრთისმოყვარენი, იშვებდით კეთილსა ამას და ბრწყინვალესა კრებასა; რომელი არს მონა კეთილგონიერი, შევედინ სიხარულით სიხარულსა ამას უფლისასა... და ყოველთავე მიიღეთ სიმ-

---

დიდრე სიტკბოებისა..., რამეთუ აღსდგა ქრისტე და დაირღვა ჯოჯოხეთი; აღსდგა ქრისტე და დაეცნეს ეშმაკნი; აღსდგა ქრისტე და ცხოვრება მოქალაქობს, აღსდგა ქრისტე და არცაღა ერთი მკუდართაგანიც არს საფლავსა შინა, აღსდგა ქრისტე მკვდრეთით და იქმნა იგი დასაბამ შესვენებულთა, რომლისა არს დიდება და სიმტკიცე უკუნითი უკუნისამდე, ამინ!

**სიყვარულით თქვენთვის მლოცველი  
სრულიად საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქი,  
მცხეთა-თბილისის მთავარეპისკოპოსი,  
ბიჭვინთისა და ცხუმ-აფხაზეთის მიტროპოლიტი  
ილია II  
აღდგომა ქრისტესი 2014,**

**20 აპრილი.**

**გოგიერთი მოსაზრება პერსონალის  
მართვის სამსახურის მუშაობის  
სრულყოფის საკითხებზე**

**ნუგზარ პაიჭაძე**

**ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული  
პროფესორი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი**

პერსონალის სამსახურის როლი და მნიშვნელობა განსაკუთრებით დიდია ეკონომიკის განვითარების დღევანდელ ეტაპზე. იგი ორგანიზაციათა განვითარების და მათი ეფექტიანი ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. აქედან გამომდინარე, ერთობ აქტუალურია პერსონალის სამსახურთან დაკავშირებული თეორიული და პრაქტიკული საკითხების მეცნიერული კვლევა. მოცემულ პრობლემაზე როგორც საზღვარგარეთის ქვეყნებში, ასევე საქართველოში მრავალი სამეცნიერო შრომაა შესრულებული. მიუხედავად ამისა, ადამიანური რესურსების მართვის აღნიშნული კონკრეტული პრობლემის შესწავლას, სამწუხაროდ, სათანადო ყურადღება არ ექცევა. წინამდებარე სტატია ამ ხარვეზის შემცირების მორიდებული ცდაა. მასში, სათანადო სამამულო და საზღვარგარეთულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, გამოთქმულია ზოგიერთი მოსაზრება პერსონალის სამსახურის როლთან, ფუნქციებსა და მნიშვნელობასთან დაკავშირებულ თეორიულ და პრაქტიკულ საკითხებზე.

ორგანიზაციათა საკადრო სამსახურები დაკავებულია პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხებით, როგორცაა: ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების დამუშავება და დანერგვა, ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება და დამუშავება, ადამიანური რესურსე-

ბის დაგეგმვა, ცოდნისა და უნარების მართვა, პერსონალის სწავლება და განვითარება, პერსონალის შერჩევა და სამუშაოზე მიღება, შრომის ანაზღაურებისა და პრემირების ორგანიზაცია, შრომითი ურთიერთობების მართვა, შრომის დაცვა და უსაფრთხოების ტექნიკა, სოციალური უზრუნველყოფა და სხვ. პერსონალის სამსახურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა მომუშავეთა დასაქმებასა და განვითარებასთან, აგრეთვე, მენეჯერებსა და მომუშავეებს შორის ურთიერთობებთან დაკავშირებული ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველყოფა. ამასთან ერთად, მან უნდა შეასრულოს წამყვანი როლი, თანამშრომელთა მიერ თავიანთი შესაძლებლობის მაქსიმალურად გამოყენების უზრუნველყოფელი, მუშაობის კეთილსასურველი გარემოს შექმნაში და უზრუნველყოს მომუშავეთა პოტენციალის რეალიზაცია ორგანიზაციისა და ცალკეული ინდივიდის ინტერესების სასარგებლოდ.

ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა გადამწყვეტი როლი შეასრულოს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროგრესული ცვლილებების მართვაში. მხოლოდ ამ გზით შეძლებს იგი თავისი მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის მუშაობის ხარისხის ამაღლებაში. ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემებზე მომუშავე მკვლევარის – ულრიხის მტკიცებით, პერსონალის მართვის სპეციალისტთა მთავარი ამოცანაა იყვნენ ცვლილებების აგენტები, რათა უზრუნველყონ ორგანიზაციის ტრანსფორმაცია და კულტურის ცვლილება [1, გვ.78]. ამიტომ, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაში, უპირველეს ყოვლისა, გულსხმობენ ცვლილებების მართვას გრძელვადიანი გეგმების შექმნისა და დანერგვის პროცესში.

ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების წვლილი ორგანიზაციაში მიმდინარე პროგრესულ ცვლილება-



თა მართვაში გამოიხატება როგორც მის ინიცირებაში, ასევე მასტაბილიზებელი როლის შესრულებაში, როცა ცვლილებებს შეიძლება ახლდეს უარყოფითი შედეგები, ზოგჯერ დამანგრეველიც კი. შესაბამის სპეციალისტთა აზრით, მოცემულ განყოფილებას შეუძლია დაეხმაროს ორგანიზაციას ისეთ საკითხებში, როგორცაა: დანაკარგების გარეშე ხანგრძლივი ცვლილებების გადასატანად უნარის გამომუშავება, ცვლილებათა ზემოქმედების შესაფასებლად აუცილებელი ცოდნის დაუფლება, დაგეგმილ ცვლილებებში საჭირო კორექტივების შეტანა, ცვლილებებისადმი ახალი მიდგომის შემუშავება და სხვ.

ორგანიზაციებში ცვლილებები, როგორც არ უნდა იყოს ის, როგორც წესი, მტკივნეულად მიმდინარეობს. პერსონალის სამსახურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა შეიმუშაოს და განახორციელოს მომუშავეებში მიმდინარე ცვლილებებთან დაკავშირებული მოსალოდნელი უკმაყოფილების შემამსუბუქებელი ღონისძიებანი. ამისათვის, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია პერსონალის მართვის განყოფილებამ გამოავლინოს ცვლილებებისადმი ადამიანთა წინააღმდეგობის მიზეზები და შეიმუშაოს მეთოდები და გზები ამ წინააღმდეგობათა გადასალახად (შესამცირებლად). ყოველივე ეს დაეხმარება ხელმძღვანელობას მომავალ ცვლილებათა განხორციელების სასურველობის დადგენაში. შესაბამის სპეციალისტებს [1, გვ. 79], სავსებით სამართლიანად, მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციებში გატარებულ ცვლილებებთან დაკავშირებული მომუშავეთა უკმაყოფილების შესამცირებლად, პირველ რიგში, საჭიროა მომუშავეები ნათლად ხედავდნენ გასატარებელ ცვლილებათა შედეგებს. მათ უნდა ესმოდეთ ცვლილებათა მნიშვნელობა და გრძნობდნენ რა როლს ითამაშებს იგი მათთვის და კომპანიისათვის ხანმოკლე და ხანგრძლივ პერსპექტივაში. გარდა ამისა, საჭიროა ორგანიზაციაში შეიქმნას ისეთი გარემო, რომლის დროსაც ცვლილებების

ბათა ჩატარების აუცილებლობის იდეათა მომხრეები პატივისცემით სარგებლობდნენ. მოცემულ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთ საკითხებსაც, როგორცაა: გასატარებელ ცვლილებებს მხარს უჭერენ თუ არა ორგანიზაციის წამყვანი ფიგურები, რამდენადაა იგი კავშირში კადრების შერჩევასთან, სწავლებასთან, წახალისებასთან, სტრუქტურასა და კომუნიკაციასთან, განსაზღვრულია თუ არა ცვლილებათა წარმატების გაზომვის მეთოდები და სხვ.

ადამიანური რესურსების მართვის როლი და მეთოდები განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციაში. მისი ორგანიზება და დაკომპლექტება პირდაპირაა დამოკიდებული ორგანიზაციის ზომასა და მისი საქმიანობის დეცენტრალიზაციის დონეზე, შესრულებული სამუშაოს სახესა და სამუშაოდ მისაღებ მუშაკთა კატეგორიაზე, მომსახურების იმ კონკრეტულ სახეებზე, რომელთა გაწევა ამ განყოფილების პრეზერვატივია და ა. შ. რაც შეეხება მოცემული განყოფილების სიდიდეს, პრაქტიკაში არ არსებობს წინასწარ დადგენილი რაიმე წესი, რომელიც განსაზღვრავდა სტანდარტულ თანაფარდობას მასსა და ორგანიზაციის მომუშავეთა საერთო რაოდენობას შორის. მოცემულ თანაფარდობაზე მოქმედებს ყველა ზემოხსენებული და სხვა მრავალი ფაქტორი. ამიტომ, გადაწყვეტილება ამის თაობაზე მიღებულ უნდა იქნეს ისეთი საკითხების გულმოდგინე ანალიზის საფუძველზე, როგორცაა: რომელ სახეებში გაუწევს განყოფილება ორგანიზაციას მომსახურებას და როგორი ხარისხით იქნება იგი უზრუნველყოფილი შესაბამისი მაღალკვალიფიციური კადრებით, სჭირდება თუ არა ორგანიზაციას გარედან დახმარება კონსულტანტებისა და სხვა საშუალებების გამოყენებით და სხვ.

მიუხედავად იმისა, რომ დღეს ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის სამსახურის ორგანიზების ერთიანი წესი არ არსებობს, პრაქტიკაში ჩამოყალიბებულია პრინციპები,

რომელთა დაცვა, ორგანიზაციის საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე, სასურველია. ასეთებია: **ა)** პერსონალის სამსახურის ხელმძღვანელი უშუალოდ უნდა ექვემდებარებოდეს ორგანიზაციის პირველ ხელმძღვანელს და მიეკუთვნებოდეს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას. ყოველივე ეს (სტატუსის ამადლება ) გაზრდის მის პასუხისმგებლობას და უფრო მეტ სტიმულს მისცემს თავისი წვლილი შეიტანოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და სტრატეგიის ფორმირებაში; **ბ)** პერსონალის სამსახურში დასაქმებულ კადრებს, თავიანთი კვალიფიკაციიდან გამომდინარე, უნდა შეეძლოთ მოცემული ორგანიზაციისათვის საჭირო აუცილებელი დონის კონსულტაციებისა და მომსახურების გაწევა; **გ)** აღნიშნულ განყოფილებას უნდა შეეძლოს გასწიოს მაღალი დონის მომსახურება ორგანიზაციის საქმიანობის ისეთ სფეროებში, როგორცაა: ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა, პერსონალის განვითარება, სწავლება და კვალიფიკაციის ამადლება, შრომის ანაზღაურებისა და პრემირების ორგანიზაცია, შრომის დაცვა და უსაფრთხოების ტექნიკა და ა. შ.

პერსონალის სამსახურის გამართულ ფუნქციონირებაში განსაკუთრებული როლი აკისრია მარკეტინგს. საქმე ისაა, რომ უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხაზობრივი ხელმძღვანელებია ის შიგა შემკვეთები, რომელთა სურვილი და მოთხოვნილებები უნდა გამოავლინოს და დააკმაყოფილოს პერსონალის მართვის სამსახურმა. ამის გასაკეთებლად, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა მარკეტინგული გამოკვლევის ჩატარება. პირველ რიგში, უნდა გაირკვეს ბიზნესის მოთხოვნილება, საით მოძრაობს მოცემული საწარმო და რა გზებით აპირებს იგი თავისი მიზნების მიღწევას. მარკეტინგული გამოკვლევის შედეგები გამოხატულებას პოულობს საქონლისა და მომსახურების განვითარების მარკეტინგულ გეგმებში. ისინი, როგორც წესი, მოიცავს სხვადასხვა სახის

ინიციატივების შემუშავებისა და დანერგვის და მათი განხორციელების შედეგად მიღებულ სარგებლიანობას. მეტად მნიშვნელოვანია, თუ ამ უკანასკნელის გამოხატვა მოხერხდება ციფრებით.

პერსონალის სამსახური მოწოდებულია მოახდინოს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების ბიუჯეტის შედგენა-დამტკიცება. იგი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: **1)** ქვედანაყოფის მიზნებისა და საქმიანობის გეგმების განსაზღვრა; **2)** დასახულ მიზანთა მისაღწევად საქმიანობის აუცილებელ დონეთა პროგნოზი; **3)** აქტიურობის განსაზღვრული დონის მიღწევისათვის საჭირო რესურსების (სამუშაო ძალისა და ფინანსების) შეფასება; **4)** საქმიანობის თითოეული მიმართულებისათვის დანახარჯების გაანგარიშება, რომელთა შეკრებით მიიღება განყოფილების ბიუჯეტის ჯამური ციფრი. მიღებული ბიუჯეტი დასამტკიცებლად წარედგინება ორგანიზაციის უმაღლეს ხელმძღვანელებს. ბიუჯეტის დამტკიცებისას საჭიროა მომზადდეს დამაჯერებელი დასკვნა განყოფილების საქმიანობის თითოეული მიმართულების მიხედვით, დანახარჯების/ შემოსავლების გულმოდგინე ანალიზის საფუძველზე.

ტრადიციულად, თითოეულ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების გამოყენების სფეროში მომსახურებას მთლიანად ახორციელებდა თვით ორგანიზაცია. დღეს, საზღვარგარეთის მოწინავე ქვეყნებში, სულ უფრო და უფრო მკვიდრდება პრაქტიკა, რომლის მიხედვითაც ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებები თავიანთი საქმიანობის ზოგიერთ ფუნქციას შესასრულებლად გადასცემენ გარე საკონსულტაციო ფირმებს ან სხვა აგენტებს, რომლებიც წარმატებით ეწევიან მომსახურებას ადამიანური რესურსების განვითარებისა და გამოყენების სხვადასხვა სფეროში (კადრების შერჩევა, სწავლება, ხელფასისა და პრემირების ორგანიზაცია, სოციალური დახმარება და ა. შ.). მომსახურების აღნიშნული ფორმის

გამოყენება მიზანშეწონილია მხოლოდ შემდეგ შემთხვევებში: **ა)** როცა ადგილი აქვს ასეთი მომსახურების სიიარაღით განპირობებულ ეკონომიას და რასაც შეიძლება მოჰყვეს ადამიანური რესურსების განყოფილების ზომის შემცირება; **ბ)** როცა იგი იძლევა მთავარი საკვანძო საკითხების გადაწყვეტაზე პერსონალის მართვის სამსახურის კონცენტრაციის საშუალებას; **გ)** როცა იგი ისეთი სპეციალური ცოდნის შექმნის საშუალებას იძლევა, რომელიც არაა მოცემულ ორგანიზაციაში. ამასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში გარე რესურსების გამოყენების უპირატესობას ახლავს პრობლემებიც. მაგალითად, გარე მომსახურე ფირმები, როგორც წესი, ყურადღებას ამახვილებენ მხოლოდ ისეთ საკითხებზე, რომლებიც გამართლებულია მოცემული მომენტისათვის და ყურადღებიდან რჩებათ მომავალი პერიოდის მოთხოვნები. გარდა ამისა, იგი უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების პრობლემებზე მომუშავეთა განწყობილებაზე. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მოცემული საკითხის გადაწყვეტისას, აუცილებელია მოხდეს მისი გამოყენების მიზანშეწონილობის ყოველმხრივი შესწავლა, გაანალიზდეს მისგან მოსალოდნელი დადებითი და უარყოფითი შედეგები და მხოლოდ ამის შემდეგ იქნეს მიღებული სათანადო გადაწყვეტილება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს რამდენად სწორად იქნება შერჩეული გარედან მომსახურე ფირმები და ცალკეული დამოუკიდებელი კონსულტანტები. განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც ფართოდ იყენებენ მოცემული სახის მომსახურებას, ასეთი შერჩევისას შეცდომის დაშვების შემცირების მიზნით, როგორც წესი, თავიდან მომსახურებაზე წინადადებით მიმართავენ 3 ან 4 ფირმას. მომსახურე ფირმების მიერ საპასუხოდ შემოთავაზებულ წინადადებებში დაწვრილებით და ნათლად გადმოცემული უნდა იყოს შემკვეთის მიერ დასმული ამოცანის მიღწევის გზები და მისი ფასი. კონკრეტული

ფირმის არჩევისას, პირველ რიგში, ითვალისწინებენ შემოთავაზებული წინადადება რამდენად აკმაყოფილებს შემკვეთი ორგანიზაციის მოთხოვნებს, აგრეთვე, ფირმის განვითარების დონესა და რეპუტაციას, გასაწევი მომსახურების ფასს. ამ მოთხოვნათა გათვალისწინებით, შემკვეთ ორგანიზაციასა და მომსახურე ფირმას (დამოუკიდებელ ცონსულტანტს) შორის იდება სათანადო კონტრაქტი, რომელშიაც მკაფიოდაა ჩამოთვლილი გასაწევი მომსახურებანი და მათი ფასი, კონტრაქტის შეწყვეტის პირობები.

გარე მომსახურე ორგანიზაციები უნდა აკმაყოფილებდეს გარკვეულ მმართველობით და სამართლებრივ სტანდარტებს. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ინფორმაციული მმართველობითი სისტემის გამართულობას, რომ მან უზრუნველყოს მომსახურე ფირმის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე თვალყურის დევნება. როცა რაღაც წესრიგში არაა, საჭიროა მიღებულ იქნეს შესაბამისი მაკორექტირებელი ზომები, ხოლო სერიოზული პრობლემების წარმოშობისას ხდება დადებული კონტრაქტის შეწყვეტა. სამართლებრივი თვალსაზრისით, შემკვეთ ორგანიზაციას უფლება აქვს მკაცრად მოითხოვოს კონტრაქტით გათვალისწინებული პირობების შესრულება. თავის მხრივ, მათი მოვალეობაა, ასევე მკაცრად შეასრულონ მათ მხრიდან აღებული ისეთი ვალდებულებანი, როგორცაა: მომსახურე ფირმისათვის კონტრაქტით გათვალისწინებული წარმოებრივი შესაძლებლობების მიწოდება, ლიზინგის პირობების დაცვა, კონტრაქტით შეთანხმებული თანხის გადახდა და სხვ.

საზღვარგარეთის რიგ მაღალგანვითარებული ქვეყნის პრაქტიკაში გავრცელებულია ადამიანური რესურსების გამოყენების სფეროში ე. წ. კოლექტიური გამოყენების მომსახურება. იგი ეხება მომსახურებებს, რომლებსაც ადამიანური რესურსების ცენტრალური განყოფილება აწვდის მომხმარებელთა გარკვეულ ერთობლიობას და რომლებიც ერთნაირია

## **ეკონომიკური თეორია და ეკონომიკური პოლიტიკა**

ყველა მათგანისათვის. ასეთი მომსახურების წარმატებით ფუნქციონირება დამოკიდებულია როგორც მის მიმწოდებლებზე, ასევე მომხმარებლებზე. მოცემულ შემთხვევაში, მომსახურების სახეებსა და მათი ხარისხის დონეს განსაზღვრავს მომხმარებელი (შემკვეთ). აღნიშნულ პრობლემაზე მომუშავე მკვლევარების აზრით, კოლექტიური გამოყენების მომსახურებას მიმართავენ ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი ფუნქციების შესრულებისას, როგორცაა: პროფესიული მომზადების პროგრამების განხორციელება, შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია, დამატებითი შეღავათების მართვა, მატერიალური დახმარების ორგანიზაცია, საპენსიო პროგრამების მართვა და სხვ. კოლექტიური გამოყენების მომსახურების გაწევა შეიძლება სპეციალური საკონსულტაციო ბიუროს დახმარებით, ინტერნეტით, ტელეფონით და ა.შ. უკანასკნელ წლებში კოლექტიური გამოყენების მომსახურებას უფრო და უფრო პოპულარული ხდება, რაც გამოწვეულია ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემების გამოყენების შესაძლებლობათა გაფართოებით.

კოლექტიური გამოყენების მომსახურების მთავარი უპირატესობებია: მომსახურების მაღალი ხარისხი და დაბალი დანახარჯები, რესურსებით უფრო ეფექტიანი უზრუნველყოფა. ამასთან ერთად, მას ახლავს უარყოფითი მომენტებიც, რომელთა შორისაა: პირადი კონტაქტების დაკარგვა, ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე მყოფ პირთა კვალიფიკაციის დაკარგვის საშიშროება და სხვ.

ადამიანური რესურსების სფეროში კოლექტიური გამოყენების მომსახურების შემოღებისას, რეკომენდებულია განხორციელდეს შემდეგი ღონისძიებები: **ა)** ადამიანური რესურსების სფეროში არსებული მდგომარეობის შეფასება **ბ)** არსებული მომსახურების ხარისხსა და მის გაუმჯობესებაზე მომსახურების დამკვეთთა თვალსაზრისის შესწავლა; **გ)** კოლექტიური გამოყენების სფეროს განსაზღვრა; **დ)**



კოლექტიური გამოყენების მომსახურების გაწვევის წესის განსაზღვრა; კოლექტიური გამოყენების მომსახურების პროგრამის შედგენა.

პრაქტიკაში გავრცელებულია (განსაკუთრებით საზღვარგარეთის ქვეყნებში) ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში კონსულტანტების მოწვევა. ისინი მომსახურებას ეწვეიან საქმიანობის ისეთ სფეროებში, როგორცაა; პერსონალის შერჩევა, სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და სხვ. ამასთან ერთად, ისინი თავიანთ კლიენტებს ეხმარებიან მართვის ახალი სისტემებისა და პროცედურების შემოღებაში, საქმიანობის შესაბამის სახეთა ანალიზის საფუძველზე იძლევიან რეკომენდაციებს არსებული პრობლემების გადასაწყვეტად, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ადამიანური რესურსების სფეროში მომუშავე კონსულტანტების ეფექტიანი შერჩევისა და გამოყენებისათვის რეკომენდებულია განხორციელდეს შემდეგი ღონისძიებები: **1)** კონსულტანტების მომსახურების აუცილებლობის დამადასტურებელი არგუმენტების შეგროვება. მოცემულ შემთხვევაში, უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაში იღებენ კონსულტანტთა ერუდიციას, ობიექტურობას და რესურსების ეფექტიანად გამოყენების უნარს, აგრეთვე, მათ მოწვევასთან დაკავშირებულ ხარჯებსა და მიღებულ შედეგებს; **2)** კონსულტანტებზე ორგანიზაციის მოთხოვნილების განსაზღვრა; **3)** კონსულტანტთა მოწვევის მიზნების სწორად განსაზღვრა, საბოლოო შედეგების თვალსაზრისით. მათი შერჩევა ხდება ისეთი კრიტერიუმების საფუძველზე, როგორცაა: კონსულტანტების მიერ ორგანიზაციის მოთხოვნილებათა გაგების ხარისხი, მათ მიერ შემოთავაზებულ სამუშაოთა გადაწყვეტის გზებისა და პროგრამების მისაღებობა, მათი უნარი—შეეთანაწყონ ორგანიზაციის კულტურასა და ხელმძღვანელობის სტილს და ა. შ.



ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში კონსულტანტების მოზიდვასა და გამოყენებას აქვს თავისი სამართლებრივი მხარეებიც. კერძოდ, იმ შემთხვევაში, როცა ერთ-ერთი მხარე აშკარად არღვევს კონტრაქტის პირობებს, ხელშეკრულება კონსულტანტთან უნდა შეწყდეს. მომსახურების მომხმარებლებს (შემკვეთებს) შეუძლიათ მიმართონ სასამართლოს პროფესიული დაუდევრობისათვის, როცა, მათი აზრით, კონსულტანტთა რჩევებმა ან მოქმედებებმა გამოიწვია ფინანსური ან სხვა დანაკარგები, რაც ექვემდებარება რაოდენობრივ გაზომვას. სასამართლოს, სარჩელის დამტკიცების შემთხვევაში, შეუძლია დააკისროს კონსულტანტებს ან მათ სადაზღვევო კომპანიას მათ მიერ ორგანიზაციისადმი მიყენებული ზარალის ანაზღაურება. იმ შემთხვევაში კი, როცა დამოუკიდებელი კონსულტანტები და მცირე ზომის საკონსულტაციო ფირმები არ იყენებენ პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევას, სასამართლოს შეუძლია მათ ბანკროტებად გამოცხადება, მაგრამ მომსახურე კომპანიებსა და დამოუკიდებელ კონსულტანტებს მატერიალურ პასუხისმგებლობას ვერ დააკისრებს. ამიტომ, სასურველია შესაბამისმა კლიენტებმა მიმართონ მხოლოდ დაზღვეულ კონსულტანტებსა და საკონსულტაციო ფირმებს.

პერსონალის მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მუშაობის შეფასება. მისი მიზანია, განისაზღვროს განყოფილების მუშაობის ხარისხი როგორც სტრატეგიულ, აგრეთვე, მომსახურების გაწევის ხარისხის დონეზე. მოცემულ შემთხვევაში იყენებენ ე. წ. გამოყენებითი ანალიზის მეთოდს. ამ დროს აქცენტი კეთდება ადამიანური რესურსების განყოფილების საქმიანობის შედეგებზე, რომელიც იზომება საქმიანობის ცალკეულ სახეთა ხარისხის გაუმჯობესების ან დანახარჯებისა და მოგების თვალსაზრისით. მკვლევარ ხუსე-ლიდის (1, გვ.89) აზრით, ადამიანური რესურსების მართვის

განყოფილების მუშაობის ეფექტიანობას აქვს ორი მხარე: 1) ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა–ფორმის სტრატეგიის რეალიზაციის უზრუნველსაყოფად მიმართული მომსახურების მიწოდება; 2) ადამიანური რესურსების ტექნიკური მართვა–საბაზისო მომსახურების გაწევა ისეთ სფეროებში, როგორცაა: შრომის ანაზღაურება, წახალისებისა და დახმარების გაცემა, სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და ა.შ.

არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მუშაობის შეფასების შემდეგი ხარისხობრივი მაჩვენებლები: **ორგანიზაციული** – ერთ მომუშავეზე მოგება, გაყიდვების მოცულობა, დანახარჯები და დამატებული ღირებულება სამუშაო ძალის დანახარჯების ერთეულზე, მაგალითად, 1 კაც-საათზე; **მუშაკთა ქცევასთან დაკავშირებული** – კადრების დენადობისა და არასაპატიოდ გაცდენებსა და ავადმყოფობასთან დაკავშირებული სამუშაოზე გამოუცხადებლობის მაჩვენებელი, უბედური შემთხვევების რაოდენობა და ხარისხი, მომუშავეთა მხრიდან რაციონალიზატორული წინადადებებისა და საჩივრების (დავების), მათ შორის სასამართლოებში მიმართვის რაოდენობა; **ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მიერ გაწეული მომსახურების ღონესთან დაკავშირებული** – არსებული ვაკანსიებისა და სამუშაოზე მიღების თაობაზე პასუხის გაცემის დროის ხანგრძლივობა, პერსონალის შერჩევაზე გაწეულ რეკლამასთან დაკავშირებული დანახარჯები, ერთ მუშაკზე გაანგარიშებით სწავლების დღეების რაოდენობა, შემოსული რაციონალიზატორული წინადადებებიდან მოწონებულისა და რეალიზებულის წილი, შემოსულ საჩივარზე პასუხის გაცემის დროის ხანგრძლივობა, ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მიერ განხორციელებული ღონისძიებების ეკონომიკური ეფექტი, განყოფილების ცალკეული კონკრეტული ამოცანის მიღწევის ღონე და ხარისხი.

## **საქონლის მართვის სამსახურის მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით, სასურველია ამ მუშაობით ორგანიზაციის მომუშავეთა დაკმაყოფილებულობის ხარისხის შესწავლა. ამ უკანასკნელის მიზანია გაირკვეს ორგანიზაციის თანამშრომლები რამდენად კმაყოფილებია პერსონალის მართვის სტრატეგიითა და პრაქტიკით და მიღებული შედეგების გათვალისწინებით, დაისახოს შესაბამისი ღონისძიებები ადამიანური რესურსების მართვის მუშაობის გასაუმჯობესებლად. აღნიშნული სამუშაოს შესრულება ძირითადად ხდება მომუშავეთა ინდივიდუალური და ჯგუფური გამოკითხვით ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: მათი საქმიანობის სახე და ხელფასის სიდიდე, ადმინისტრაციის დამოკიდებულება მათადმი, მათ თვალსაზრისზე კომპანიასა და მენეჯერებზე, სწავლების შესაძლებლობებზე მათი ინფორმირებულობის ხარისხზე, კარიერულ ზრდასა და სამუშაო ატმოსფეროზე.**

პერსონალის მართვის სამსახურის შეფასებისას ხშირად მიმართავენ ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მუშაობის შეფასებას სხვა მოწინავე ორგანიზაციების ანალოგიური განყოფილების მუშაობასთან. იგი გულისხმობს უშუალო შეფასებას რაოდენობრივი მაჩვენებლების გამოყენებით ან ინფორმაციის გაცვლას მუშაობის პროგრესულ მეთოდებზე. ეს კი საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს მომავალში განსახორციელებელი ის კონკრეტული ცვლილებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს ადამიანური რესურსების მართვაში სიახლეთა დანერგვას.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, დიდა პერსონალის მართვის სამსახურის გამართული მუშაობის როლი ნებისმიერი ორგანიზაციის (ფირმის, საწარმოს და ა. შ.) მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაში. მიუხედავად ამისა, საქართველოში მოცემულ პრობლემას ჯერ კიდევ, სამწუხაროდ, სათანადო ყურადღება არ ექცევა. მართალია, ბოლო წლებში საქართველოში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციებ-

ის დიდ ნაწილში პერსონალის მართვის სამსახურის განყოფილებას სახელი შეუცვალეს და მათ “კადრების განყოფილების“ ნაცვლად უწოდეს “ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება“, არსებითად ბევრი არაფერი შეცვლილა. მათი ძირითადი ფუნქცია კვლავ იგივე დარჩა, რაც იყო ათეული წლების წინ, სახელდობრ— სამუშაოზე მიღებასა და გათავისუფლებასთან, აგრეთვე, თანამდებობრივ გადაადგილებებსა და პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებულ საკითხებზე ადმინისტრაციის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ფორმალური გაფორმება და შესაბამისი საქმის წარმოება. რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ ისეთ საკითხებს, როგორცაა: ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების დამუშავება და დანერგვა, ცოდნისა და უნარების მართვა, პერსონალის სწავლება და განვითარება, შრომის ანაზღაურებისა და პრემირების ორგანიზაცია და სხვ., უმეტეს შემთხვევაში, ყურადღების მიღმა რჩება. ორგანიზაციათა უმრავლესობაში პერსონალის მართვის სამსახურები ნაკლებად ან თითქმის არ მონაწილეობენ მიმდინარე პროგრესული ცვლილებების მართვაში, რაც მისი ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა. ასევე, ისინი, თავიანთი ფუნქციების შესრულებისას, იშვიათად მიმართავენ შესაბამის მარკეტინგულ კვლევებს და მათი შედეგების პრაქტიკულ გამოყენებას. ამასთან ერთად, საჭიროების შემთხვევაში, თავიანთი ფუნქციების უკეთ შესასრულებლად არ ხდება გარე რესურსების (მომსახურე სპეციალური ფირმებისა და ცალკეული დამოუკიდებელი სპეციალისტების) გამოყენება და ა. შ. ყოველივე ეს, დიდწილად, იმითაცაა გამოწვეული, რომ ორგანიზაციათა საკმაოდ მნიშვნელოვან ნაწილში დაბალია ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების სტატუსი და, სამწუხაროდ, ხშირად იგი მიჩნეულია მეორეხარისხოვან განყოფილებად.

საქართველოში ფუნქციონირებდა ორგანიზაციებში

## **აქონოიკური თეორია და აქონოიკური პოლიტიკა**

პერსონალის სამსახურის მართვის სრულყოფის მიზნით, აუცილებელია გატარდეს რიგი ღონიძიება. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების ფუნქციები ისე, რომ მას შეეძლოს წარმატებით შეასრულოს მისი ერთ-ერთი მთავარი ფუნქცია – გადამწყვეტი როლი ითამაშოს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროგრესული ცვლილებების მართვაში. ამან გამახატულება უნდა ჰპოვოს როგორც პროგრესული ცვლილებების მართვაში, ასევე ცვლილებების განხორციელებისას წარმოშობილი სიძნელების შემთხვევაში, მასტაბილიზებელი როლის შესრულებაში. აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს შესაბამისი მარკეტინგული კვლევების ჩატარებას, რომლის შედეგები დაეხმარება პერსონალის სამსახურს თავის მიერ შემოთავაზებული სამოქმედო გეგმების დასაბუთებაში. სასურველია, საჭიროების შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებებმა, თავიანთი ფუნქციების უკეთ შესრულების მიზნით, დანერგონ გარე რესურსების გამოყენების პრაქტიკა, ისე როგორც ამას წარმატებულად იყენებენ საზღვარგარეთის მოწინავე ორგანიზაციებში და ა. შ.

ზემოაღნიშნული და სხვა მნიშვნელოვანი ამოცანების წარმატებით შესრულებისათვის პასუხისმგებლობის ამაღლების უზრუნველსაყოფად, მიზანშეწონილია ამაღლდეს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების სტატუსი, რის შედეგადაც საკადრო სამსახურის ხელმძღვანელი უშუალოდ დაექვემდებარება ორგანიზაციის პირველ ხელმძღვანელს და შევა დირექტორთა საბჭოში (ცხადია, თუ ასეთი რამ არსებობს). ეს უთუოდ ხელს შეუწყობს ამ უკანასკნელის როლისა და პასუხისმგებლობის ამაღლებას ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და პოლიტიკის ფორმირებასა და მის პრაქტიკულ განხორციელებაში.

---

---

**Some issues on improvement the problems  
of Personnel Management Service**

**N. Paichadze**

This article is aimed to those significant changes of functions of Personnel Management Service of the organizations have undergone in last years. On the basis of analysis of foreign leader countries' organizations it has been concluded, that the basic function of Personnel Management Service of organizations are not only reception and dismissal of the employees and management of appropriate official affairs, as it used to be in former years, but it is also related to work on such issues of Personnel management as the process of human resources management strategies, to receive knowledge and skills in management, labor relations management, staff development, management of progressive changes in the organization and etc.

Brief analysis of personal service works in organizations functioning in Georgia and some recommendations to improve these works are given at the end of the article

**გამოყენებული ლიტერატურა**

- 1 პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები, ჟურნ. "ეკონომიკა და ბიზნესი", 2011, №1;
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, 10-е издание. Перевод с английского. М., 2012;
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Перевод с английского. М., 2002;
4. Веснин В. П. Стратегическое управление. М., 2005;
5. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. М., 2001;
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом. М., 2005.

**საქართველოს  
სოფლის ტევეალობა**

**პაატა კოლუაშვილი,  
საქართველოს სოფლის მეურნეობის  
მეცნიერებათა აკადემიის წევრი,  
სტუ-ის პროფესორი,  
ბაღრი რამიშვილი,  
ეკონომიკის დოქტორი, თსუ-ის პროფესორი**

საქართველოს საჯარო სივრცეში ბოლო წლებში გასშირდა კამათი, როგორც ეკონომიკური განვითარების პროცესში სოფლის მეურნეობის როლის, ასევე სოფლად მცხოვრები მოსახლეობის რაოდენობრივი პარამეტრების შესახებ. ფაქტია, რომ 2004-2012 წლების ხელისუფლების მიერ მიზანმიმართულად დაკინდა ეროვნულ ეკონომიკაში აგრარული სექტორის როლი, რამაც სოფლად მცხოვრები შრომისუნარიანი მოსახლეობის მკვეთრი შემცირება განაპირობა. ნაშრომში სწორედ ეს მნიშვნელოვანი საკითხია განხილული.

საქართველოს სტრატეგიული განვითარების კონტექსტში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთი პრობლემის გადაწყვეტას, როგორცაა ქვეყნის ტერიტორიაზე მოსახლეობის მაქსიმალურად ეფექტიანი გაადგილება. ცხადია, ეს ურთულესი საკითხია, რომელზეც უამრავი ფაქტორი ახდენს გავლენას და ყველაფრის მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრული გეგმის მიხედვით გადაწყვეტა შეუძლებელია, თუმცა აუცილებელია დადგენილ იქნეს რამდენიმე ძირითადი პარამეტრის დასაშვები მერყეობის ამპლიტუდა, რაც წინააღმდეგობაში არ უნდა

მოვიდეს სახელმწიფოს და ერის სასიცოცხლო ინტერესებთან.

ერთ-ერთი ასეთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია სასოფლო და ურბანული ტერიტორიების მოსახლეობის რაოდენობის და მათი თანაფარდობის პარამეტრების დადგენა. ეს განსაკუთრებით აქტუალურად გვეჩვენება დღეს, თუ ამ მიმართულებით გამოთქმულ და დაწერილ არაკომპეტენტურ, ზერედე, წინასწარ აკვიტებულ და შესაბამისად, არამართლზომიერ მოსაზრებებს გავითვალისწინებთ.

საქართველოში არც თუ იშვიათად ისმის მოსაზრებები სოფლის მოსახლეობის რაოდენობის შესახებ. ზოგიერთები, იშველიებენ რა საკუთარ „კომპეტენტურობას“ და „ინფორმირებულობას“ ამ საკითხში, ამტკიცებენ, რომ ჩვენს ქვეყანაში ძალიან ბევრი ადამიანი ცხოვრობს სოფლად, რომ საქართველოს სოფლის მეურნეობას უმნიშვნელო რაოდენობის ადამიანური რესურსი ესაჭიროება და ა.შ. ამგვარი შეხედულებების სასარგებლოდ ე.წ. „ექსპერტებს“ რამდენიმე არგუმენტი მოჰყავთ: როგორც წესი, ეს არის ზოგიერთი განვითარებული ქვეყნის მთლიან მოსახლეობაში სოფლის მცხოვრებთა პროცენტული წილი, სოფლად დასაქმებულთა ხვედრითი წონა და მშპ-ში სოფლის მეურნეობის ხვედრითი წონა. ამ მონაცემებით მანიპულირების შედეგად ისინი ცდილობენ გაამყარონ საკუთარი არამართლზომიერი დამოკიდებულება სოფლის მეურნეობისადმი. რეალურად საქმე სრულიად სხვაგვარად არის და ამის დამტკიცებას ქვემოთ, განვითარებული ქვეყნების მონაცემებზე დაყრდნობით შევეცდებით. მრავალმხრივი ობიექტური ანალიზის საფუძველზე წარმოვაჩინოთ იმათ მცდარობას, ის ვინც ამტკიცებს, რომ საქართველოს სოფლებში ჭარბი მოსახლეობაა და ამის უმთავრეს



**ჯაქონთიკური თაორია ღა ჯაქონთიკური პოლიტიკა**

მსოფლიოს ზოგიერთი ქვეყნის მოსახლეობის სტრუქტურის შედარებითი მაჩვენებლები

ცხრილი 1

ქვეყანა	მოსახლეობა სულ (ათასი ადამიანი)	უმრისეუნარიანი მოსახლეობა (ათასი ადამიანი)	სოფლის მოსახლეობა (ათასი ადამიანი)	მოსახლეობა, რომელიც თავს სოფლის მეურნეობით ირჩენს (ათასი ადამიანი)	სოფლის მეურნეობაში დასაქმებული (ათასი ადამიანი)	სოფლის მოსახლეობის წილი მთლიან მოსახლეობაში, %	სოფლის მეურნეობაში დასაქმებულია წილი უმრის- უნარიან მოსახლეობაში, %
აზერბაიჯანი	9494	6119	4417	2091	1085	46,5	17,7
ავსტრალია	22015	12050	2425	869	457	11,0	3,8
ავსტრია	8220	3668	2724	282	144	33,1	3,9
აშშ	313847	153600	54981	5148	2508	17,5	1,6
არგენტინა	42192	16760	3074	3110	1405	7,3	6,6
ბელარუსი	9542	5000	2428	853	434	25,4	8,7
ბელგია	10438	5177	277	134	59	2,7	1,1
ბრაზილია	205716	104700	26261	21074	11049	12,8	10,6
ბულგარეთი	7038	2465	2139	299	124	30,4	5,0
გაერთიანებული სამეფო	63047	31730	12778	918	475	20,3	1,5
გერმანია	81305	43620	21523	1295	662	26,5	1,5
დანია	5543	2853	729	141	75	13,2	2,6
ესპანეთი	47042	23100	10415	2038	1016	22,1	4,4
ესტონეთი	1275	704	409	119	71	32,1	10,1
თურქეთი	79749	27430	22081	14472	8068	27,7	29,4
იაპონია	127368	65930	41968	2685	1418	33,0	2,2
ინდოეთი	1205073	487600	857109	592277	269740	71,1	55,3

**პაატა კოლუაშვილი, ბაღრი რაიჩიშვილი**

ირლანდია	4722	2126	1701	294	149	36,0	7,0
ისრაელი	7591	3204	604	127	51	8,0	1,6
იტალია	61261	25080	19158	1968	845	31,3	3,4
ლატვია	2191	1169	727	208	113	33,2	9,7
ლიტვა	3526	1624	1097	323	126	31,1	7,8
ნიდერლანდები	16730	7809	2847	408	213	17,0	2,7
პოლონეთი	38415	17850	14944	5658	2960	38,9	16,6
პორტუგალია	10781	5543	4195	1095	515	38,9	9,3
რუმინეთი	21848	9252	9139	1802	869	41,8	9,4
საბერძნეთი	10767	4959	4383	1085	637	40,7	12,8
საფრანგეთი	65630	29610	9261	1271	573	14,1	1,9
სომხეთი	2970	1194	1107	290	148	37,3	12,4
უკრაინა	44854	22090	14186	5212	2412	31,6	10,9
უნგრეთი	9958	4274	3185	840	322	32,0	7,5
შვეიცარია	7656	4898	2022	383	137	26,4	2,8
ჩინეთი	1343239	795500	723826	834491	500977	53,9	63,0
ჩეხეთი	10177	5410	2776	650	327	27,3	6,0
საქართველო	4340	2390	2038	-	330	47,0	13,8

არგუმენტად სოფლის მოსახლეობის მაღალ წილს ასახელებს. მართლაც, ეს მაჩვენებელი ჩვენი ქვეყნისთვის 47%-ია, ხოლო განვითარებულ სახელმწიფოებში არსებითად ნაკლები. თუმცა, თუ აღნიშნულ მონაცემს სხვა მაჩვენებლებთან კონტექსტში განვიხილავთ, მაშინ სრულიად განსხვავებულ სურათს მივიღებთ. მაგალითად, გერმანიასა და ნიდერლანდებში (ამ ქვეყნების მაგალითი ყველაზე ხშირად მოჰყავთ არგუმენტად) სოფლის მოსახლეობის წილი შესა-

ბამისად 26,5% და 17% შეადგენს, თუმცა, აბსოლუტურ მაჩვენებლებში ეს მონაცემებია 21,5 და 2,8 მილიონია. თუ ამ მონაცემებს ქვეყნის ფართობსა და მთლიანი მოსახლეობის მაჩვენებლებთან კორელაციაში განვიხილავთ, საინტერესო დასკვნამდე მივალთ: გერმანიის ტერიტორია საქართველოზე 5,1-ჯერ, ხოლო მოსახლეობა – 18,7-ჯერ მეტია, ნიდერლანდები კი, მართალია, ტერიტორიით საქართველოზე პატარაა 1,7-ჯერ, თუმცა 3,9-ჯერ უფრო მრავალრიცხოვანია. მსგავსი მსჯელობა იმ დასკვნისთვის გვჭირდება, რომ საქართველო გერმანიის შესაბამისი მოსახლეობის სიმჭიდროვის ქვეყანა რომ იყოს, მაშინ ჩვენს ტერიტორიაზე უნდა ცხოვრობდეს დაახლოებით 16 მლნ ადამიანი, ხოლო სოფლად, იგივე გერმანული პროპორციის გამოყენების შემთხვევაში კი, აღნიშნული რაოდენობის 26,5%, ანუ დაახლოებით 4,2 მლნ ადამიანი. იგივე გაანგარიშებებს თუ ნიდერლანდების მონაცემებზე დაყრდნობით შევასრულებთ, მივიღებთ, რომ საქართველოში ნიდერლანდური მოსახლეობის სიმჭიდროვის მიღწევის შემთხვევაში იცხოვრებს დაახლოებით 28,1 მილიონი ადამიანი, ხოლო სოფლად კი 4,8 მლნ.

ცხადია, მსგავსი მსჯელობა არ ისახავს მიზნად ჩვენი ქვეყნის მოსახლეობის განთავსების პარამეტრების დადგენას, თუმცა, მათ საწინააღმდეგოდ, ვინც ზემოხსენებული ქვეყნების მაჩვენებლებით მანიპულირებას ცდილობს, ვფიქრობთ რომ გამოდგება.

რაც შეეხება საქართველოს სოფლის მეურნეობაში საერთო ადამიანური და შრომითი რესურსების რეალური გამოყენების პირობებს, ამისთვის საჭიროა უფრო მიზანმიმართული კვლევის ჩატარება და თუ ის იქნება მრავალმხრივი, ანუ პარამეტრები დადგინდება კვლევის სხვადასხვა მეთოდით, მაშინ მიღებული მონაცემების თანაკვეთა მოგვცემს რეალობასთან მეტ-ნაკლებად მიახლოებულ სურათს.

პირველყოვლისა, ჩვენ იმ ქვეყნების მაჩვენებლების

ანალიზსა და განზოგადებას შევეცდებით, რომელთაც საქართველოს მსგავსი საბაზო პირობები გააჩნიათ, თუმცა ეკონომიკური განვითარების დონით მნიშვნელოვნად გვისწრებენ და შესაბამისად მიბაძვის ობიექტებადაც შეიძლება გამოდგნენ. ამისთვის კი რამდენიმე კრიტერიუმი უნდა ჩამოვყალიბოთ: პირველ რიგში უნდა შევარჩიოთ ის სახელმწიფოები, რომელთაც ჩვენი ქვეყნის მსგავსი ბუნებრივ-კლიმატური, პირობები და სოფლის მეურნეობის დარგობრივი სტრუქტურა აქვთ (მაგალითად, ამ უკანასკნელი კრიტერიუმის უმთავრეს განმსაზღვრელად მივიჩნიეთ ქვეყანაში მევენახეობის – როგორც ერთ-ერთი წამყვანი დარგის არსებობა). ამავე დროს, როგორც აღვნიშნეთ, ეს ქვეყნები ეკონომიკურადაც განვითარებულნი უნდა იყვნენ. განვითარების ზღვრად ჩვენს ანალიზში აღებული გვაქვს მშპ-ს მოცულობა (20 ათასი დოლარი) მოსახლეობის ერთ სულზე. გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია ისეთი ფაქტორები, როგორცაა მოსახლეობის რაოდენობა და სიმჭიდროვე, ქვეყნის ეკონომიკისა და განსაკუთრებით სოფლის მეურნეობის განვითარების საბაზო პირობები და კვების ტრადიციები. ამ კრიტერიუმების მიხედვით ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე სახელმწიფო, რომელთაც საქართველოსთან ზემოთ ჩამოთვლილი პარამეტრების მიხედვით შედარებითი მსგავსებით გამოირჩევიან და ჩვენ მიერ დადგენილ ეკონომიკური განვითარების მაჩვენებელსაც აკმაყოფილებენ. ეს სახელმწიფოებია: შვეიცარია, იტალია, უნგრეთი, პორტუგალია, საბერძნეთი. ჩვენ არ განვიხილეთ საფრანგეთის და ესპანეთის მაგალითები, რადგან ამ ქვეყნების ტერიტორიის სიდიდე დიდ გავლენას ახდენს ეროვნული მეურნეობის დარგობრივ სტრუქტურაზე, კერძოდ კი, მარცვლეული კულტურების სასარგებლოდ, რაც აღნიშნულ ქვეყნებს მსხვილი ინდუსტრიული ფერმების შექმნის შესაძლებლობას აძლევს.

ანალიზს შევიცარიით დავიწყებთ, რადგან გარდა იმისა,

## **საქონლიანი თეორია და საქონლიანი პოლიტიკა**

რომ ეს ქვეყანა ყველაზე კარგად შეესაბამება ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებულ კრიტერიუმებს, ამავე დროს, საუკეთესო ორიენტირიც არის სამომავლო განვითარების მხრივ.

შვეიცარიის და საქართველოს ფართობის ფარდობითი კოეფიციენტი შეადგენს 0,59-ს, ხოლო მოსახლეობის ანალოგიური კოეფიციენტი 1,76. ანუ საქართველოში მოსახლეობის სიმჭიდროვე ამ ევროპული ქვეყნის შესაბამისი რომ იყოს, იცხოვრებდა დაახლოებით 13 მლნ ადამიანი, ხოლო ვინაიდან შვეიცარიის სოფლის მოსახლეობის ხვედრითი წონა მთლიან მოსახლეობაში 26,4%-ს შეადგენს და ამ მაჩვენებლის პროეცირებას თუ საქართველოზე მოვახდენთ, მივიღებთ 3,4 მლნ სოფლად მოსახლეს. საბერძნეთის მაგალითზე იგივე გაანგარიშებების შემთხვევაში – 5,7 და 2,3 მლნ მცხოვრებს, უნგრეთის მაგალითზე ეს მაჩვენებლებია 7,6 და 2,5 მლნ, იტალიის მაგალითზე – 14,3 და 4,5 მლნ, ხოლო პორტუგალიის მაგალითზე კი – 8,3 და 3,2 მლნ.

ამდენად, როგორც ჩვენ მიერ შესრულებული გაანგარიშებები ცხადყოფს, საქართველოს სოფლის მოსახლეობა შეიძლება იყოს 2,3 მილიონიდან 4,5 მილიონამდე. დღეს რეალურად სოფლად ცხოვრობს დაახლოებით 2 მლნ, ანუ ჩვენი ქვეყნის სოფლებში არათუ ჭარბმოსახლეობაა, არამედ ადამიანური რესურსების სიმცირესთანაც კი გვაქვს საქმე (განსაკუთრებით საქართველოს მთიანეთში).

საქართველოს სოფლის მეურნეობაში ამჟამად დასაქმებულია დაახლოებით 330 ათასი ადამიანი (FAO-ს მონაცემი). ქვემოთ გვექნება მსჯელობა თუ რამდენად არის ეს ციფრი ოპტიმალურთან ახლოს.

ზოგადად, როდესაც მსჯელობაა სოფლის მეურნეობის განვითარების პერსპექტივაზე, უპირველესად უნდა განისაზღვროს, თუ რა არის ამ მხრივ უმთავრესი მიზანი. ჩვენი ქვეყნის პირობების გათვალისწინებით (მხედველობაში გვაქვს მცირემიწიანობა, მძიმე დემოგრაფიული და ეკონომიკური ვითარება, განსაკუთრებით ქართული რეალობა, რომ-

ლის მიხედვითაც სოფელი ტრადიციების და ეთნო-კულტურული იდენტობის უმთავრესი კერაა) უპირველესი ამოცანაა მიწის ეფექტიანი გამოყენება, ანუ მაქსიმალური შრომაუკუევების მიღება. ამასთან, ეს ისე უნდა განხორციელდეს, რომ ადგილობრივმა სოფლის მეურნეობის პროდუქციამ არ დაკარგოს კონკურენტუნარიანობა უცხოურ პროდუქციასთან მიმართებით. შესაძლებელია თუ არა აღნიშნულის მიღწევა, ამის შესახებ, ჩვენი აზრით, ობიექტური დასკვნის გაკეთება ისევ განვითარებული ქვეყნების მაგალითის შესწავლით შეიძლება. კერძოდ, (იხ. ცხრილი 2) საქართველოში სოფლის მეურნეობაში ერთ დასაქმებულზე მოდის 7,48 ჰა სოფლის მეურნეობის სავარგული. შვეიცარიაში ეს მაჩვენებელია 11,45 ჰა, თუ ამ მონაცემს ოპტიმალურად მივიჩნევთ, მაშინ საქართველოს სოფლის მეურნეობაში უნდა საქმიანობდეს დაახლოებით 215 ათასი ადამიანი. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ საქართველოს სოფლის მეურნეობის სავარგულების რაოდენობად აღებული გვაქვს დაახლოებით 2,5 მლნ ჰა, თუმცა ამ მონაცემის გაზრდა მინიმუმ 20%-ით არის შესაძლებელი. სავარგულებში დღეს არსებული სხვადასხვა პრობლემის დარეგულირების შემდეგ, ცხადია, შესაბამისად გაიზრდება დასაქმებულთა პოტენციური რაოდენობაც. იტალიაში სოფლის მეურნეობაში ერთ დასაქმებულზე მოდის 16,74 ჰა. საქართველოს სოფლის მეურნეობის სავარგულების რაოდენობის გაყოფით ამ მაჩვენებელზე მივიღებთ დაახლოებით 148 ათას დასაქმებულს, უნგრეთის ანალოგიური მონაცემის შემთხვევაში გვექნება 136 ათასი, საბერძნეთის მაგალითზე მივიღებთ 191 ათასს, ხოლო პორტუგალიის მაგალითზე კი, 345 ათასს. ამ ხუთი ქვეყნის მიხედვით ერთ დასაქმებულზე სოფლის მეურნეობ სავარგულების საშუალო მაჩვენებლის განხილვის შემთხვევაში (რაც 13,3 ჰა-ს შეადგენს) მივიღებთ დაახლოებით 186 ათას დასაქმებულს, ხოლო ზემოთ მოტანილი მაჩვენებლების პირდაპირ საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლით – 207 ათასს.

**ეკონომიკური თეორია და ეკონომიკური პოლიტიკა**

სოფლის მეურნეობის სავარგულები მოსახლეობის ერთ სულზე გაანგარიშებით

ცხრილი 2

ქვეყანა	ტერიტორია (ათასი კმ <sup>2</sup> )	სოფლის მეურნეობის სავარგულები (ათასი ჰა)	მოსახლეობის იმპიდროემი (აღამიანი 1 კმ <sup>2</sup> -ზე)	სოფლის მეურნეობის სავარგულების ფართობი მოსახლეობის 1 სულზე (ჰა)	სოფლის მეურნეობის სავარგულების ფართობი სოფლის მეურნეობაში 1 დასაქმებულზე (ჰა)	სოფლის მეურნეობის სავარგულების ფართობი სოფლის მოსახლეობის 1 სულზე (ჰა)
აზერბაიჯანი	86,6	4936	109,6	0,52	4,55	1,12
ავსტრალია	7741	410273	2,8	18,64	897,75	169,18
ავსტრია	83,9	3188	98	0,39	22,14	1,17
აშშ	9826	432344	32	1,38	172,39	7,86
არგენტინა	2780	141800	15,2	3,36	100,93	46,13
ბელარუსი	207,6	9134	46	0,96	21,05	3,76
ბელგია	30,5	1372	342	0,13	23,25	4,95
ბრაზილია	8515	263965	24,2	1,28	23,89	10,05
ბულგარეთი	110,9	5101	63,5	0,72	41,14	2,38
გაერთიანებული სამეფო	243,6	17295	259	0,27	36,41	1,35
გერმანია	357	17136	227,7	0,21	25,89	0,79
დანია	43,1	2672	128,6	0,48	35,63	3,67
ესპანეთი	505,4	27797	93	0,59	27,36	2,67
ესტონეთი	45,2	949	28,2	0,74	13,37	2,32
თურქეთი	783,6	39180	102	0,49	4,86	1,77

**პაატა კოლუაშვილი, ბალრი რამიშვილი**

იაპონია	378	4536	337	0,06	3,20	0,11
ინდოეთი	3287	197220	367	0,16	0,73	0,23
ირლანდია	70,3	4218	67,2	0,89	28,31	2,48
ისრაელი	20,8	500	365	0,07	9,80	0,83
იტალია	301	14147	203	0,23	16,74	0,74
ლატვია	64,6	1873	34	0,85	16,58	2,58
ლიტვა	65,3	2742	54	0,78	21,76	2,50
ნიდერ- ლანდები	41,5	2324	403	0,14	10,91	0,82
პოლონეთი	312,7	16260	123	0,42	5,49	1,09
პორტუ- გალია	92,1	3684	117	0,34	7,15	0,88
რუმინეთი	238,4	13827	91,6	0,63	15,91	1,51
საბერძნეთი	131,9	8253	81,6	0,77	12,96	1,88
საფრანგეთი	551,5	29229	119	0,45	51,01	3,16
სომხეთი	29,7	1812	100	0,61	12,24	1,64
უკრაინა	603,6	42855	74	0,96	17,77	3,02
უნგრეთი	93	5859	107	0,59	18,20	1,84
შვეიცარია	41,3	1569	185,4	0,20	11,45	0,78
ჩინეთი	9597	537432	140	0,40	1,07	0,74
ჩეხეთი	78,9	4260	129	0,42	13,03	1,53
საქართველო	69,7	2469	62,3	0,59	7,48	1,21

ზემოთ მოტანილი მაჩვენებლების და საქართველოს სოფლის მეურნეობის სპეციფიკის გათვალისწინებით, მართებული აგრარული პოლიტიკის გატარების შემთხვევაში, შესაძლებელია ერთ დასაქმებულზე სოფლის მეურნეობის სავარგულების ოპტიმალურ რაოდენობად მივიჩნიოთ 10 ჰა. ასეთ პირობებში საქართველოს სოფლის მეურნეობაში დასაქმდება მინიმუმ 250 ათასი ადამიანი, რომელთა შრომის მწარმოებლურობა და შესაბამისად შემოსავლები აღნიშნუ-



## **საქონლიანი თეორია და საქონლიანი პოლიტიკა**

ლი მუშახელისა და მათი ოჯახის წევრების სოციალურ-კულტურული განვითარების მაღალ დონეს განაპირობებს.

საქართველოს სოფლის მეურნეობაში დასაქმებული მუშახელის ეფექტიანობის ზრდის უმნიშვნელოვანესი რეზერვია სოფლის მეურნეობის საწარმოთა საქონლიანობის დონის ამაღლება. ეს მაჩვენებელი ჩვენს ქვეყანაში ამჟამად მეტად დაბალია და სოფლად მცხოვრებთა შინამეურნეობებისათვის შეადგენს მხოლოდ 37%-ს. აღნიშნული მონაცემი მნიშვნელოვნად ჩამორჩება არა მარტო განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნების ანალოგიურ მაჩვენებლებს, არამედ 1980-იანი წლების ბოლოს სოფლად მცხოვრებთა შინამეურნეობებში წარმოებული პროდუქციის საქონლიანობის დონესაც (45%).

გარდა წარმოდგენილი მეთოდისა, არსებობს სხვა მრავალი მეთოდიც, რომლითაც შესაძლებელია ანალოგიური პარამეტრების გაანგარიშება. მათგან, ჩვენი აზრით, ყველაზე მიზანშეწონილია სოფლის მეურნეობაში შრომითი რესურსების ნორმატიული სიდიდე განისაზღვროს სოფლის მეურნეობის კულტურების და მეცხოველეობის პროდუქტების წარმოების ტექნოლოგიური რუკებით გათვალისწინებული მოთხოვნების საფუძველზე. ამ მეთოდით სასოფლო-სამეურნეო წარმოებაში უშუალოდ დასაქმებულთა ნორმატიული სიდიდე (ოპტიმალური რიცხოვნობა), ჩვენი გაანგარიშებით, 345-355 ათას კაცს შეადგენს, რაც პრაქტიკულად შეესაბამება FAO-ს მონაცემს, რომელიც ზემოთ ფიგურირებდა ჩვენს გაანგარიშებებში. თუმცა, მომავალში ეროვნული ეკონომიკის განვითარებისა და ქართული სოფლის სპეციფიკური თავისებურების გათვალისწინებით, შესაძლოა მათი რაოდენობა ოპტიმისტური სცენარით 300-330 ათას კაცამდე შემცირდეს, ანუ სოფლად დღეს მცხოვრები მოსახლეობის 15-20 %-ის ფარგლებში დარჩეს (მხედველობაში გვაქვს მექანიზაციის დონის ამაღლება, სასოფლო-სამეურნეო წარმოებაში ახალი

ტექნოლოგიების დანერგვა და სხვა პროგნოზირებადი პროგრესული მიმართულებები). ამ მაჩვენებელთან ერთად თუ გავითვალისწინებთ სოფლის მეურნეობის სავარგულების მაქსიმალურ ფართობს, რომლის პოტენციალიც ჩვენს ქვეყანას გააჩნია, ერთ დასაქმებულზე მივიღებთ 10-12 ჰა-ს, რაც დაახლოებით შეესაბამება ჩვენ მიერ ზემოთ მოტანილ განვითარებული ქვეყნების ანალოგიურ მაჩვენებლებს.

ამრიგად, არასწორად მიგვაჩნია მოსაზრება იმის შესახებ, რომ აგრარულ სექტორში დასაქმებული უნდა იყოს მოსახლეობის მხოლოდ 2-3 %. ჩვენი აზრით, სოფლად უნდა იცხოვროს იმდენმა ადამიანმა, რამდენის საშუალებასაც ამა თუ იმ ქვეყნის ბიოგეოკლიმატური პოტენციალი, სოფლის მეურნეობისა და ზოგადად ეკონომიკის დარგობრივი სტრუქტურა იძლევა და რომლის პირობებში ადგილობრივი აგრორესურსების ყველაზე ეფექტიანი გამოყენება მიიღწევა. საქართველოსთვის ეს მაჩვენებელი მინიმუმ 2,3 მლნ ადამიანია, თუმცა წინასწარ გამიზნული ეკონომიკური (მ.შ. აგრარული) პოლიტიკის შემთხვევაში, მაშინ როდესაც საქართველოს მზარდი დემოგრაფიული მაჩვენებლები ამის შესაძლებლობას მოგვცემს, ჩვენი ქვეყნის არაურბანული დასახლებების ტევადობის პოტენციალი 4,5 მლნ ადამიანიც შეიძლება იყოს. სწორედ ასეთ შემთხვევაში შეიძლება მსჯელობა ყველა არსებული რეზერვის ამოქმედებაზე და სოფლად მცხოვრებთა სრულფასოვან სოციო-კულტურულ ყოფაზე.

ბუნებრივია, მიუხედავად იმისა, რომ სოფლის საზოგადოების ეკონომიკური დედაბოძი ყოველთვის ქართველი გლეხი იქნება, მისთვის სრულფასოვანი ცხოვრებისეული არეალის შექმნა სხვადასხვა სახის ინფრასტრუქტურის ფორმირებას გულისხმობს და აქვე თუ გავითვალისწინებთ სოფლის მეურნეობის მომიჯნავე დარგებში დასაქმებულებს

და საქართველოს აგრო-ტურიზმის მნიშვნელოვან პოტენციალს, ცხადი გახდება, რომ სოფლის მეურნეობაში დასაქმებულთა ხვედრითი წილი არაუბრუნებლად მოსახლეობაში (უკიდურეს შემთხვევაში), არ გადააჭარბებს ევროპული ქვეყნების ანალოგიურ მონაცემებს.

ცნობილია, რომ განვითარებულ ქვეყნებში ადამიანთა რაოდენობა, რომლებიც საქმიანობენ სოფლად (მასწავლებლები, ექიმები, მექანიზატორები, მელიორატორები, კულტურის მუშაკები, მძღოლები, ხანდაზმული ადამიანები და სხვ.), როგორც წესი, ბევრად (3-4ჯერ) აღემატება მათ რაოდენობას, ვინც უშუალოდ დაკავებულია სოფლის მეურნეობის პროდუქციის წარმოებით (მათ ფერმერის სტატუსი გააჩნიათ), ანუ ხნავს, თესავს, ვენახსა და ხეხილს სხლავს, თიბავს, პირუტყვსა და ფრინველს ამრავლებსა და უვლის და ა.შ.. ხოლო თუ ოჯახის შრომისუნარო წევრებსაც მივიღებთ მხედველობაში, კვლავ მივალთ იმ მონაცემებამდე, რის შესახებაც ზემოთ ვიმსჯელებთ: საქართველოს სოფლის მოსახლეობა უნდა იყოს არანაკლებ 2,3 მლნ, ხოლო პოტენციალი – 4,5 მლნ ადამიანი.

ბუნებრივია, ამ მონაცემების რეალურობა დიდად იქნება დამოკიდებული ქვეყანაში განხორციელებულ ეკონომიკურ (მ.შ. აგრარულ და სოფლის განვითარების) პოლიტიკაზე, მიწის კონსოლიდაციაზე, სასოფლო-სამეურნეო კოოპერაციის სტიმულირებაზე, სოფლად საწარმოო და სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე და სხვა აუცილებელი პროექტების განხორციელებაზე.

## Capacity of Georgian Village

**P. Koguashvili,**

**B. Ramishvili**

In recent years the debate about the role of agriculture in economic development has increased in public sector, as well as about the quantitative parameters of the population living in rural areas. It is the fact that over the 2004-2012 years the government had been deliberately declining the role of agricultural sector in national economy, which has led to a sharp decline of the working age population living in rural areas.

In the presented work, the authors on the example of developed European countries ground the demographic parameters about the capacity of Georgian village, which in their opinion, fluctuate from 2.3 million to 4.5 million people. Besides, it is determined the optimal number of labor resources required for the agricultural sector, which the authors point of view is within the 300-330 thousand.

## ВТО: УРОКИ ДЛЯ РОССИИ

**ПИЛИПЕНКО ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА**

*д.э.н., доцент, директор Курганского филиала Института  
экономики Уральского отделения РАН (г. Курган, Россия)*

*Статья подготовлена на средства программы фундаментальных исследований РАН №12-И-7-2010 (руководитель д.э.н. Пилипенко Е.В.) «Приоритетные направления модернизации региональных продовольственных систем в условиях присоединения России к ВТО».*

### **Россия в ВТО: первые итоги**

Год, прошедший после вступления России в ВТО, в целом подтвердил сделанные накануне вступления прогнозы: «кнут» ВТО российская экономика ощутила практически мгновенно, а вот получение обещанных «пряников» (ради которых, как нам объясняют, все и затевалось) откладывается на неопределенную перспективу: *«..за этот год в России возрос импорт, снизились таможенные сборы, упали сборы бюджета...все это грозит разорением промышленных предприятий, сокращением рабочих мест. Уже сегодня отечественный производитель сократил объемы производства... За год членства России в ВТО ни одна отрасль промышленности и сельского хозяйства не увеличила производство продукции. Напротив, из-за возросшего импорта предприятия отрасли терпят убытки, многие находятся на грани разорения.»* [1]. В то же время, даже известный лоббист вступления в ВТО директор департамента торговых переговоров Минэкономразвития России Максим Медведков вынужден был признать, что *потребитель почувствует снижение цен не ранее чем через 7–10 лет* [1].

Поэтому совершенно закономерен царящий в научной и об-

щественной среде пессимизм относительно будущего России в ВТО, хорошо видный уже из заголовков статей: «Бежать от ВТО! И чем быстрее, тем дальше» [2]; «Ничего, кроме убытков: год как Россия в ВТО» [3]; «Вступление России в ВТО оказалось бесполезным» [4]; «ВТО разоряет российских молочников» [5]; «Вступление России в ВТО: год прошел, а бизнес разочарован» [6]; «Вступление в ВТО — это наш билет на «Титаник» [7]; «ВТО – удавка для России» [8] и т.п. Что характерно, оптимизма не высказывает никто – настолько очевидна «яма», в которую угодила страна, что «либеральный оптимизм» может оказаться просто небезопасным для его выразителей.

На этом фоне логичными выглядят резюме по итогам прошедших многочисленных круглых столов, посвященных результатам пребывания России в ВТО:

- последствия присоединения России к ВТО делают его вступлением, а его организаторов и пособников — либеральными террористами, захватившими социально-экономическую власть;

- надо начинать борьбу за выход из ВТО.

Предлагаются и довольно специфические пути достижения заявленной цели (выхода из ВТО). Так, весьма распространенным является мнение, что «ситуацию может изменить лишь Путин, и все усилия надо сосредоточить на его переубеждении.»

Все это, несомненно, демонстрирует накал общественной дискуссии (что и неудивительно – последствия присоединения к ВТО ощущают на себе буквально все, раньше или позже, но - все), но, к сожалению, не демонстрирует глубокого научного уровня осмысления проблемы. Нельзя не согласиться с А. Бузгалиным, профессором МГУ, экспертом Московского экономического форума, который считает, что *необходимо в срочном порядке подняться до понимания масштаба проблем связанных с ВТО*. Он также полагает, что **решение проблемы ВТО лежит в поисках и формировании для России другой экономической модели** [1], с чем также трудно не согласиться. Но, прежде чем начать поиск и выработку параметров *новой* модели, необходимо, как нам кажется, определиться с моделью *существующей*.

**Экономические модели: «плохие» и «хорошие»**

Итак, требуется ответить на вопрос: какая из существующих экономических теорий и созданных на их основе экономических моделей наиболее полно, точно, непротиворечиво описывает *современную социально-экономическую реальность*? Что следует взять за критерий «полноты, точности, непротиворечивости» экономических теорий и моделей? В каком случае можно утверждать, что теория верна, а созданная на ее основе модель – состоятельна?

Критерий все тот же, универсальный и неизменный – *практика*. То есть, верной, точной, состоятельной - заслуживающей внимания и рассмотрения - будем считать ту экономическую теорию и модель, сделанные на основе которых прогнозы сбываются. Соответственно, чем больший процент прогнозов сбывается, тем более правильной можно считать исходную теорию, что вполне понятно, поскольку процент сбывшихся прогнозов отражает степень адекватности понимания и описания экономической действительности теорией и моделью.

Много ли известно сбывшихся экономических прогнозов? А много ли известно экономических моделей, *все прогнозы* которых сбывались на протяжении десятилетий? Каждый, кто хоть сколько-нибудь интересовался экономическими прогнозами, скажет, что существование таких моделей, по меньшей мере, маловероятно, а то и совершенно невозможно. Примеров много - широко разрекламированные в свое время доклады Римского клуба, – *ни один из прогнозов которого не сбылся* и т.д.

Самое удивительное, что такая модель (*со 100-% точностью прогнозирования*) существует! Еще более удивительно, что она существует уже более 30 лет. И уж совсем невероятно, что модель, созданная в совершенно иной, чем нынешняя, социально-экономической реальности, с провидческой точностью описывает сегодняшнюю социально-экономическую реальность (в том числе и такой институт, как ВТО). Это модель советского экономиста М.М. Голанского.

Так, еще в 80-х годах прошлого века, еще в Советском Союзе, о распаде которого тогда всерьез говорил, пожалуй, только «Голос

Америки», М.М. Голанский со 100-% точностью предсказал, во-первых, неизбежность включения СССР (на тот момент – лидера стран «социалистического лагеря») в систему мирового капиталистического хозяйства (далее – МКХ) и, во-вторых, предельно точно описал последствия такого включения:

*«...переориентация на капитализм не сулит ничего хорошего Советскому Союзу. Вся нынешняя экономическая система страны окажется разрушенной, а взамен ее возникнет отсталое, застойное мелко-товарное производство. В систему МКХ Советский Союз вступит как отсталая, развивающаяся страна, нуждающаяся в колоссальной помощи извне. В этом случае Советский Союз ожидает та же судьба, что и многие другие развивающиеся страны.... Страна окажется пораженной широкомасштабной безработицей. Она будет страдать от роста социальных бед, пауперизма, преступности и массовой эмиграции. Бедственное положение экономики будет сопровождаться национальной дезинтеграцией и фактически распадом страны.... Переход к капитализму надолго выведет экономику страны из рабочего состояния, и по своим последствиям он может быть приравнен к катастрофе, стихийному бедствию.» [9, с.82-84].*

Невероятную точность прогнозов М.М. Голанского, базирующихся на разработанных им научных методах и моделях, мы можем вполне оценить и сегодня, когда по многим из них достигнут горизонт прогнозирования. Так, еще в 1987 году (в условиях, напомним, двухполярного мира, в условиях сосуществования двух экономических систем: социалистической и капиталистической) он с уверенностью предсказывал нынешний экономический кризис – как кризис единой системы мирового капиталистического хозяйства, и очень точно описывал - по годам! – динамику его развития:

*«Зарождается новая долговременная тенденция затухания экономического роста, и, вероятно на рубеже первого и второго десятилетий следующего столетия можно ожидать его полного прекращения.» [10].*

В 1992 году, в работе – «Будущее мировой экономики и перспективы России» об этой «зарождающейся тенденции» он выскажется более определенно:



*«Согласно этим прогнозам, ежегодные темпы роста выпуска продукции мирового сообщества до конца текущего столетия в среднем не превысят двух процентов, а в начале следующего столетия - одного процента. После 2010 г. вообще начнется длительный спад.» [11].*

В работах М. Голанского содержатся, конечно, не только эти прогнозы – их множество, поскольку это просто словесная интерпретация, описание полученных результатов математического моделирования. Собственно, вплоть до настоящего времени все развитие мировой (и национальной) экономики идет в русле, предсказанном М. Голанским.

Фактически, *мы сегодня живем в той социально-экономической реальности, контуры которой так точно были обрисованы советским ученым более тридцати лет назад.* В том числе и ВТО, как инструмент МКХ, была им предсказана и довольно точно описана уже тогда – т.е. задолго до своего фактического появления в 1995 году.

Все это делает модель М. Голанского, по меньшей мере, небезинтересной, а с нашей точки зрения – остроактуальной.

#### **Модель М.М. Голанского**

Итак, модель М.М. Голанского выглядит следующим образом:

1. В основе всех преобразований социально-экономической реальности лежат *объективные особенности новейших технологий.* Дело в том, что «...новейшие технологии могут эффективно (*наиболее рентабельно - прим. автора*) функционировать только в мировом масштабе... ограничение рынка сбыта передовых производств национальными пределами неизбежно подрывает их эффективность и заставляет сокращаться» [12, с. 85].

2. Рентабельность была и остается основным принципом организации капиталистического хозяйства, вне которого оно просто не существует. То, что рентабельность новейших технологий может быть обеспечена только в мировом масштабе и создает *объективную основу экономической глобализации и возникновения ТНК* (транс-

национальных корпораций). Именно необходимость обеспечения рентабельности новейшим технологиям и «..поднимает весь процесс международной экономической интеграции на новую ступень и в корне преобразует мировой экономический порядок» [12, с.87].

3. А это значит, что «ныне все объективно обусловленные пропорции экономического воспроизводства определяются не на национальном, а на международном уровне. *Лишь мировое хозяйство в целом обладает всей информацией, необходимой для принятия решения относительно пропорций производства.* Без МКХ сейчас нельзя больше понять ни то, что происходит в той или иной стране, ни куда она идет» [12, с.86].

4. В результате единственной самовоспроизводящейся, саморазвивающейся системой (*СР-системой*) становится «*мировое хозяйство в целом*». *В этом и заключается основное содержание произошедших изменений.* Еще недавно «национальная экономика была, в подавляющем большинстве случаев, самовоспроизводящейся, самодостаточной. Новые производства выступали, как правило, продуктом эндогенного развития » [12, с. 86]. Сегодня «можно с уверенностью утверждать, что никакая национальная экономика, культивирующая современные технологии, не может больше претендовать на автаркию, на самовоспроизводство», поскольку «..никакая развитая экономика в состоянии автаркии не может далее поддерживать даже простое воспроизводство, не говоря уже о расширенном» [12, с.87]

5. В системе *мирового* хозяйства, заменившей системы *национальных* хозяйств, в соответствии с законом стоимости, регулятором эффективности хозяйственной деятельности становится уже не *средненациональный*, а *среднемировой* уровень производительности труда. «Отставшие страны с производительностью труда в сотни раз ниже среднемирового уровня должны сейчас вступать в открытую конкурентную борьбу с передовыми странами, у которых уровень производительности труда во много раз выше мирового». [12, с. 86]. Тех, кто эту борьбу не выдерживает «..ждет не помощь, а жестокая расправа в виде создания в этих странах чрезвычайно неблагоприятной обстановки для капитальных вложений в производство. *Настала*

*пора, когда уничтожают не отсталость, а отсталых.»* [12, с. 86-87].

6. Однако уничтожают «отсталых» прежде всего как «*производителей*» собственной продукции – и сохраняют их же в качестве «*потребителей*» продукции стран-лидеров. Это еще один принципиальный момент – МКХ, являясь именно *капиталистическим* хозяйством, просто обречено на экспансию, на постоянное расширение. Именно поэтому «*Система МКХ сможет сохраниться только в случае удержания развивающихся стран в этой системе*. Об этом свидетельствует тот факт, что расширенное воспроизводство общественного капитала в системе МКХ возможно лишь при наличии в ней развивающихся стран. Как можно судить по прогнозу для системы МКХ в целом, *без развивающихся стран МКХ придется свертывать свою деятельность.*» [9, с. 59].

7. Развивающиеся страны будут нужны МКХ не в любом качестве – их место, роль и функции четко и жестко определены: «*Развивающиеся страны понадобятся системе МКХ скорее как потребители, а не как производители, не как участники мирового производственного процесса. . . По-видимому, слаборазвитые страны какое-то время будут выступать в роли катализатора экономической активности подобно тому, как это недавно было с военным производством.*» [9, с.59-60]

8. Как отмечает М Голанский, в МКХ ничто не пускается «на самотек»: «*Подготовка развивающихся стран к роли потребителей в системе МКХ* осуществляется с помощью так называемого демонстрационного эффекта, который служит мощным средством насаждения среднемировых стандартов потребления в этих странах и формирует их структуру потребления на соответствующий лад.» [9, с. 60].

9. О том, чтобы со временем перейти из разряда «развивающихся» стран в разряд «развитых» (т.е. из «потребителей» продукции превратиться в ее «производителей») в системе МКХ можно забыть навсегда – не для этого она создавалась: «В системе МКХ *развивающиеся страны не имеют возможности преодолевать или сколько-нибудь существенно уменьшать свое отставание от развитых капиталистических стран в порядке саморазвития*. Об этом свидетельствуют результаты прогноза по открытому сценарию, когда враждебное действие закона стоимости

МКХ по отношению к ним проявляется с особой силой (в виде установления практически запретительных нормативов экономической деятельности)» [9, с. 60]

Работы М.М. Голанского содержат еще массу интереснейших – *остроактуальных*, что само по себе интересно, учитывая время создания этих работ - выводов по результатам интерпретации математических расчетов, однако мы, в целях настоящей работы, остановимся на вышеприведенных, поскольку они в достаточной степени описывают «почву» для возникновения организации, подобной ВТО.

Итак, условием выживания, самого существования МКХ является постоянная экспансия, занятие все новых «сфер» и «ниш». Если таких «сфер» и «ниш» нет или недостаточно – МКХ их искусственно формирует – путем перевода все большего количества стран в разряд «развивающихся», т.е. в разряд «потребителей» продукции МКХ.

***ВТО как раз и является инструментом формирования «жизненного пространства» для системы мирового капиталистического хозяйства.***

Об этом очень хорошо М. Голанский пишет в другой, более поздней, своей работе: «Итак, многовариантные прогнозы по миру в целом и по отдельным странам однозначно предсказывают взлет *глобального монстра в виде всемогущего мирового рынка...* Новорожденный глобальный монстр сразу же получил в свое распоряжение беспрецедентные полномочия и эффективные *средства распределения производства между странами и властного установления структуры мирового производства...*» посредством «*мощного механизма ценностного регулирования.*» [12, с.86-88].

Одним из таких «эффективных средств распределения производства между странами и властного установления структуры мирового производства», наряду с МВФ и ВБ, является ВТО, что и подтверждается всей историей существования этой организации [13].

Все последующие события – разделение стран на «развитые» и «развивающиеся», принципы и границы такого разделения, роль и функции «развитых» и «развивающихся» стран в МКХ, их взаимодействие, инструменты такого взаимодействия (в том числе и ВТО) –

есть лишь неизбежное следствие свершившегося факта - *единственной СР-системой в мире является мировое хозяйство в целом*, обозначаемое М. Голанским как «*система МКХ*». Все вышеназванные экономические объекты и институты (в том числе и ВТО) есть неотъемлемая часть этой, весьма жесткой и цельной, системы – системы МКХ. А это значит, что их возникновение и существование носит объективный характер и их видоизменение и упразднение возможно лишь в следствии видоизменения или упразднения создавшей их структуры – системы МКХ. Невозможно произвольно «выдернуть» из этой системы какой-то элемент, просто потому, что «он нам не нравится» и даже потому, что он «неправильный» и «несправедливый». Во-первых, о «правильности» и «справедливости» можно судить только с позиций всей системы в целом, а не с позиций отдельных ее элементов. Во-вторых, любой элемент системы до тех пор, пока он нужен самой системе, будет восстановлен.

То есть, например, ВТО, даже будучи уничтоженной под давлением, предположим, общественности, непременно возродится в новой форме, но с прежним содержанием. И будет возрождаться до тех пор, пока создавшей его структуре – системе МКХ – для обеспечения ее функционирования будут нужны выполняемые ВТО функции. Надобность в таких функциях (и, следовательно, в ВТО) исчезнет только с исчезновением самой структуры – системы МКХ.

В свою очередь, *система МКХ, будучи «производной» от особенностей господствующих технологий, может быть естественным образом «отменена» переходом на другие технологии* – основанные на других принципах и не требующие для собственного воспроизводства институтов, подобных ВТО. Исследования показывают, что такими технологиями могут стать технологии шестого технологического уклада (далее – 6 ТУ). В осознании этого, как представляется, и заключается главный итог пребывания России в ВТО.

#### **Выводы:**

- Во-первых, труды М.М. Голанского, созданная им математическая модель, полностью подтвержденная практикой, позволяют утверждать: **экономика – наука точная, экономические процессы**

– как местные, так и глобальные, как современные, так и будущие – **поддаются точному научному прогнозированию**. Причины «провальности» существующих прогнозов – неадекватность исходных посылок. Этот вывод, как мы полагаем, имеет самостоятельное значение, в частности, для создания действенного и эффективного уже в современных условиях аппарата экономического прогнозирования;

- во-вторых, именно М.М. Голанский «вычислил» и описал (фактически – *предсказал*) **ВТО как неотъемлемый элемент существующей экономической системы**: объективную необходимость возникновения такой структуры, как ВТО, ее роль и задачи в системе МКХ, способы и методы ее работы, результаты ее деятельности для всех участников системы МКХ, ее значимость для самого существования системы МКХ и т.п. Определение ВТО не как «автономной» организации, а как «системного элемента», т.е. как «элемента системы МКХ» дает понимание способов взаимодействия с ней: понятно, что бороться с «элементом системы», находясь «внутри» этой системы и будучи, фактически, другим ее «элементом», возможно, но малоэффективно. **Все элементы системы, в том числе и ВТО, будут воспроизводиться до тех пор, пока будет воспроизводиться сама система МКХ.** «Избавиться» от ВТО можно, только избавившись от системы МКХ в ее существующем виде;

- в-третьих, исследования автора в области экономики знаний позволяют утверждать, что **возможности** (объективные, что принципиально, возможности) **кардинального изменения системы МКХ сегодня уже существуют** (чего не было во времена М.М. Голанского). Они заложены в особенностях технологий, приходящих на смену тех технологий, для реализации которых в свое время и создавалась система МКХ. Это технологии шестого технологического уклада, позволяющие заменить характерный для предыдущих технологических укладов процесс «сборки» готового продукта из множества полуфабрикатов процессом непосредственного - «здесь и сейчас» - изготовления готового продукта из исходного вещества Природы. Один из наиболее очевидных примеров – технологии изготовления на 3Д принтере. *Подобные технологии* (изготовления «здесь и сей-

час») не требуют сложной системы поставщиков полуфабрикатов и продавцов готовой продукции, т.е. фактически, *не требуют рынка* – как локального, так и глобального, мирового рынка со всеми его «элементами» и «инструментами», в том числе и WTO.

То есть окончательно **решить «проблему WTO» можно путем перехода на технологии шестого технологического уклада**, объективно не нуждающиеся для своего воспроизводства в «услугах» таких институтов как WTO. Именно в этом, как мы полагаем, и заключаются главные «уроки» WTO для России.

## **WTO: Lessons for Russia**

**Pilipenko E.V**

The article is devoted to consideration of the results of Russia to the WTO, the search for solutions arising in connection with this socio-economic problems. The author's approach is to consider the WTO as objectively-based tool for implementation of certain technological structure, the consequence of establishment of which was the emergence of such a supranational structure as a global capitalist economy. The WTO is an integral part of this system. And it means that the WTO may disappear only with the disappearance of the structure itself. In turn, the system of the world capitalist economy can be naturally «cancelled» switching technology based on different principles, which do not require institutions like the WTO.

### **Список литературы:**

1. В Госдуме прошел круглый стол»» Последствия присоединения России к WTO: кто выиграл?». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trkterra.ru/tag/vto>
2. Бежать от WTO! И чем быстрее, тем дальше. [Электрон-

ный ресурс] – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/club/user/32690/blog/9687/>

3. Ничего, кроме убытков: год как Россия в ВТО. [h](#)[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.km.ru/economics/2013/06/24/peregovory-o-vstuplenii-rossii-v-vto/714373>

4. Вступление России в ВТО оказалось бесполезным. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.newizv.ru/politics/2013-06-28/184761-vstuplenie-rossii-v-vto-okazalos-bespoleznym.html>

5. ВТО разорвет российских молочников [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://newsland.com/news/detail/id/1204097/>

6. Вступление России в ВТО: год прошел, а бизнес разочарован. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.inosmi.ru/russia/20130627/210435835.html>

7. Вступление в ВТО — это наш билет на «Титаник. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.business-gazeta.ru/article/58544/>

8. ВТО – удавка для России. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://runa.pro/doc/economika/vto-udavka-dlya-rossii.html>

9. Голанский М.М. Что нас ждет в 2015 году? (экономический прогноз против утопий) - М.: Наука. Главная редакция восточной литературы, 1992;

10. Там же, с.59;

11. Марк Голанский. Новые тенденции в мировой экономике. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lib.ru/POLITOLOG/golansky.txt>

12. Голанский М.М. Современная политэкономика. Что век грядущий нам готовит?» М.: «Эдиториал УРСС, 1998.- С.86;

13. А. Ждановская Что такое ВТО? В чьих интересах в ВТО принимаются решения? Чем опасна ВТО? [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://scepsis.net/library/id\\_2546.html](http://scepsis.net/library/id_2546.html)



**სახელმწიფო შესყიდვები და  
კონკურენციის უზრუნველყოფის  
პირობები**

**შალვა გოგიაშვილი,**  
**ივანე ჯავახიშვილის სახელობის**  
**თბილისის სახელმწიფო**  
**უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი,**  
**სლავა შებელავა,**  
**გრიგოლ რობაქიძის სახელობის**  
**უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი**

კონკურენციის დაცვა სახელმწიფო შესყიდვების საკონკურსო წესით გამართვისას შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოების უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა. პრაქტიკულად ყველა იმ ქვეყანაში, სადაც ხორციელდება საქონლისა და მომსახურების მიწოდებაზე კონკურსში გამარჯვებული კომპანიებისათვის სათანადო კონტრაქტების გაფორმება, გამოვლენილია ასეულობით გაყალბებული განაცხადი, რომელთა მეშვეობითაც ცალკეული კომპანიების მხრიდან არის მცდელობა კონკურენციული უპირატესობის გარეშე მიაღწიონ წარმატებას (კონკურსში გამარჯვებას) და კონკურენციულზე უფრო მაღალი ფასების შეთავაზების პირობებში მიიღონ მონოპოლიურად მაღალი მოგება. ასეთი მაგალითები მრავლადაა თვით ეკონომიკურად ისეთ მოწინავე ქვეყნებშიც კი, როგორცაა აშშ, კანადა, გერმანია, იაპონია და სხვა. საყოველთაოდაა აღიარებული, რომ საკონკურსო ვაჭრობა სახელმწიფო შესყიდვების კონტრაქტების საჯარო განაწილების დროს, საზოგადოების ინტერესების დაცვის

## **შალვა ბოგიაშვილი, სლავა ფეხელავა**

მნიშვნელოვან მეთოდს წარმოადგენს. ამასთან, როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, საკონკურსო ვაჭრობის პროცესში შეიძლება დაირღვეს კონკურენციის პრინციპი; ამიტომ, ამ ნეგატიური მოვლენის აღსაკვეთად ან გასანეიტრალებლად მაინც, აუცილებელია სპეციალური პრევენციული დამცავი ზომების შემუშავება და პრაქტიკული გამოყენება.

ამ მიზნით სტატიაში, ერთი მხრივ, განხილული და დასაბუთებულია საკონკურსო ვაჭრობის მიზანშეწონილობა და მისი უაღტერნატივობა სახელმწიფო შესყიდვების ეფექტიანობის უზრუნველყოფის საქმეში, მაგრამ, მეორე მხრივ, მითითებულია თანმდევი საფრთხეების თაობაზეც. აქვე აღწერილია საკონკურსო ვაჭრობის ტიპური პროცედურა აშშ-ისათვის (სტატიის თემატიკიდან გამომდინარე იგივე ხასიათის პრობლემები დგას ყველა სხვა მსხვილმასშტაბიან თუ მცირე ზომის ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში); ნაშრომში წარმოდგენილია ასევე რეკომენდაციები საკონკურსო ვაჭრობის პროცედურების შესახებ, რომლის მიზანია სახელმწიფო ხელისუფლებისა და საერთოდ, საზოგადოების დაცვა განაცხადების გაყალბებისა და სხვა სახის თაღლითობებისაგა [1, გვ.134].

ისმის კითხვა, თუ რისთვისაა საჭირო სახელმწიფო შესყიდვებში ვაჭრობის საკონკურსო წესის გამოყენება და რა დანიშნულება აქვს მას. პასუხი ცალსახაა. საკონკურსო ვაჭრობა ეწყობა საზოგადოების ინტერესების დაცვის მიზნით დანახარჯების მინიმიზაციისათვის. სამთავრობო (და ბევრი კერძო) მყიდველები და გამყიდველები საკონკურსო ვაჭრობის ფორმას იყენებენ იმიტომ, რომ ისარგებლონ ჯანსაღი კონკურენციის უპირატესობებით საქონლის ყიდვა-გაყიდვისას. ამასთან, როდესაც ისინი მოქმედებენ მყიდველის სტატუსით, სურთ რაც შეიძლება მეტი საქონელი და

მომსახურება უფრო დაბალ ფასად მიიღონ, ხოლო როდესაც გამყიდველის პოზიციიდან მოქმედებენ, სურთ, რაც შეიძლება მეტი სარგებელი მიიღონ საქონლის შედარებით მაღალ ფასად გაყიდვით. ამდენად, საკონკურსო წესით ვაჭრობა სხვა არაფერია, თუ არა ჯანსაღ კონკურენციულ გარემოში კონტრაქტის პატიოსნად და კეთილსინდისიერად გადაცემის საშუალება, რომელიც გამორიცხავს ფავორიტიზმს, არაპატიოსან გარიგებებსა და კორუფციას.

მეორე მხრივ, რა საფრთხეები შეიძლება ემუქრებოდეს საკონკურსო ვაჭრობის პროცედურას?

**განაცხადების გაყალბება,** როცა ვაჭრობის მონაწილეები ახერხებენ შეთანხმებას და უარს აცხადებენ რა კონკურენციაზე, ატყუებენ სატენდერო კომისიას;

**კორუფცია** - ვაჭრობის ერთ-ერთი მონაწილე და ხელისუფლების რომელიმე მოხელე(კომისიის წევრი) თანხმდებიან, რათა ყველაფერი ისე მოაწიონ, რომ ჯანსაღი კონკურენციისა და გამარჯვებულის პატიოსნად გამოვლენის ნაცვლად, კონტრაქტი მიიღოს სწორედ მათმა ფავორიტმა მონაწილემ.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სატენდერო ვაჭრობის გამართვისას, მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ განაცხადის გაყალბება შეიძლება მრავალი ფორმით განხორციელდეს, მაგრამ ყველა მათგანი ერთი და იმავე ძირითადი სქემიდან გამომდინარეობს: თუ მონაწილეები შეიძლება და შეთანხმდებიან, რომ არ გაუწიონ ერთმანეთს კონკურენცია საკონკურსო ვაჭრობისას, მაშინ ისინი შეიძლება შესთავაზონ კომისიას(მთავრობას) უფრო მაღალი ფასი თავიანთი მომსახურებისათვის. არსებითად, ამ შემთხვევაში განმცხადებლები ახდენენ კარტელური ტიპის გარიგებას და თანხმდებიან, რომ იმოქმედონ მონოპოლიის სახით.

## **მალვა გოგიავილი, სლავა შეტელავა**

---

ახლა განვიხილოთ საკონკურსო ვაჭრობის პროცედურები აშშ-ში; ზოგადად, ეს პროცედურები რამდენიმე ძირითად ნაწილად იყოფა. საკონკურსო ვაჭრობის შესახებ გამოქვეყნებულ განცხადებაში მიეთითება კონკურსის მონაწილეთა მიმართ წაყენებული ამოცანები. ეს ამოცანები აღწერილია საკმაოდ დეტალურად, რათა ყველა პოტენციურ მონაწილეს ნათელი წარმოდგენა შეექმნას, თუ რა მოთხოვნები იქნება წაყენებული გამარჯვებულის მიმართ. კერძოდ, ეს - (1) კონკურენციის სტიმულს აძლევს ფირმებს ვაჭრობაში მონაწილეობისათვის, აძლევს რა მათ საკმარის ინფორმაციას აუცილებელი გადაწყვეტილებების მისაღებად; და (2) იძლევა გარანტიას, რომ შესაბამის იერარქიულ საფეხურზე მყოფი აღმასრულებელი ხელისუფლება შეძლებს მოითხოვოს გამარჯვებულისაგან ამოცანების ჩამონათვალში მოცემული ყველა სამუშაოს დროული და ხარისხიანი შესრულება.

საკონკურსო ვაჭრობის შესახებ საჯარო განცხადებაში ასევე მიეთითება განმცხადებლების მიმართ წაყენებული ყველა მოთხოვნა და საკვალიფიკაციო პირობა. მაგალითად, თუ ხელისუფლება (სახელმწიფო შესყიდვების სატენდერო კომისია) საჭიროდ თვლის, რომ გამარჯვებულს ჰქონდეს კონტრაქტში მითითებულ სფეროში საქმიანობის სულ მცირე 2-წლიანი სტაჟი, მაშინ ეს მოთხოვნა უნდა აისახოს განცხადებაში. ყველა ფირმისაგან მოითხოვება, რომ მათ განაცხადში შეიტანონ წერილობითი რწმუნება (დადასტურება), რომ შეუძლიათ დააკმაყოფილონ წაყენებული მოთხოვნები ან წარმოადგინონ დოკუმენტები, თუ რა გზით აპირებენ ასეთი მოთხოვნების შესრულებას (შესაბამისმა სააგენტომ თავი უნდა დაიცვას ისეთი ფირმებისაგან, რომლებიც არასანდო ინფორმაციას იძლევიან თავიანთი შესაძლებლობის შესახებ საკონკურსოდ გამოტანილ კონტრაქტთან დაკავშირებით. ამ

მიზნით, სააგენტო ხშირად თხოულობს, რომ გამარჯვებულმა შეიტანოს მნიშვნელოვანი ოდენობის ფულადი სახსრები – ე.წ. „განაცხადის დეპოზიტი“. იმ შემთხვევაში, თუ აღმოჩნდა, რომ გამარჯვებულმა კომპანიამ არასწორი ინფორმაცია მიაწოდა სააგენტოს (კომისიას) მოცემულ კონტრაქტთან მიმართებით, მაშინ დეპოზიტი მას უკან აღარ დაუბრუნდება).

მნიშვნელოვანია, რომ სავალდებულო მოთხოვნების რაოდენობა იყოს მინიმალური. ძალზე მაღალი მოთხოვნების შემთხვევაში, წარდგენილი განაცხადების რაოდენობა შესაძლოა არასაკმარისი აღმოჩნდეს კონკურენციული პირობების უზრუნველსაყოფად.

განაცხადების წარდგენა ხდება დალუქული კონვერტებით, დადგენილი ვადის ამოწურვამდე. ამის შემდეგ, განაცხადები საჯაროდ იხსნება და ცხადდება თითოეული განმცხადებლის ვინაობა, აგრეთვე ის, აკმაყოფილებს თუ არა განაცხადი წაყენებულ მოთხოვნებს (ზოგიერთ შემთხვევაში, ასევე ცხადდება განაცხადში მითითებული ფასი. მაგრამ, ბევრი მიიჩნევს, რომ ეს ინფორმაცია უნდა გამოცხადდეს გარკვეული დროის შემდეგ, რათა გართულდეს შეთანხმებების დადება განმცხადებლებს შორის).

ყოველივე ამის შემდეგ, განაცხადები, რომლებიც აკმაყოფილებს წაყენებულ მოთხოვნებს, განიხილება და ხდება გამარჯვებულის შერჩევა, ანუ შეირჩევა ის განაცხადი, სადაც მითითებულია საუკეთესო, ყველაზე უფრო მისაღები ფასი.

იმისათვის, რომ განაცხადების გამყალბებლებმა მიზანს მიაღწიონ, გარკვეული პრობლემები უნდა გადაჭრან. ამ პრობლემების ცოდნა კონტრაქტების გამცემებს ეხმარება, რომ თავიდან აიცილონ განაცხადების გაყალბება, ხოლო ანტიმონოპოლური კანონმდებლობის დამცველებმა –

გამოავლინონ ასეთი გაყალბებები.

განაცხადების გაყალბების მიზანია განმცხადებელმა მიიღოს კონტრაქტი ისეთ ფასად, რომელიც უფრო მაღალია, ვიდრე კონკურენციის პირობებში იქნებოდა („კონკურენციული ფასი“). ამ მიზნის მისაღწევად უზრუნველყოფილი უნდა იყოს შემდეგი პირობების არსებობა:

- გამყალბებლებმა შეთქმულებაში უნდა ჩაითრიონ ყველა სოლიდური განმცხადებელი, რადგანაც, თუ ერთი სერიოზული განმცხადებელი მაინც არ მონაწილეობს ასეთ შეთქმულებაში, მაშინ სწორედ მას შეუძლია მოიგოს ვაჭრობა კონკურენტული ფასით, და გამყალბებლების ყველა მცდელობა ამო აღმოჩნდება (მსხვილ ფალსიფიკატორებს შეუძლიათ არ გაუწიონ ანგარიში „არასერიოზულ“ განმცხადებლებს, ანუ ფირმებს, რომელთა შესახებაც მათ იციან, მაგრამ, რომლებსაც არ შეუძლიათ დააკმაყოფილონ საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ან, როდესაც მათი განაცხადები იმდენად მაღალი ფასისაა, რომ ვერც კი უახლოვდება კონკურენციულ ფასს);
- გამყალბებლები უნდა შეთანხმდნენ მოგების განაწილებაზე. თუ თითოეული მონაწილე არ მიიღებს თავის წილს, მაშინ მისთვის აზრი აღარ ექნება ამ გარიგებაში მონაწილეობას;
- გამყალბებლებმა თავიდან უნდა აიცილონ გარიგების დარღვევა. ისინი დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ შეთქმულების არც ერთი მონაწილე არ დაარღვევს პირობას და არ წარადგენს კონკურენციულ განაცხადს. განაცხადების გამყალბებელთა კარტელში ამას ხშირად „ტყუილს“ უწოდებენ.

არის შემთხვევები, როდესაც გაყალბების შესახებ შეთანხმება ეხება ერთადერთ კონტრაქტს. უფრო ხშირია

გრძელვადიანი კარტელები, რომლებიც შემსყიდველი სააგენტოს მიერ გამოცხადებული კონტრაქტების მთელ სერიაზე მუშაობენ. გაყალბების შესახებ შეთანხმებების უმეტესობის ხანგრძლივობა გავლენას ახდენს იმ პირობებზე, რომლებიც დაცული უნდა იქნეს წარმატების მისაღწევად. ეს ზეგავლენას ახდენს აგრეთვე გამყალბებლების ტაქტიკაზე და განსაზღვრავს იმ ზომებსაც, რომლებიც კონტრაქტების გამცემებმა და კონკურენციის კანონმდებლობის აღმასრულებელმა ორგანოებმა უნდა განახორციელონ მსგავსი კარტელების შექმნის თავიდან ასაცილებლად.

არსებობს რამდენიმე ძირითადი სქემა, რომლებიც განაცხადების გასაყალბებლად გამოიყენება [1, გვ.132], კერძოდ:

**განაცხადების როტაცია** – ყველა მონაწილე თანხმდება, რომ რიგრიგობით გახდებიან გამარჯვებულები. დანარჩენი მონაწილეები წარადგენენ განაცხადებს, რომელთა ფასები, შეთანხმების შესაბამისად, ძალზე მაღალია წარმატების მოსაპოვებლად (შემავსებელი განაცხადები);

**ბაზრის დაყოფა** – განაცხადები შეიძლება დაიყოს გამყალბებლებს შორის გეოგრაფიული ან სხვა კრიტერიუმებით;

**გადახდები** – განაცხადების როტაციის ან ბაზრის დაყოფის სქემების გამოყენების შემთხვევაში (ან, თუ ეს სქემები არაადეკვატურია მოგების გასანაწილებლად), გამყალბებლებს შეუძლიათ მიმართონ გადახდების სისტემას. ასეთ დროს, გამყალბებლების მიერ შეირჩევა ერთ-ერთი მონაწილე, რომელმაც ვაჭრობა უნდა მოიგოს. სხვა მონაწილეები კი, ან საერთოდ არ წარადგენენ განაცხადებს, ან კიდევ წარადგენენ შემავსებელ განაცხადებს. ვაჭრობაში გამარჯვებული კი დანარჩენ გამყალბებლებს უხდის შესაბამის

## **შალვა გოგიაშვილი, სლავა შებელავა**

თანხებს. რა თქმა უნდა, გადახდა წარმოებს გაყალბების შედეგად მიღებული დამატებითი მოგებიდან. ზოგჯერ, ასეთ შეთანხმებას საკონკურსო ვაჭრობის „პული“ ეწოდება. გადახდებმა ასევე შეიძლება მიიღოს გამყალბებლებს შორის ადრევე შეთანხმებული ქვეკონტრაქტირების ფორმა;

**განაცხადების წარდგენის დაყოვნება** – რამდენიმე პოტენციური განმცხადებელი თანხმდება, რომ არ წარადგინონ განაცხადები. ეს საშუალებას აძლევს ერთ-ერთ მათგანს, რომ წარადგინოს განაცხადი და მოიგოს ვაჭრობა, მიუხედავად იმისა, რომ მის მიერ შეთავაზებული ფასი უფრო მაღალია, ვიდრე კონკურენტის შემთხვევაში იქნებოდა;

**შემავსებელი განაცხადები** - რამდენიმე კონკურენტი თანხმდება, რომ წარადგინონ განაცხადები მომატებული ფასებით. მათ იციან, რომ მოგებას ვერ შეძლებენ, და რომ ვაჭრობაში გაიმარჯვებს გამყალბებლებს შორის შეთანხმებული ფირმა, შეთანხმებული ფასით. ეს ფასი კონკურენციულზე უფრო მაღალია. მიზეზი კი, რომლის გამოც ისინი წარადგენენ შემავსებელ განაცხადებს, არის ის, რომ დააჯერონ კონტრაქტის გამცემები, რომ მათ ისარგებლეს კონკურენტის უპირატესობებით, თუმცა, პრაქტიკულად არ უსარგებლიათ;

**მუქარები** – ზოგჯერ კონკურენტების მიმართ, რომლებსაც კარტელში არ სურთ გაერთიანება, ხორციელდება მუქარა. როგორც წესი, ამგვარი მუქარები ეკონომიკური ხასიათისაა. თუმცა, ცალკეულ შემთხვევაში ადგილი აქვს ფიზიკური ანგარიშსწორების მუქარასაც.

ქვემოთ მოცემული რეკომენდაციები წარმოადგენს გაყალბების საწინააღმდეგო საშუალებას და აქედან გამომდინარე, გარანტიას, რომ ხელისუფლება შეძლებს ისარგებლოს კონკურენტის უპირატესობებით საკონკურსო



ვაჭრობის პროცედურებში. **არსებობს დამცავი ზომების სამი ძირითადი ტიპი: პირველი**, ესაა ყველა მონაწილის საერთო ინსტრუქტაჟი, რათა თითოეულმა მათგანმა გაიაზროს, რომ განაცხადების გაყალბება კონკურენციის კანონის დარღვევაა, და გაეცნონ მოსალოდნელ, პოტენციურ პრობლემებს; **მეორე**, არსებობს მექანიზმები, რომლებიც იძლევა ჩარევის შესაძლებლობას, რათა პრევენციულად აღკვეთილ იქნეს გამყალბებელთა კარტელის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი პირობების შექმნა. ეს განსაკუთრებით ეხება გრძელვადიან კარტელებს, რომლებიც კონტრაქტების მთელ სერიებზე მუშაობენ. მაგალითად, შეიძლება მიღებული იქნეს ისეთი ზომები, რაც გაართულებს გამყალბებლების მიერ ყველა შესაძლო განმცხადებლის გამოვლენას ან განაცხადების დანაწილებას ერთმანეთს შორის; **მესამე**, არსებობს გამყალბებელთა კარტელების გამოვლენის საშუალებები, რომლებიც შესაძლოა იმავდროულად გამოყენებულ იქნეს როგორც პროფილაქტიკური საშუალება: ნაკლები ხალხი გადაკვეთს ქუჩას წითელ შუქზე, თუ გზაჯვარედინზე პოლიციელს ხედავს. ამის მსგავსად, დაჭერის დიდი რისკი გაყალბებისაგან თავის შეკავებისაკენ უბიძგებს გამყალბებლებს.

სასურველია, საკონკურსო ვაჭრობა იყოს ღია, ანუ ვაჭრობაში მონაწილეობის მსურველ თითოეულ კერძო, თუ იურიდიულ პირს ჰქონდეს განაცხადის წარდგენის უფლება და საშუალება. მონაწილეთა რაოდენობის შეზღუდვა ზრდის მონაწილეთა შორის შეთანხმების რისკს. კერძოდ, თუ გამოცხადდება საკონკურსოდ „დაშვებული“ განმცხადებლების სია, მათ უფრო გაუადვილდებათ ერთმანეთთან შეთანხმება, რადგან ეცოდინებათ ყველა მონაწილე, რომელთანაც უნდა დადონ გარიგება. რათა სქემამ იმუშაოს („დაშვებული“

## **შალვა გოგიაშვილი, სლავა შებელავა**

---

განმცხადებლების სიით სარგებლობენ მაშინ, როდესაც მოითხოვება, რომ განმცხადებელს ჰქონდეს გარკვეული უნარები, აღჭურვილობა ან სხვა კვალიფიკაციები. თუ აუცილებელია, რომ განმცხადებელს ჰქონდეს ასეთი კვალიფიკაცია, მაშინ საკვალიფიკაციო მოთხოვნები შეიძლება შევიტანოთ ოფიციალურ განცხადებაში ვაჭრობის შესახებ, ხოლო იმ ფირმების განაცხადები, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, შეიძლება უბრალოდ იგნორირებულ იქნეს), თუ ასეთი სიის შედგენა აუცილებელია, მაშინ იგი არ უნდა გამოცხადდეს. ეს გაურკვეველობას შეუქმნის განმცხადებლებს და გაურთულებს მათ უკანონო შეთანხმების მიღწევას.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, სასურველია საკონკურსო ვაჭრობაში მოვიზიდოთ რაც შეიძლება მეტი განმცხადებელი, რაც გაართულებს განაცხადების გაყალბებაზე შეთანხმებას იმ უბრალო მიზეზით, რომ დიდ ჯგუფში შეთანხმება უფრო ძნელია, ვიდრე შედარებით მცირეში. ამასთანავე, თუ პოტენციურ გამყალბებლებს ექნებათ მღელვარების საფუძველი, რომ რომელიმე „უცხო“ ფირმა (რომელიც გარიგებაში არ მონაწილეობს), რომლის შესახებაც მათ არ იციან, შეიტანს განაცხადს, მაშინ ისინი უფრო ნაკლებად იფიქრებენ გაყალბებაზე. ამიტომ, განმცხადებელთა დიდი რიცხვის მოწვევა ვაჭრობაში აიძულებს გამყალბებლებს, რომ სიფრთხილე გამოიჩინონ უცხო ფირმებისადმი.

განმცხადებელთა რაოდენობის ზრდა შესაძლოა სარგებლიანი აღმოჩნდეს შემსყიდველი ორგანოსათვის არა მარტო იმის გამო, რომ გაყალბების მადა დაეკარგებათ ამის მსურველებს. გამოკვლევები აჩვენებს, რომ რაც უფრო მაღალია ვაჭრობაში მონაწილეთა რაოდენობა, მოსალოდნელია, რომ მომსახურების შემსყიდველისთვის მით უფრო სასურველი

ფასი დადგინდეს. კანადაში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ განმცხადებელთა რაოდენობის 3-დან 4-მდე გაზრდამ ფასის 18%-მდე ცვლილება გამოიწვია, 7-დან 8-მდე გაზრდამ – 4% - მდე, 10-დან 11-მდე გაზრდამ კი - 2%-მდე ცვლილება [1, გვ.136].

სასურველია, რომ საჯარო განცხადება საკონკურსო ვაჭრობის შესახებ, შეიცავდეს შემდეგს:

თითოეული განაცხადი წარმოდგენილ უნდა იქნეს ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად. ვაჭრობის სხვა შესაძლო მონაწილეებთან შეთანხმებები ან განხილვები არ დაიშვება. ვაჭრობის პოტენციურ მონაწილეთა შორის რაიმე სახის შეპირება ან შეთანხმება არის კონკურენციის კანონის დარღვევა და ამან შეიძლება გამოიწვიოს მკაცრი სასჯელი, ასევე დისკვალიფიკაცია მიმდინარე და მომავალი ვაჭრობიდან. ყველა განაცხადი უნდა შეიცავდეს საკონკურსო ვაჭრობის მონაწილეთა მიერ ხელმოწერილ დასტურს, რომ განაცხადი მომზადდა მათ მიერ დამოუკიდებლად, კონკურენციის კანონის შესაბამისად.

ვაჭრობის თითოეულმა მონაწილემ თავის განაცხადში, მისი ნაწილის სახით, უნდა შეიტანოს პირობა, რომ განაცხადი წარდგენილია სხვებისაგან დამოუკიდებლად და რომ იგი არ ყოფილა განხილული და შეთანხმებული ვაჭრობის სხვა პოტენციურ მონაწილეებთან. განაცხადი ხელმოწერილ უნდა იყოს ყველა აუცილებელი ფორმალობის დაცვით. აშშ-ში მიღებული პრაქტიკით, მსგავსი ხასიათის ყალბი განაცხადების გაკეთება ისჯება სისხლის სამართლის კანონმდებლობით, როგორც თაღლითობა.

რიგ შემთხვევაში, სასარგებლოა იმის მოთხოვნა, რომ განაცხადი შეიცავდეს ინფორმაციას ქვეკონტრაქტებისა და მსგავსი შეთანხმებების შესახებ. ადრე დათქმული

## **მალვა გოგიაშვილი, სლავა ფეტელავა**

ქვეკონტრაქტები კონკურენტებს შორის, ზოგჯერ გადახდების სახეს დებულობს გამყალბებელთა კარტელებში. ქვეკონტრაქტები ასევე გამოიყენება კორუმპირებული მოხელეების მოსყიდვის მიზნით. ნებისმიერ შემთხვევაში, შემსყიდველი სააგენტო (ორგანო) უნდა ფლობდეს ინფორმაციას მსგავსი ქვეკონტრაქტების შესახებ, როცა აფასებს განაცხადებს კონტრაქტის გასაცემად.

თუ საკონკურსო ვაჭრობაზე ერთდროულად ან დროის გარკვეულ პერიოდში გამოტანილია ერთი და იმავე ტიპის კონტრაქტების დიდი რაოდენობა, და ისინი დაახლოებით ერთმანეთის ტოლი სიდიდისაა, მაშინ გამყალბებლები ძალზე მარტივად შეძლებენ მათ დანაწილებას ერთმანეთს შორის და რიგ-რიგობით „დანიშნავენ“ გამარჯვებულს (განაცხადების როტაცია). ხოლო, თუ კონტრაქტების რაოდენობა მცირეა და ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდება სიდიდით, მაშინ გამყალბებლებს გაუჭირდებათ მათი დანაწილება ერთმანეთს შორის. ამასთანავე, თუ კონტრაქტი დიდი ზომისაა, მაშინ კარტელის მონაწილესაც კი შეიძლება სძლიოს ცდუნებამ, რომ დაარღვიოს კარტელური შეთანხმება და წარადგინოს კონკურენტული განაცხადი. ამგვარად, ცვლილებები შეთავაზებული კონტრაქტების ზომებში, შესაძლოა სასარგებლო აღმოჩნდეს კონკურენციული პირობების შექმნისათვის ან შენარჩუნებისათვის [2. გვ.92].

ამასთან, გონივრული იქნება მოთხოვნა, რომ განაცხადებში გარკვეული დეტალიზებით იყოს წარმოდგენილი ფასწარმოქმნასთან დაკავშირებული პირობები, თუკი ეს დასაშვებია კონკრეტული პროდუქტის ან მომსახურების ტიპიდან გამომდინარე. მაგალითად, ვაჭრობის გამოცხადებისას რძის პროდუქტების ნ-თვიანი მიწოდების კონტრაქტზე, შეიძლება მოთხოვნილ იქნეს ფასების შესახებ

ინფორმაცია ცალ-ცალკე – რბეზე, ნაღებზე, ყველზე თუ ნაყინზე. ვაჭრობის შესახებ განაცხადში კომისია ცალ-ცალკე უთითებს თითოეული შეკვეთილი პროდუქტის რაოდენობას. კონტრაქტი ეძლევა იმ ფირმას, რომელიც სხვებზე დაბალ ფასს შესთავაზებს მითითებული რაოდენობის პროდუქტის მიწოდებაზე. მაგრამ, პროდუქტის ფაქტობრივი რაოდენობა და ფასი ფორმირდება კონტრაქტში აღნიშნული 6-თვიანი პერიოდის განმავლობაში გაკეთებული შეკვეთების შედეგად.

ასეთი შეთავაზების არსია ის, რომ გამყალბებლების კარტელისათვის ბევრად უფრო ადვილია მარტივი შეთანხმებების მიღწევა, ვიდრე რთული შეთანხმებისა. ერთ ფასზე შეთანხმება უფრო ადვილია, ვიდრე ათ ფასზე. ამასთანავე, განაცხადის პირობების დაწვრილებით წარმოდგენის მოთხოვნა ზოგჯერ ხელს უწყობს კარტელების გამოვლენას. იდენტური ფასები ერთსა და იმავე პროდუქტზე შეიძლება შემთხვევითობას მივაწეროთ, მაგრამ ძნელი დასაჯერებელია, რომ შემთხვევითი იყოს იდენტური ფასების შეთავაზება ათ სხვადასხვა პროდუქტზე.

გამარჯვებული კომპანიის (განაცხადის) შერჩევისას ყველაზე გონივრული ჩანს მიდგომა, როცა მკაფიოდ ცხადდება, რომ უპირატესობა ენიჭება განაცხადს, რომელიც აკმაყოფილებს ყველა საკვალიფიკაციო მოთხოვნას და გეთავაზობს საუკეთესო ფასს.

თითქმის ყველა შემთხვევაში უმჯობესია, რომ თავიდან იქნეს აცილებული კონტრაქტის გაცემა გაურკვეველი, არამკაფიო კრიტერიუმების საფუძველზე, როგორცაა, მაგალითად, განმცხადებლის „თვისებები“. მსგავსმა კრიტერიუმებმა შეიძლება რთულ ან სულაც გამოუვალ მდგომარეობაში ჩააგდოს შემსყიდველი

## **შალვა გოგიანიშვილი, სლავა შეტელავა**

კომისიის თანამშრომლები, რადგან მათ მოუწევთ გადაწყვეტილების მიღება ისეთი ფაქტორის მიხედვით, რომელიც ძნელად ექვემდებარება ცვლილებას (ხარისხი) და ამასთანავე, მისი დაბალანსება ფასის ფაქტორთან. ასეთი გადაწყვეტილების მიღება შეუძლებელია შემსყიდველი ორგანოს თანამშრომლებისათვის. ამასთანავე, იგი ახდენს ფავორიტიზმისა და კორუფციის პროვოცირებას (ზოგიერთი კონკურსის განაცხადები, მაგალითად არქიტექტორებს შორის შენობების გაფორმებაზე, თავიანთი ბუნებით ხარისხობრივ კრიტერიუმებს გულისხმოს. ასეთი კონკურსები უფრო მეტად ხარისხებს შორის კონკურსია, ვიდრე ტიპური კონკურსი ვაჭრობაზე. ისინი გამონაკლისს წარმოადგენენ კონტრაქტის გაცემისას ფასის მიხედვით და თანაც, მეტად იშვიათ გამონაკლისს).

ზოგჯერ, ორ (ან მეტ) მონაწილეს იდენტური განაცხადები შეაქვთ საკონკურსო ვაჭრობაზე. ეს შეიძლება იყოს შემთხვევითი, თუმცა, ეს ასევე შეიძლება იყოს რაიმე შეთანხმების შედეგი. შემსყიდველი სააგენტო, ასეთი განაცხადების მიღებისას, უბრალოდ ყოფს კონტრაქტს ორ ტოლ ნაწილად და აძლევს ორივე განმცხადებელს. ასეთმა გადაწყვეტამ შეიძლება გაუთვალისწინებელი შედეგი მოგვიტანოს, რადგან ამან შეიძლება ამოცანა გაუადვილოს გამყალბებლებს, რომლებიც ერთმანეთის ტოლფას განაცხადებს წარადგენენ. ამიტომ, უმჯობესია კონტრაქტის მინიჭება მოხდეს მაგალითად კენჭისყრით, ანუ მონეტის აგდებით, რაც იდენტური ფასების წარდგენის სტიმულს დაუკარგავს გამყალბებლებს.

წარმატების მისაღწევად, გამყალბებელთა კარტელს ესაჭიროება გარკვეული ინფორმაცია. ეს განსაკუთრებით ეხება გრძელვადიან კარტელს, რომლისთვისაც აუცილებელია

იმის ცოდნა, თუ ვინ არიან ვაჭრობის პოტენციური მონაწილეები, ვინ წარადგინა განაცხადები მიმდინარე კონტრაქტებზე, როგორია ასეთი განაცხადების პირობები. თუ შემსყიდველი ორგანო (სააგენტო, კომისია) შეძლებს, რომ დროის გარკვეულ პერიოდში საიდუმლოდ შეინახოს ასეთი ინფორმაციის ნაწილი, ეს შესაბამისად გაართულებს კარტელის მცდელობებს ამ მიმართულებით.

როგორც წესი, სიფრთხილის ზომები ფავორიტიზმისა და კორუფციის წინააღმდეგ, საჭიროებს გარკვეულ საჯაროობას სახელმწიფო შესყიდვებზე გამოცხადებული საკონკურსო ვაჭრობების პროცედურებში. სწორედ ამიტომ, აშშ-ში ბევრი შემსყიდველი სააგენტო ღიად ხსნის განაცხადებს, რათა ვაჭრობის მონაწილეები და ორგანიზატორები დარწმუნდნენ, რომ ყველა განაცხადი იყო დალუქული, და რომ ყველა მონაწილის მიმართ დამოკიდებულება ერთნაირია. კორუფციის წინააღმდეგ, ისევე როგორც განაცხადების გაყალბების წინააღმდეგ, ზომების მიღების თვალსაზრისით საუკეთესო კომპრომისს წარმოადგენს გადაწყვეტილება, რომ საჯაროდ გამოცხადდეს მთელი ინფორმაცია, მაგრამ, მხოლოდ გარკვეული დროის – 30, 60 ან 90 დღის შემდეგ. განაცხადების საჯარო გახსნისას კი, შეიძლება გამოცხადდეს მხოლოდ განაცხადების რაოდენობა და ის, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ის კონკურსის მოთხოვნებს.

მნიშვნელოვანია, რომ შემსყიდველმა ორგანიზაციებმა აწარმოონ ყველა წარდგენილი განაცხადის აღრიცხვა, რაც მათ საშუალებას მისცემს გამოავლინონ საეჭვო მომენტები განაცხადების წარდგენის პროცესში, მაგალითად – განაცხადების როტაცია.

ასევე სასარგებლო იქნება, თუ შემსყიდველი სააგენტოს (კომისიის, ორგანიზაციის) თანაშრომლები გაივლიან

## **შალვა ბუბიაშვილი, სლავა შებელავა**

ინსტრუქტაჟს განაცხადების გაყალბების საფრთხეების შესახებ, რათა შეძლონ ამ ქმედების საწინააღმდეგო აუცილებელი ზომების მიღება და საქმის კურსში ჩააყენონ კონკურენციის ორგანო განაცხადების გაყალბების ნიშნების შესახებ.

თუ სახელმწიფო შესყიდვების და შესაბამისი კონტრაქტების განაწილების წესთან დაკავშირებული ეროვნული კანონები, კანონქვემდებარე აქტები და ცალკეული ნორმატივები გადასინჯვას ექვემდებარება, მაშინ გონივრული იქნებოდა კონკურენციის ორგანოს მოსაზრებათა გათვალისწინება, თუ როგორ უნდა მოგამზადოთ კანონები და ნორმატივები, რომ აღმასრულებელ ხელისუფლებას ჰქონდეს კონკურენციის უპირატესობებით სარგებლობის გარანტიები, და ასევე შესაძლებლობა, რომ გამოავლინოს და თავიდან აიცილოს გაყალბებული განაცხადები.

აქვე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს საქართველოში სულ უკანასკნელ პერიოდში განხორციელებული საკანონმდებლო ცვლილებისა და მოსალოდნელი ორგანიზაციული ცვლილებების თაობაზე. კერძოდ, აწლის 21 მარტს საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებულ იქნა კანონი “კონკურენციის შესახებ” რომელიც საფუძვლიანად აფართოებს ქვეყნის საკონკურენციო ორგანოს უფლებამოსილებებს კონკურენციის დაცვისა და განვითარების სფეროში [3. მუხლი 1, პუნქტი 3].

სტატის პრობლემატიკიდან გამომდინარე, განსაკუთრებულად უნდა აღინიშნოს, რომ ახალმა კანონმა განსაზღვრა ქვეყნის კონკურენციის ორგანოს სსიპ “კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოსაგან” გამოცალკეება და საქართველოს მთავრობის ქუდქვეშ საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სახით, კონკურენციის დამოუკიდებელ



სააგენტოდ ჩამოყალიბება(ცნობისათვის: 2010 წლის აპრილიდან 2011 წლის 31 დეკემბრამდე სწორედ მთავრობის ქუდქვეშ არსებობდა ასევე დამოუკიდებელი სტატუსის მქონე სსიპ თავისუფალი ვაჭრობისა და კონკურენციის სააგენტო, რომელიც 2012 წლის 1 იანვრიდან შეუერთდა სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს), რომელიც ანგარიშვალდებული იქნება საქართველოს პრემიერ-მინისტრის წინაშე. აღნიშნული ორგანიზაციული რეფორმის მნიშვნელობა იმ გარემოებითაცაა განპირობებული, რომ საკონკურენციო ორგანოს ეძლევა საშუალება სახელმწიფო შესყიდვების პროცესში კონკურენციის შემზღუდავი ქმედებების გამოვლენისას განახორციელოს შესაბამისი, ადეკვატური გამაფრთხილებელი და აღმკვეთი ღონისძიებები მისთვის კანონმდებლობით მინიჭებულ უფლებამოსილებათა ფარგლებში [4. გვ.12]. რეფორმამდე, როცა კონკურენციის ორგანო ფაქტობრივად “შეხიზნული” იყო სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოსთან, რაიმე სანქციის გამოყენებას პრაქტიკულად გამორიცხავდა არსებულ ინტერესთა კონფლიქტი; საერთოდ და მით უმეტეს, ამ უკანასკნელის ფონზე კონკურენციის მიმართულება დისკრიმინაციულ მდგომარეობაში იმყოფებოდა როგორც უფლებრივად, ასევე საშტატო რიცხოვნობის განაწილებით “შესყიდვებსა” და “კონკურენციას” შორის და ცხადია, მას არ შეეძლო რაიმე ქმედითი ზომა გაეტარებინა კონკურენციის დაცვის თვალსაზრისით საერთოდ, და სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში კონკრეტულად.

**State Procurement and competition conditions**

Sh. Gogiashvili

S. Fetelava

Competition protection is extremely important during competitions in state procurement. It's already well known fact that commerce competition during state procurement contracts public distribution is important tool for protecting public interests. Also, competition principles can be violated during commerce competition. So, to prevent or neutralize this negative event, it's necessary to work out appropriate procedures and practically use them as special, preventive measures.

While drawing out national laws, regulations and standards about state procurement and contract distribution rules, it's considerable to take competition authority's position into account that executive authority should have warranties of competitive advantages and possibility to manifest and avoid false statements.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. შეტელავა ს., გოგიაშვილი შ., ანტიმონოპოლიური რეგულირების პრაქტიკა, გამ-ბა “ახალი საქართველო”, თბ., 2013წ.;
2. შეტელავა ს., გოგიაშვილი შ., ეკონომიკური კონკურენცია (ბაზრის კონკურენციულობის ანალიზის მეთოდური საკითხები), გამ-ბა “ლოი”, თბ., 2012წ.;
3. საქართველოს კანონი “კონკურენციის შესახებ”, თბ., 21.03.2014წ.;
4. გოგიაშვილი შ., კონკურენციის ეკონომიკური პოლიტიკა და საკანონმდებლო პრაქტიკა საქართველოში, გამ-ბა “ინოვაცია”, თბ., 2009წ.

**რისკის შეფასებისა და  
ოპტიმალური ფინანსური  
პორტფელის ფორმირების შესახებ**

**აკაკი ბაბუაძე**

**ფიზიკა-მათემატიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,  
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თსუ-ის  
მოწვეული ასოცირებული პროფესორი**

**1. აქტივებთან დაკავშირებული ფინანსური რისკის  
გაზომვის პრობლემა**

**რას წარმოადგენს რისკი?** დავიწყოთ განუზღვრელობასა და რისკს შორის განსხვავებათა ანალიზიდან. როგორც ცნობილია, **განუზღვრელობაში** ჩვეულებრივ იგულისხმება გაურკვეველობა, რომელიც არსებობს მომავალში მოსახდენ მოვლენებთან დაკავშირებით. ამისგან განსხვავებით, **ფინანსური რისკი** ისეთი განუზღვრელობაა, რომელიც უნდა მივიღოთ მხედველობაში სხვადასხვა ქმედების დაგეგმვისას, რადგან მას შეუძლია გავლენის მოხდენა ეკონომიკური სუბიექტების მატერიალური კეთილდღეობის დონეზე. მაშასადამე, განუზღვრელობა რისკის აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა [2, გვ.228].

რისკთან დაკავშირებულ ბევრ სიტუაციაში მოვლენათა განვითარების სხვადასხვა შესაძლებლობა შეიძლება მარტივად განისაზღვროს, როგორც საზარალო ან მომგებიანი. დავუშვათ, მაგ., რომ თქვენ აბანდებთ ფულს ფასიან ქაღალდებში. ასეთ შემთხვევაში ცხადია, რომ თქვენნი პორტფელის ღირებულების შემცირება დაკავშირებული იქნება ზარალთან, ხოლო ამადღება კი - მოგებასთან. ამასთან, ჩვეულებრივ ითვლება, რომ რისკი უკავშირდება ზარალის და არა მოგების მიღების შესაძლებლობას. [2, გვ.229].

ამასთანავე, არსებობს სიტუაციები, როდესაც შეუძლებელია მოსალოდნელი მოვლენების მკაფიო გამოჯენა მათი მოგება-ზარალიანობის მიხედვით. მართლაც, ავადმყოფის მკურნალობის პროცესში საჭიროა მისი მდგომარეობის ძირითადი მახასიათებლების (მაგ., წნევის, პულსის და ა.შ.) დარეგულირება, გარკვეული

ნორმის ფარგლებში, საიდანაც ნებისმიერი გადახრა არასასურველია. მაშასადამე, ზოგიერთ სიტუაციაში მოსალოდნელი მნიშვნელობიდან ნებისმიერი გადახრა არასასურველია (ე.ი. გარკვეულ რისკს უკავშირდება).

ქვემოთ ჩვენ, ძირითადად, ფინანსური რისკის რაოდენობრივი გაზომვის პრობლემას განვიხილავთ.

ცხადია, რომ ფინანსური რისკი განეკუთვნება სწორედ იმ მოვლენათა კატეგორიას, როცა რისკი უკავშირდება **ზარალის და არა მოგების მიღების შესაძლებლობას**. ასეთ შემთხვევაში (იმ სიტუაციისგან განსხვავებით, როცა ნებისმიერი გადახრა არასასურველია), ადვილი მისახვედრია, რომ აქამდე ფართოდ გამოყენებული რისკის რიცხვითი ზომ-**სტანდარტული გადახრა** (ანუ საშუალო კვადრატული გადახრა საშუალოდან), რომელიც მოიცემა ფორმულით:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n [r_i - E(r)]^2}{n}}, \quad (1)$$

სადაც აქტივის (კერძო შემთხვევაში, რაიმე ფასიანი ქაღალდის) შემოსავლიანობის სიდიდე, გარკვეული წინა პერიოდისათვის, მოიცემა შესაბამის მონაცემთა სასრული ერთობლიობით (რიცხვითი მწკრივით),  $r = (r_1, r_2, \dots, r_n)$ , ხოლო  $E(r)$  ამ მაჩვენებლის მათემატიკურ მოლოდინს (საშუალო არითმეტიკულს) აღნიშნავს (რომლისთვისაც, ქვემოთ ხშირად  $\bar{r}$  აღნიშვნასაც გამოვიყენებთ!), არ შეიძლება ჩაითვალოს რისკის ძალიან ზუსტ შეფასებად, იმის გამო, რომ მის გაანგარიშებაში თავისი წვლილი შეაქვს საშუალოდან დადებით გადახრებსაც, რაც, ცხადია, “ბედის საჩუქარი” უფროა, ვიდრე ზარალის რისკი (საშუალო, ანუ მოსალოდნელ შემოსავლიანობასთან მიმართებით).

გადმოცემის სისრულისთვის, მოვიყვანოთ სტანდარტული გადახრის ფორმულის კიდევ ერთი ვარიანტი, რომელიც გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა აქტივის შემოსავლიანობა მოიცემა ე.წ. დისკრეტული

შემთხვევითი სიდიდის განაწილების კანონით (სიმარტივისთვის, უფრო რთულ შემთხვევებს აქ არ განვიხილავთ):

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n [r_i - E(r)]^2 p_i}, \quad (2)$$

სადაც

$$E(r) = \sum_{i=1}^n r_i p_i, \quad (3)$$

ხოლო აქტივის შემოსავლიანობის განაწილების კანონს აქვს სახე:

$$r \begin{cases} r_1, & r_2, & \dots, & r_n \\ p_1, & p_2, & \dots, & p_n, \end{cases} \quad (4)$$

სადაც  $p_i$  აღნიშნავს იმის ალბათობას, რომ  $r$  შემთხვევითი სიდიდე მიიღებს  $r_i$ -მნიშვნელობას,

$$p_i = P\{r = r_i\}.$$

(ამასთან, რადგან შემთხვევითი სიდიდე ერთ-ერთ თავის მნიშვნელობას აუცილებლად ღებულობს, გვექნება

$$\sum_{i=1}^n p_i = 1.)$$

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩვენი წინადადებაა აქტივებთან დაკავშირებული ფინანსური რისკის ზომად (სტანდარტული გადახრის ნაცვლად!) იმ შემთხვევაში, როცა შემოსავლიანობის სიდიდე მოიცემა  $r = (r_1, r_2, \dots, r_n)$  რიცხვითი მწკრივით, ავიღოთ უბრალოდ



$$\bar{d}_- = -\frac{\sum_{r_i \leq \bar{r}} (r_i - \bar{r})}{n}, \quad (5)$$

ე.ი. არადადებითი (არაპოზიტიური) გადახრების (“დევიაციების”) საშუალოს მოდული.

ამ მაჩვენებლის შემოღების ძირითადი იდეა ისაა, რომ (5)-ის მრიცხველში შესაკრებები ერთიდაიგივე ნიშნისაა და ამიტომ ერთმანეთს ვერ გააბათილებენ, ასე, რომ მათი კვადრატში აყვანა და, შესაბამისად, მიღებული შედეგიდან ფესვის ამოღებაც არ გეჭირდება.

(5)-დან ცხადია, რომ ფორმალურად ეს გამოსახულება ეკვივალენტურია გამოსახულებისა:

$$\bar{d}_- = \frac{\left| \sum_{r_i \leq \bar{r}} (r_i - \bar{r}) \right|}{n},$$

თუმცა ჩვენ (5)-ს ვანიჭებთ უპირატესობას იმის გამო, რომ მასში, მათემატიკურად არცთუ ისე სასიამოვნო (თავისი არასიგლუვიდან გამომდინარე), მოდულის ნიშანი არ მონაწილეობს.

რაც შეეხება ფინანსური რისკის ზომად ასეთი გამოსახულების პრაქტიკულ გამოყენებას, მას უნდა ჰქონდეს მნიშვნელოვანი უპირატესობები სტანდარტულ გადახრასთან შედარებით (თუნდაც პორტფელების თეორიაში!), მისი სიმარტივიდან (წრფივობიდან) გამომდინარე. ე.ი. თუ დასაბუთდება მისი გამოყენების შესაძლებლობა, აქტივებისა და მათი პორტფელების შერჩევის პრობლემა (ნობელის პრემიის ღაურეატის კ. მარკოვიცისგან განსხვავებით!) შეგვიძლია განვიხილოთ არა  $(\sigma; \bar{r})$  სიბრტყეში, არამედ  $(\bar{d}_-; \bar{r})$  სიბრტყეში,

რაც ჩვენი მანვენებლის წრფივობიდან გამომდინარე, გაცილებით მარტივი საქმე უნდა გამოდგეს!

ახლა, რაც შეეხება (5) გამოსახულების ვარიანტს, რომლითაც შეიძლება ვისარგებლოთ იმ შემთხვევაში, როცა აქტივის შემოსავლიანობა მოიცემა (4)-ის ტიპის განაწილების კანონით, ცხადია, მას ექნება სახე:

$$\bar{d}_- = -\sum_{r_i \leq \bar{r}} (r_i - \bar{r}) p_i. \tag{6}$$

**შენიშვნა 1.** თითქოს (განსაკუთრებით (6)-ს სახიდან გამომდინარე) აზრი არ უნდა ჰქონდეს  $\bar{d}_-$ -ს გამოსახულებაში  $r_i = \bar{r}$  წევრების ადებას (მათი ნულთან ტოლობის გამო). ამასთან, თუ მხოლოდ  $r_i < \bar{r}$  სახის წევრებს ავიღებთ, მაშინ მანვენებელი უნივერსალობას დაკარგავს, რადგან იგი ვერ გამოითვლება  $r_i = \text{constant}$  მწკრივისთვის (რომლისთვისაც ფინანსური რისკის მანვენებელი ნულის ტოლი უნდა იყოს).

უნახოთ, ახლა რას მოგვცემს ფინანსური რისკის შემოთავაზებული მახასიათებლის გამოყენება კონკრეტულ პრაქტიკულ შემთხვევებში.

**მაგალითი 1.** განვიხილოთ ორი, A და B აქტივი, რომელთა მახასიათებლებიც ასეთია:

**აქტივთა ძირითადი მახასიათებლები**

ცხრილი 1.

აქცია	შემოსავლიანობის (%) განაწილება	საშუალო შემოსავლიანობა ( $\bar{r}$ , %)	შემოსავლიანობის სტანდარტული გადახრა ( $\sigma$ , %)	არაპოზიტიური გადახრების საშუალო მოდული ( $\bar{d}_-$ , %)
A	9; 8; 8; 7	8	0.71	0.25
B	8; 7; 7; 6	7	0.71	0.25

ადვილი მისახვედრია, რომ ამ შემთხვევაში:

$$\bar{r}_a = 8, \quad \bar{r}_b = 7, \quad \sigma_a = \sigma_b = \sqrt{0.5} = 0.71, \\ \bar{d}_{a-} = \bar{d}_{b-} = 0.25.$$

მაშასადამე, თვისებრივად,  $\bar{d}_-$ -ის გამოყენება იგივე შედეგებს იძლევა, რასაც სტანდარტული გადახრის გამოყენება, იმ თვალსაზრისით, რომ A და B აქტივებს ამ მახასიათებლის მიხედვითაც ტოლი ფინანსური რისკი ახასიათებთ. ამასთან, ეს მახასიათებელი იძლევა რისკის უფრო დაბალ დონეს (0.25 %-ს, მაშინ როცა სტანდარტული გადახრის გამოყენების შემთხვევაში ეს რისკი 0.71 %-ს შეადგენს), რაც გასაგებია იქიდან გამომდინარე, რომ  $\bar{d}_-$ -ის გაანგარიშებისას რისკად არ ითვლება საშუალოზე მაღალი შემოსავლიანობის მიღების შესაძლებლობა. გარდა ამისა, ცხადია, რომ  $\bar{d}_-$ -ს გამოთვლა გაცილებით ადვილია, ვიდრე შესაბამისი სტანდარტული გადახრის.

**მაგალითი 2.** განვიხილოთ ორი, A და B ფირმის აქციები, რომელთა მახასიათებლებიც ნაჩვენებია ცხრილი 2-ში.

ადვილი მისახვედრია, რომ ამ შემთხვევაში (იხ. (2), (3) და (6) ფორმულები) გვექნება:

$$\bar{r}_a = \bar{r}_b = 10 \%, \quad \sigma_a = 12.65 \%, \quad \sigma_b = 25.30 \%, \\ \bar{d}_{a-} = 4, \quad \bar{d}_{b-} = 8.$$

როგორც ვხედავთ, თვისებრივად,  $\bar{d}_-$ -ის გამოყენება იგივე შედეგებს იძლევა, რასაც სტანდარტული გადახრის გამოყენება, იმ თვალსაზრისით, რომ B კომპანიის აქციებში ფულის დაბანდების რისკი ორჯერ მეტია, ვიდრე A კომპანიის აქციებში. ამასთან, ისევე როგორც წინა მაგალითში, ჩვენი მახასიათებელი



იძლევა რისკის გაცილებით უფრო დაბალ დონეს, ვიდრე სტანდარტული გადახრის გამოყენება, თანაც ყველაფერი ეს გაცილებით მარტივ გააგარიშებებს მოითხოვს.

**აქციათა ძირითადი მახასიათებლები**

ცხრილი 2.

აქცია	შემოსავლიანობის (%) განაწილება	საშუალო შემოსავლიანობა ( $\bar{r}$ , %)	შემოსავლიანობის სტანდარტული გადახრა ( $\sigma$ , %)	არაპოზიტიური გადახრების საშუალოს მოდული ( $\bar{d}_+$ , %)
A	$\begin{matrix} r \\ \left\{ \begin{array}{l} 30, 10, -10 \\ 0.2, 0.6, 0.2 \end{array} \right. \end{matrix}$	10	12.65	4
B	$\begin{matrix} r \\ \left\{ \begin{array}{l} 50, 10, -30 \\ 0.2, 0.6, 0.2 \end{array} \right. \end{matrix}$	10	25.30	8

**2. დამოკიდებულება აქტივის არაპოზიტიური და პოზიტიური გადახრების საშუალოებს შორის**

როგორც ცნობილია:

$$\sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r}) = 0.$$

აქედან გამომდინარე,

$$\sum_{r_i \leq \bar{r}} (r_i - \bar{r}) + \sum_{r_i > \bar{r}} (r_i - \bar{r}) = 0,$$

საიდანაც

$$\sum_{r_i \leq \bar{r}} (r_i - \bar{r}) = - \sum_{r_i > \bar{r}} (r_i - \bar{r}).$$

აქედან,  $\bar{d}_-$ -ის განსაზღვრების გათვალისწინებით, ვღებულობთ

$$\bar{d}_+ = - \frac{\sum_{r_i > \bar{r}} (r_i - \bar{r})}{n} = - \frac{\sum_{r_i \leq \bar{r}} (r_i - \bar{r})}{n} = \bar{d}_-.$$

ასე, რომ საბოლოოდ გვექნება:

$$\bar{d}_+ = \bar{d}_-,$$

სადაც  $\bar{d}_+$  პოზიტიური გადახრების (დევიაციების) საშუალოს აღნიშნავს. მაშასადამე, ნებისმიერი აქტივისთვის საშუალო შემოსავლიანობიდან არაპოზიტიური და პოზიტიური გადახრების საშუალოები ტოლია.

მაგალითი 3. ვთქვათ  $r=(9; 8; 8; 7)$ , მაშინ

$$\bar{r} = 8, \quad \bar{d}_- = 0.25, \quad \bar{d}_+ = 0.25.$$

გადავიდეთ ახლა, ამ ნაშრომის ერთ-ერთი ძირითადი შედეგის ფორმულირებაზე. განვიხილოთ გადახრის აბსოლუტურ სიდიდეთა საშუალო (ე.წ. საშუალო წრფივი გადახრა),  $\bar{d}$ , რომელიც, როგორც ცნობილია [4, გვ.227], განისაზღვრება ფორმულით:

$$\bar{d} = \frac{\left| \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r}) \right|}{n}.$$

აქედან გამომდინარე, ცხადია,

$$\bar{d} = \frac{\left| \sum_{r_i \leq \bar{r}} (r_i - \bar{r}) \right| + \left| \sum_{r_i > \bar{r}} (r_i - \bar{r}) \right|}{n}.$$

ახლა, რადგან:

$$r_i \leq \bar{r} \text{ -თვის } |r_i - \bar{r}| = -(r_i - \bar{r}),$$

$$\text{ხოლო } r_i > \bar{r} \text{ -თვის } |r_i - \bar{r}| = (r_i - \bar{r}),$$

ზემოთ მოყვანილი გამოსახულებიდან ვღებულობთ:

$$\bar{d} = \bar{d}_- + \bar{d}_+ = 2\bar{d}_- = 2\bar{d}_+.$$

მაშასადამე,

$$\bar{d}_- = \bar{d}_+ = \frac{\bar{d}}{2}.$$

მიღებულ დამოკიდებულებას ძალზე დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს, რადგან, იმ შემთხვევაში, როცა აქტივის შემოსავლიანობა განისაზღვრება  $r = (r_1, r_2, \dots, r_n)$  რიცხვითი მწკრივით,  $\bar{d}_-$ -ის (და, მაშასადამე,  $\bar{d}_+$ -ის) გამოთვლა შეიძლება მაგ., ცნობილი კომპიუტერული სისტემის Matlab-ის (ე.წ. მატრიცული ლაბორატორიის!) სტანდარტული ოპერაციის `mad(.)`-ის მეშვეობით, რომელიც ანგარიშობს  $\bar{d}$ -ს. ამისთვის საკმარისია წინასწარ პროგრამა Matlab-ის ბრძანებათა ფანჯარაში შევიტანოთ  $r$  ვექტორის მნიშვნელობა:

`>>r=[r1 r2 ... rn];`

შემდეგ კი აკერიფოთ ბრძანება

$$\bar{d}_- = \text{mad}(r)/2$$

**მაგალითი 4.**

```
r=[4 7 5 8 7 6 9 10 7 8 9 12];
>> mad(r)/2
ans =
    0.8333
```

ამასთანავე, რადგან  $\text{mad}(\cdot)$  ფუნქცია არ მუშაობს იმ შემთხვევაში, როცა აქტივის შემოსავლიანობა მოიცემა ალბათური განაწილების მეშვეობით (იხ. (4)), ასეთ შემთხვევაში  $\bar{d}_-$ -ის (და, მაშასადამე,  $\bar{d}_+$ -ის) გამოთვლისთვის Matlab-ის ბაზაზე, შეიძლება გამოვიყენოთ ჩვენს მიერ ამ მიზნით სპეციალურად შემუშავებული ფაილ-ფუნქცია `adminus`.

ამასთან, ამ ფუნქციის გამოძახებამდე Matlab-ის ბრძანებათა ფანჯარაში უნდა შევიტანოთ მოცემული განაწილების შესაბამის  $r$  და  $p$  ვექტორთა მნიშვნელობები და შემდეგ გამოვიძახოთ ფუნქცია `adminus(r,p)`.

**3. ორი აქტივისაგან შემდგარი პორტფელის რისკის შეფასება**

ორი,  $A$  და  $B$  აქტივისგან შემდგარი პორტფელის რისკის გამოსახულებას ექნება სახე:

$$\begin{aligned} \bar{d}_{p-} &= - \sum_{r_{p_i} \leq E(r_p)} [r_{p_i} - E(r_p)] p_i = \\ &= - \sum_{r_{p_i} \leq E(r_p)} [w_a r_{a_i} + w_b r_{b_i} - w_a E(r_a) - w_b E(r_b)] p_i = \\ &= - \sum_{r_{p_i} \leq E(r_p)} \{w_a [r_{a_i} - E(r_a)] + w_b [r_{b_i} - E(r_b)]\} p_i, \end{aligned}$$

სადაც  $w_a$  და  $w_b$  აღნიშნავს, შესაბამისად,  $A$  და  $B$  აქტივების წონას პორტფელში (ამასთან

$$w_a + w_b = 1).$$

რადგან ზემოთ მოყვანილი ფორმულიდან გამომდინარე,  $r_{p_i} \leq E(r_p)$  ეკვივალენტურია პირობისა:

$$w_a[r_{a_i} - E(r_a)] + w_b[r_{b_i} - E(r_b)] \leq 0,$$

ნებისმიერი  $w_a \geq 0$  და  $w_b \geq 0$ -თვის, მაშინ

$$r_{a_i} - E(r_a) \leq 0 \quad \text{და} \quad r_{b_i} - E(r_b) \leq 0.$$

აქედან გამომდინარე,

$$\begin{aligned} \bar{d}_{p-} &= -w_a \sum_{r_{p_i} \leq E(r_p)} [r_{a_i} - E(r_a)] p_i - w_b \sum_{r_{p_i} \leq E(r_p)} [r_{b_i} - E(r_b)] p_i = \\ &= w_a \bar{d}_{a-} + w_b \bar{d}_{b-}. \end{aligned}$$

მაშასადამე, პორტფელის რისკი,  $\bar{d}_{p-}$ ,

წარმოადგენს აქტივების რისკების ( $\bar{d}_{-}$ -ების) წრფივ კომბინაციას (ისევე, როგორც მოსალოდნელი (საშუალო) შემოსავლიანობა!).

ადვილი მისახვედრია, რომ, ამის ანალოგიურად, მრავალი აქტივისგან შემდგარი პორტფელის რისკისთვის გვექნება:

$$\bar{d}_{p-} = \sum_{i=1}^n w_i \bar{d}_{a_i},$$

მაშასადამე, განსხვავებით მარკოვიცის და სხვა ცნობილი ავტორების მოდელებისგან, რისკის შემოთავაზებული ზომის გამოყენების შემთხვევაში, პორტფელის რისკი წარმოადგენს აქტივების რისკების წრფივ კომბინაციას (ისევე, როგორც მისი მოსალოდნელი (საშუალო) შემოსავლიანობა!) და მაშასადამე, არაა დამოკიდებული კორელაციების სიდიდეზე აქტივების შემოსავლიანობებს შორის.

ამ გარემოებამ მნიშვნელოვნად უნდა გაამარტივოს ფინანსური პორტფელების შერჩევის (სინთეზის) ამოცანა.

მართლაც, შედარებისთვის გავიხსენოთ, რომ რისკის ზომად სტანდარტული გადახრის გამოყენებისას, პორტფელის რისკის გამოსახულებას ორი აქტივის შემთხვევაში აქვს სახე [3, გვ. 294]:

$$\sigma_p = \sqrt{w_a^2 \sigma_a^2 + w_b^2 \sigma_b^2 + 2w_a w_b \text{COV}(r_a, r_b)},$$

სადაც  $\text{COV}(r_a, r_b)$  აღნიშნავს კოვარიაციის მნიშვნელობას A და B აქტივების შემოსავლიანობებს შორის.

რაც შეეხება მრავალი აქტივისგან შედგენილი პორტფელების შემთხვევას, პორტფელის რისკის გამოსახულებას ექნება სახე [3, გვ. 298]:

$$\sigma_p = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_i w_j \text{COV}(r_i, r_j)},$$

რაც, ცხადია, არც ისე მარტივია.

რაც შეეხება, დივერსიფიკაციის ეფექტს, რომელიც გამოიხატება პორტფელებში აქტივების სვედრითი წონების შერჩევაში, მას ცხადია, ჩვენს შემთხვევაშიც ექნება ადგილი.

ქვემოთ ჩვენ ამ პრობლემას საკმაოდ დეტალურად განვიხილავთ ორი აქტივისგან შემდგარი პორტფელების მაგალითზე. ვნახოთ, როგორი პორტფელები შეიძლება შევადგინოთ ორი A და B აქტივის კომბინაციებით.

გამოვიყენოთ ამ მიზნით Matlab-ი. კერძოდ, Matlab-ის ბრძანებათა ფანჯარაში აკრიფოთ ბრძანებათა შემდეგი მიმდევრობა, რომელიც გამოითვლის A და B აქტივების რისკისა და მოსალოდნელი შემოსავლიანობის მანქენებლებს:

```
>> ra=[4 7 5 8 7 6 9 10 7 8 9 12];
>> rb=[3 3 7 5 8 4 6 2 5 4 5 4];
>> ara=mean(ra);
```

```
>> arb= mean(rb);
>> nda=mad(ra)/2;
>> ndb=mad(rb)/2;
```

ამ შემთხვევაში, გვექნება:

```
>>A=[nda, ara]
A =
    0.8333    7.6667
>> B=[ndb, arb]
B =
    0.6667    4.6667
```

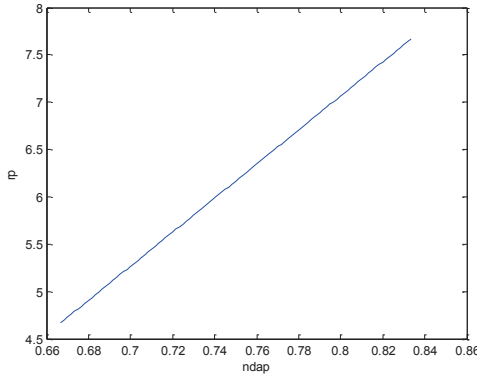
ენახოთ, პორტფელთა როგორი სიმრავლე მიიღება ამ შემთხვევაში A და B აქტივების კომბინირებით. ამის გასარკვევად, შევადგინოთ პატარა პროგრამა Matlab-ზე, რომელიც მოგვცემა საშუალებას ავაგოთ პორტფელების სიმრავლე მასში პირველი აქტივის ხვედრითი წონის wa-ს ცვლილების კვალობაზე.

ასეთი პროგრამის რელიზაცია გვაძლევს ნახ. 1-ზე მოცემულ გრაფიკულ გამოსახულებას პორტფელების შესაბამისი წერტილებისთვის ( $\bar{d}, \bar{r}$ ) სიბრტყეში, რომლის კოორდინატებიც, ზემოთ - nda და rp სიმბოლოებით გვაქვს აღნიშნული.

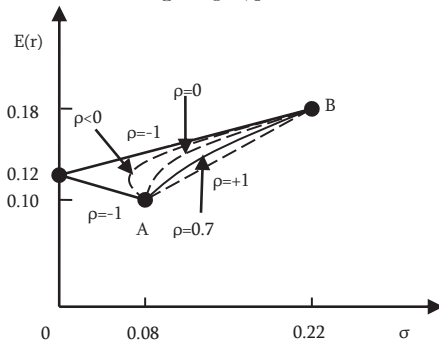
როგორც მოსალოდნელი იყო, შესაბამისი გრაფიკი წარმოადგენს წრფეს. გარდა ამისა, იმის გათვალისწინებით, რომ მოცემულ შემთხვევაში A და B აქტივთა შემოსავლიანობას ახასიათებს სუსტი უარყოფითი კორელაცია ( $\text{corr}(ra',rb')=-0.1768$ ), ყველა შესაძლო პორტფელთა სიმრავლის გრაფიკი კ. მარკოვიცის მიდგომის ფარგლებში უნდა ყოფილიყო ჰიპერბოლა [3,გვ.298] (იხ. ნახ. 2), რაც ცხადია, საკმაოდ მნიშვნელოვანი განსხვავებაა და ჩვენი მიდგომის სასარგებლოდ მეტყველებს!

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ფინანსური (და არა მარტო ფინანსური!) რისკების ჩვენ მიერ შემოთავაზებული საზომი სასარგებლო უნდა იყოს. თუმცა უნდა გვახსოვდეს, რომ **იმ სიტუაციებში, როცა მოსალოდნელი მნიშვნელობიდან ნებისმიერი გადახრა არასასურველია (ე.ი. გარკვეულ რისკს უკავშირდება),**

უნდა გამოვიყენოთ ჩვენთვის კარგად ნაცნობი სტანდარტული გადახრა და მასთან დაკავშირებული მოდელები. ჩვენი საზომი კი უნდა გამოვიყენოთ იმ შემთხვევაში, როცა არასასურველია საშუალოდან გადახრა ქვევით ან ზევით.



ნახ. 1. რისკისა და შემოსავლიანობის შესაძლო კომბინაციები  
A და B აქტივებისათვის ჩვენი მიდგომის ფარგლებში



ნახ. 2. რისკისა და შემოსავლიანობის შესაძლო კომბინაციები  
A და B აქტივებისათვის, კორელაციის კოეფიციენტის  $\rho$ -ს განსხვავებული მნიშვნელობებისთვის,  
ჰ. მარკოვიცის მიდგომის ფარგლებში



4. ოპტიმალური პორტფელის შერჩევის ამოცანა  
მრავალი აქტივის  
შემთხვევაში, როგორც ორკრიტერიუმანი წრფივი  
დაპროგრამების ამოცანა

განვიხილოთ ახლა პორტფელების შედგენის ამოცანა მრავალი აქტივის შემთხვევაში.

დავიწყოთ სამი აქტივის შემთხვევიდან, და ვნახოთ, როგორი პორტფელების შედგენა შეიძლება A, B და C აქტივების კომბინირებით.

გამოვიყენოთ ამ მიზნით Matlab-ი. კერძოდ, Matlab-ის ბრძანებათა ფანჯარაში ავკრიფოთ ბრძანებათა შემდეგი მიმდევრობა, რომელიც გამოითვლის A, B და C აქტივების რისკისა და მოსალოდნელი შემოსავლიანობის მაჩვენებლებს, შემდეგ კი გამოვიძახოთ მიღებულ მაჩვენებელთა მნიშვნელობები. გვექნება:

```
>>A=[nda, ara]
A =
    0.8333    7.6667
>>B=[ndb, arb]
B =
    1.1806    5.8333
>>C=[ndc, arc]
C =
    0.8611    7.8333
```

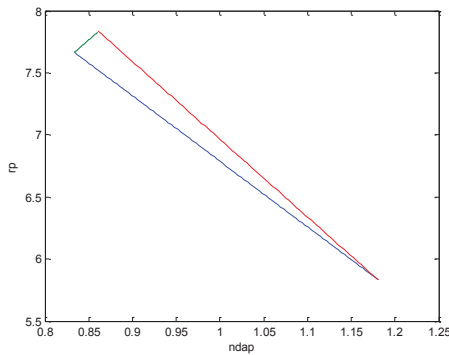
ვნახოთ, პორტფელთა როგორი სიმრავლე მიიღება ამ შემთხვევაში A, B და C აქტივების კომბინირებით. ამის გასარკვევად, შევადგინოთ პატარა პროგრამა Matlab-ზე, რომელიც მოგვცემს საშუალებას ავაგოთ პორტფელების სიმრავლე მასში აქტივის ხვედრითი წონების ცვლილების კვალობაზე.

შედეგად მივიღებთ იმ პორტფელების სიმრავლის გრაფიკულ გამოსახულებას, რაც შესაძლებელია A, B და C აქტივების კომბინირებით (იხ. ნახ. 3).

რაც შეეხება ამ პორტფელებს შორის ოპტიმალურის შერჩევის პრობლემას, ადვილი მისახვედრია, რომ შესაბამისი ამოცანა (ჩვენი მიდგომის

ფარგლებში), წარმოადგენს **წრფივი დაპროგრამების ორკრიტერიუმიან ამოცანას**.

მართლაც, ამ შემთხვევაში (და, საერთოდ, ოპტიმალური პორტფელის შერჩევის ამოცანის ზოგად ვარიანტშიც, მრავალი აქტივის შემთხვევაში) კრიტერიუმების როლში უნდა განვიხილოთ პორტფელის მოსალოდნელი შემოსავლიანობა,  $rp$  და პორტფელის რისკი,  $ndap$ . ამასთან, უნდა შევნიშნოთ, რომ პირველი კრიტერიუმი მაქსიმუმის ტიპისაა (ე.ი. ჩვენ მისი მაქსიმიზება გვინდა), მეორე კი მინიმუმის ტიპის.



ნახ. 3. პორტფელების სიმრავლე, რომელთა მიღებაც შესაძლებელია A, B და C აქტივების კომბინირებით

რაც შეეხება შეზღუდვათა სისტემას (რომელიც ე.წ დასაშვებ ამონახსნთა სიმრავლეს განსაზღვრავს), მას მოცემულ შემთხვევაში ექნება სახე:

$$\left\{ \begin{array}{l} rp = ara*wa + arb*wb + arc*wc \\ ndap = nda*wa + ndb*wb + ndc*wc \\ wa + wb + wc = 1 \\ rp \geq 0, ndap \geq 0, \end{array} \right.$$

როგორც ცნობილია, პორტფელების თეორიაში აზრი აქვს უარყოფითი წონის (წილის) განხილვასაც,

ამიტომ ჩვენ აქ არ შემოგვაქვს შეზღუდვები ხვედრითი წონების ნიშანზე).

რაც შეეხება კრიტერიუმებს, მათი ჩაწერა შეიძლება შემდეგი სახით:

$$L1 = rp \rightarrow \max, \quad L2 = ndap \rightarrow \min.$$

მაშასადამე, საბოლოო ანგარიშით, მოცემულ შემთხვევაში გვაქვს ორკრიტერიუმიანი წრფივი დაპროგრამების ამოცანა, 5 ცვლადითა და 3 შეზღუდვით (თუ არ ჩავთვლით 2 სტანდარტულ შეზღუდვას ცვლადების არაუარყოფითობაზე!).

უნდა შევნიშნოთ, რომ ე.წ. **იდეალური წერტილის** შემოღების გზით [1, გვ. 409], ეს ამოცანა შეიძლება დაიყვანოს ე.წ. **კვადრატული დაპროგრამების ამოცანად**, წრფივი შეზღუდვების პირობებში (უნდა შევნიშნოთ, რომ ანალოგიური ამოცანა მარკოვიცის მოდელის შემთხვევაში ხასიათდება არაწრფივი შეზღუდვით, რაც, ცხადია, მას მნიშვნელოვნად ართულებს!).

მართლაც, გასაგებია, რომ მოცემულ შემთხვევაში იდეალური იქნებოდა პორტფელი, მაქსიმალური შემოსავლიანობითა და მინიმალური რისკით (მოცემული აქტივების მახასიათებლებიდან გამომდინარე), ე.ი. პორტფელი, რომლისთვისაც  $rp0 = \max\{7.6667; 5.833; 7.8333\} = 7.8333$ , ხოლო  $ndap0 = \min\{0.8333; 1.1806; 0.8611\} = 0.8333$ .

აქედან გამომდინარე, მიზნის ფუნქციად შეიძლება დავისახოთ, ამ იდეალურ წერტილთან მაქსიმალური მიახლოება, ე.ი.  $F = (ndap - 0.8333)^2 + (rp - 7.8333)^2$  მინიმიზაცია ჩვენი პირობების (შეზღუდვების გათვალისწინებით). ე.ი. საბოლოოდ, მივიღებთ კვადრატული დაპროგრამების შემდეგ ამოცანას:

$$F = (ndap - 0.8333)^2 + (rp - 7.8333)^2 \rightarrow \min$$

ზემოთ მოყვანილი შეზღუდვების პირობებში, რომელთაც მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში ექნება სახე:

$$\left\{ \begin{array}{l} rp = 7.6667*wa + 5.833*wb + 7.8333*wc \\ ndap = 0.8333*wa + 1.1806*wb + 0.8611*wc \\ wa + wb + wc = 1 \\ rp \geq 0, ndap \geq 0, \end{array} \right.$$

ამ ამოცანის ამოხსნა კი უკვე შესაძლებელია, მაგ. Matlab-ის შესაბამისი ინსტრუმენტების (ფუნქციების) გამოყენების ბაზაზე.

უფრო მეტიც, თუ კრიტერიუმის გამოსახულებაში პირველ და მეორე შეზღუდვებს გაითვალისწინებთ, ამოცანა მიიღებს სახეს:

$$F = (0.8333*wa + 1.1806*wb + 0.8611*wc - 0.8333)^2 + (7.6667*wa + 5.833*wb + 7.8333*wc - 7.8333)^2 \rightarrow \min$$

შეზღუდვების პირობებში:

$$wa + wb + wc = 1.$$

დაბოლოს, თუ დარჩენილი პირველი შეზღუდვიდან wc-ს გამოვსახავთ  $wc = 1 - wa - wb$  სახით, საბოლოოდ დაგვრჩება **უპირობო (!) მინიმიზაციის** შემდეგი ამოცანა:

$$F = [0.8333*wa + 1.1806*wb + 0.8611*(1-wa-wb) - 0.8333]^2 + [7.6667*wa + 5.833*wb + 7.8333*(1-wa-wb) - 7.8333]^2 \rightarrow \min.$$

ანუ, რაც იგივეა (F ფუნქციის გამარტივების შემდეგ):

$$F = (-0.027*wa + 0.3195*wb + 0.0278)^2 + (-0.1666*wa - 2.0003*wb)^2 \rightarrow \min.$$

მიღებული ამოცანის ამოხსნა Matlab-ის ფუნქციამ fminsearch-ის მეშვეობით გვაძლევს:

$wa = 0.5110$ ,  $wb = -0.0426$  და  $wc = 1 - 0.5110 - (-0.0426) = 0.5316$ , რაც როგორც ცნობილია, იმას ნიშნავს, რომ ამ შემთხვევაში ინვესტორისთვის ოპტიმალური სტრატეგია ასეთია: მან

უნდა ისესხოს თავისი ფინანსური რესურსის 4.26 %, რითაც იყიდოს და “მოკლეზე გაყიდოს” B აქტივი (ანუ ისესხოს ეს აქტივი, მერე კი დააბრუნოს, ან ისესხოს შესაბამისი თანხა!) და შედეგად, მთელი რესურსების 51.1 % ჩადოს A აქტივში, ხოლო 53.16 % კი C აქტივში. (სხვათა შორის ჩვენს მოდელს რომ B აქტივი “არ მოსწონს” ეს გასაგებიცაა, მისი მახასიათებლებიდან გამომდინარე).

ასეთ შემთხვევაში, ოპტიმალური პორტფელის შემოსავლიანობისა და რისკისთვის თვის გვექნება, შესაბამისად,  $rp = 7.8334$  და  $ndap = 0.8333$ .

მაშასადამე, უარყოფითი ხვედრითი წონების დაშვების პირობებში, მოხერხდა იდეალური წერტილის მიღწევა და ისეთი პორტფელის აგება, რომელსაც გააჩნია, მოცემული აქტივებისთვის დამახასიათებელი მინიმალური რისკი და მაქსიმალური შემოსავლიანობა. ცხადია, ამოცანაში ხვედრითი წონების არაუარყოფითობის მოთხოვნის შემთხვევაში, ამოცანაც გართულდებოდა და საბოლოო შედეგიც უარესი იქნებოდა. თუმცა, საჭიროების შემთხვევაში, ასეთი ამოცანა შეიძლება ამოიხსნას.

დაბოლოს, შედარებისთვის უნდა შევნიშნოთ, რომ 3. მარკოვიცის მოდელის ფარგლებში ოპტიმალური პორტფელის შედგენის ამოცანა სამი აქტივის შემთხვევაშიც კი იმდენად რთულია, რომ ძალზე ცნობილ სახელმძღვანელოებშიც კი მხოლოდ მისი ფრაგმენტებია გადმოცემული. მეორე მხრივ, ჩვენი მიდგომის პირობებში, მრავალი აქტივის შემთხვევაშიც, ოპტიმალური პორტფელის შერჩევის ამოცანა შეიძლება ზუსტად ასევე ამოიხსნას. უბრალოდ, ცვლადების რაოდენობა გაიზარდება, რაც ზემოთ გამოყენებული ოპტიმიზაციის ტექნიკის პირობებში, საქმეს პრინციპულად სულაც არ ართულებს! გარდა ამისა, აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ამ მოდელის ფარგლებში, ერთ-ერთი აქტივი შეიძლება “ურისკოც” იყოს. ასე რომ ეს მიდგომა პრაქტიკულად უნივერსალური შეიძლება აღმოჩნდეს პორტფელის თეორიაში, იმ აზრით, რომ ამ გზით შეიძლება უ. შარპის (აგრეთვე ნობელის პრემიის ლაურეატის) ტიპის მოდელის აგებაც.

---

---

**About risk assessment and optimal financial portfolio formation**

**A. Gabelaia**

It is shown, that for an assessment of risks (including the finance risk) connected with a situation when the deviation from an average at the left or on the right is undesirable, application of such a widely used indicator as the standard deviation can't be considered as the quite justified. An indicator allowing more precise estimation risk in such situations is suggesting. Relation of this indicator with a average linear deviation and ways of its calculation (for example on the basis of Matlab system) is shown.

It is shown, that in case of application of an offered indicator of risk, a problem of a choice of an optimum portfolio becomes considerably simpler and can be reduced to a problem of square programming, at linear restrictions. Possibilities of application of these results are illustrated on examples of a practical character.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ა. გუგუშვილი, მ. სალუქვაძე, ვ. ჭიჭინაძე. ოპტიმალური და ადაპტური სისტემები (წიგნი II). თბილისი, 1997;
2. З. Боди Р. К. Мертон. Финансы: Пер. с англ. Изд. дом “Вильямс”, Москва – Санкт- Петербург-Киев. 2004, 2009;
3. М. В. Колб, Р. Дж. Родригес. Финансовые институты и рынки. Москва. “Дело и сервис”. 2003;
4. Теория статистики. Под ред. Шмойловой Р.А. (Четвёртое издание). Москва. «Финансы и статистика», 2005.

**კონსტიტუციური სტატისტიკური  
სისტემის სრულყოფის გობიერტი  
პრობლემა საქართველოში**

**ღამთ კბილაკე  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, სდასუ-სა და  
გურამ თავართქილაძის  
უნივერსიტეტის პროფესორი**

სტატისტიკის სამსახური პარლამენტის წინაშე ანგარიშვალდებულ ორგანოდ გარდაიქმნება – თბილისი (BPI) - ახალი მინისტრთა კაბინეტი სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახურის პარლამენტის წინაშე ანგარიშვალდებულ ორგანოდ გარდაქმნასა და მისი სტატუსის კონსტიტუციის დონეზე განსაზღვრას გეგმავს.

ამის თაობაზე ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების შესახებ მთავრობის 2013-2016 წლების პროგრამაშია ნათქვამი, რომლის გადამუშავებული ვარიანტი პარლამენტს მომავალი წლის ბიუჯეტის პროექტთან ერთად წარედგინა.

მთავრობის გეგმა ასეთია: კონსტიტუციით განისაზღვრება, რომ სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახური არის დამოუკიდებელი, პარლამენტის წინაშე ანგარიშვალდებული დაწესებულება, რომლის დირექტორსაც ხუთი წლის ვადით, პარლამენტის სიითი შემადგენლობის უმრავლესობის, მათ შორის,საპარლამენტო ოპოზიციის უმრავლესობის თანხმობით, თანამდებობაზე პრეზიდენტი დანიშნავს. პროგრამაში აქვე აღნიშნულია ისიც, რომ მოსახლეობის საყოველთაო აღწერის დიდი მნიშვნელობის გამო, მთავრობას აუცილებლად მიაჩნია, რომ კონსტიტუციით განისაზღვროს ასეთი აღწერის ვალდებულება, სულ ცოტა ათ წელიწადში ერთხელ.

სტატისტიკის ეროვნულ სამსახურს, იგივე „საქსტატს“ ამჟამად საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სამართლებრივი სტატუსი აქვს, რომელიც კანონის გათვალისწინებით, ვადდებულება საკუთარი საქმიანობა დამოუკიდებლად განახორციელოს. „საქსტატს“ აღმასრულებელი დირექტორი ხელმძღვანელობს, რომელსაც „საქსტატის“ საბჭოს წარდგინებით ოთხი წლის ვადით თანამდებობაზე ნიშნავს და თანამდებიდან ათავისუფლებს პრეზიდენტი.

ყოველივე ზემოაღნიშნულთან დაკავშირებით მინდა წარმოვადგინო საკუთარი ხედვები ეროვნული სტატისტიკური სისტემის საკითხებზე.

სტატისტიკა დემოკრატიული საზოგადოების მშენებლობის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. ამდენად, ქვეყანაში დემოკრატიული მშენებლობის მიმართულებით გადაგმული ნაბიჯები აუცილებლად უნდა შეეხოს ოფიციალურ სტატისტიკას, ქვეყნის სოციალურ, ეკონომიკურ, დემოგრაფიულ და ეკოლოგიურ სფეროებზე გამოქვეყნებული მონაცემების ხარისხის გაუმჯობესებას და სტატისტიკური ინფორმაციის მომხმარებლების ნდობის ამაღლებას. ბუნებრივია, თავისდროული და უტყუარი სტატისტიკური მონაცემების გარეშე შეუძლებელია ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება, როგორც ქვეყნის, ასევე რეგიონის, მუნიციპალური მმართველობისა და ინსტიტუციური ერთეულების დონეზე.

საქართველოში სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის მშენებლობის პირველივე დღებიდან მნიშვნელოვანი ხასიათის საკანონმდებლო, სტრუქტურული და ორგანიზაციული ხასიათის სამუშაოები ჩატარდა ახალი, საბაზრო, ოფიციალური სტატისტიკის ფორმირების მხრივ. 1990-იანი წლებიდან მოყოლებული 4-ჯერ განხორციელდა სტატისტიკის სფეროში საკანონმდებლო ცვლილება. ამჟამად მოქმედებს 2009 წელს მიღებული კანონი “ოფიციალური სტატისტიკის შესახებ”.



ინერგება საერთაშორისო სტატისტიკური სტანდარტი ეროვნულ ანგარიშთა სისტემა, ჩატარდა მოსახლეობის 2002 წლის პირველი, დამოუკიდებელი საყოველთაო აღწერა, დაინერგა შინამეურნეობების კვლევები, ახალი სამეწარმეო სტატისტიკა, ახალი საკლასიფიკაციო სისტემები და ა. შ.

ყოველი ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, ოფიციალური სტატისტიკის ბევრი მიმართულების მიხედვით, საჭიროა რეფორმების გაგრძელება, განსაკუთრებით კვლევების საერთაშორისო სტანდარტებთან მისი შემდგომი დაახლოების ასპექტით.

„ოფიციალური სტატისტიკის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, „საქსტატს“ ევალება უზრუნველყოს ოფიციალური სტატისტიკის მწარმოებელ ორგანოებთან კოორდინირებული მუშაობა. სტატისტიკის საბჭოს ევალება სახელმწიფო და ადგილობრივ თვითმმართველობის ორგანოებს, საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებსა და სხვა ორგანოებს დაუმტკიცოს ოფიციალური სტატისტიკის საწარმოებლად საჭირო მეთოდოლოგია [2].

„საქსტატის“ საბჭოს ზემოაღნიშნული მაკოორდინირებელი ფუნქციები დეკლარირებულ ხასიათს უფრო ატარებს, ვიდრე პრაქტიკულს. ძნელად დასაჯერებელია მოცემული ვალდებულებების განხორციელება ისეთი სტატუსის ორგანოებისათვის, როგორცაა: საქართველოს უზენაესი სასამართლო, საქართველოს პროკურატურა, იუსტიციის სამინისტრო, ფინანსთა სამინისტრო, მმართველობის ადგილობრივი და რიგი სხვა მარეგულირებელი სახელმწიფო ორგანოები.

ეროვნული სტატისტიკური სისტემის ახლანდელი მდგომარეობის ანალიზი გვიჩვენებს მისი მოდერნიზაციის აუცილებლობას, რაც ჩვენი აზრით, შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი მიმართულებით:

პირველი, ეროვნული სტატისტიკური სისტემის კოორდინატორი უნდა იყოს სტატისტიკის ეროვნული საბჭო,

რომლის წევრების რაოდენობას განსაზღვრავს საქართველოს პარლამენტი. საბჭოს თავჯდომარე უნდა იყოს „საქსტატის“ ხელმძღვანელი. საბჭოს შემადგენლობაში სასურველია შევიდეს საქართველოს პარლამენტის როგორც უმრავლესობის, ასევე ოპოზიციის თითო წარმომადგენელი, ფინანსთა სამინისტროს, ეკონომიკის სამინისტროს, საქართველოს ჯანდაცვისა და სოციალურ საკითხთა სამინისტროს, საქართველოს ეროვნული ბანკის, პროფკავშირების და ბიზნესის, მეცნიერებისა და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლები;

მეორე, საბჭოს გადაწყვეტილება სტატისტიკის წარმოებით დაკავებული უწყებებისათვის, უნდა იყოს სავალდებულო კვლევების ჩატარების მეთოდოლოგიური საკითხების განხილვა-დამტკიცებისა და „საქსტატსა“ და სხვა სახელმწიფო უწყებებს შორის ინფორმაციის გაცვლის საკითხებში, სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამაში შესატანი კვლევებისა და რიგი სხვა მიმართულებების მიხედვით;

მესამე, პრინციპულად მნიშვნელოვანია „საქსტატს“, კერძოდ მის დირექტორს მიენიჭოს უფრო მაღალი სტატუსი – პრეზიდენტი - ქვეყნის მთავარი სტატისტიკოსის სტატუსი, ხოლო სტატისტიკის ეროვნული სამსახური-საჯარო სამართლის იურიდიული პირი ანგარიშვალდებული უნდა იყოს პარლამენტის წინაშე.

ოფიციალური სტატისტიკის წარმოების სფეროში ერთ-ერთ მოსავგარებელ საკითხად მიგვაჩნია გავერკვეთ ოფიციალური სტატისტიკური ორგანოების მიერ ჩატარებული კვლევების თემატიკაში. დავადგინოთ, რამდენად ვარვისიანია სტატისტიკურ სამუშაოთა პროგრამა და მის საფუძველზე ჩატარებული კვლევები ქვეყნის ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული და ეკოლოგიური მდგომარეობის დახასიათებისა და ამ სფეროებში განვითარების სამომავლო პროგრამების შედგენისათვის. სამწუხაროდ, სტატისტიკურ სამუშაოთა ბოლო წლების პროგრამებში ასახვა ვერ ვპოვა

ისეთმა აქტუალურმა თემებმა, როგორიცაა:

- რუსეთ-საქართველოს საომარი მოქმედებებით საქართველოს ეკონომიკისადმი მიყენებული ზარალი;

- მშენებლობაში, განსაკუთრებით, დაუმთავრებელ მშენებლობაში შექმნილი მდგომარეობა და მისი რაოდენობრივი მახასიათებლები;

- ფინანსური რესურსების ეკონომიკურ სფეროებში გადანაწილება;

- ეროვნული სიმდიდრის მახასიათებელი მაჩვენებლები;

- განათლებისა და სამედიცინო მომსახურების ხარისხი;

- სადაზღვეო პოლისების მომსახურების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები;

- ქვეყანაში პოლიტიკური მდგომარეობის მახასიათებელი მაჩვენებლები და სხვა მრავალი.

სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამაში შეტანილი უნდა იქნეს არამარტო „საქსტატის“, არამედ სამინისტროებისა და სხვა სახელმწიფო ორგანოების მიერ შესასრულებელი სტატისტიკური კვლევები, მის შემუშავებაში მონაწილეობა უნდა მიიღონ მეცნიერების, სამთავრობო, ბიზნეს წრეების, მასმედიის და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლებმა. პროგრამის „საქსტატსა“ და სტატისტიკის ეროვნულ საბჭოში განხილვის შემდეგ, საქსტატის პრეზიდენტს მისი პროექტი განსახილველად შეაქვს საქართველოს პარლამენტში, რომელსაც სითით შემადგენლობის უმრავლესობით, ყოველწლიურად, წლის დამთავრებამდე ორი თვით ადრე, დაამტკიცებს.

სტატისტიკის ეროვნული სამსახური ამჟამინდელი პუბლიკაციებით ცალკეულ კვლევაზე, ძირითადად ნაერთი მაჩვენებლების გამოქვეყნებით კმაყოფილდება. სტატისტიკური ინფორმაციის მომხმარებლები არასათანადო სტატისტიკური განათლების გამო, ვერ ახერხებენ ცალკეულ

მოვლენაზე სტატისტიკური კანონზომიერებების გამოვლენას. ამდენად, სწორი იქნება თუ სტატისტიკის ეროვნული სამსახური ყოველი წლის დასრულებიდან ხუთი თვის ვადაში საქართველოს პარლამენტსა და მთავრობას წარუდგენს მოხსენებას ქვეყნის ეკონომიკაში, სოციალურ-დემოგრაფიულ და ეკოლოგიურ სფეროებში შექმნილი მდგომარეობის შესახებ. გარდა ამისა სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის პრეზიდენტი ყოველი წლის დასრულებიდან 2 თვის ვადაში საქართველოს პარლამენტს წარუდგენს ინფორმაციას ქვეყნის სტატისტიკური სისტემის ფუნქციონირების შესახებ.

ზემოხამოთვლილ საკითხებზე გამოთქმული მოსაზრებების რეალიზაციისათვის საჭირო იქნება საქართველოს კონსტიტუციაში ცვლილებების შეტანა. (იხ. დანართი).

სტატისტიკური ინფორმაციის სისრულისა და ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით აუცილებელია შესაბამისი ცვლილებები შევიდეს „ოფიციალური სტატისტიკის შესახებ“ საქართველოს კანონშიც.

როგორც ცნობილია, სტატისტიკის წარმოების პროცესში მონაწილე ყველა მხარეს – რესპონდენტებს (საწარმოები, შინამეურნეობები), ოფიციალურ ორგანოებს, რომლებიც ატარებენ სტატისტიკურ კვლევებს (ახორციელებს სტატისტიკურ დაკვირვებას, თავს უყრის, აჯგუფებს და ანალიზს უკეთებს მოპოვებულ ინფორმაციას), სტატისტიკური ინფორმაციის მომხმარებლებს (პარლამენტი, მთავრობა, სამეცნიერო საზოგადოება, ბიზნესის წარმომადგენლები, შინამეურნეობები, საერთაშორისო ორგანიზაციები, არასამთავრობო ორგანიზაციები და ა.შ.) თავიანთი უფლება და მოვალეობები უნდა გააჩნდეთ სტატისტიკური ინფორმაციის მიწოდების, განზოგადებისა და გამოყენების სფეროებში. სამწუხაროდ, საქართველოს კანონმდებლობაში, მსოფლიოს სხვა ნებისმიერი ქვეყნებისაგან განსხვავებით, არაა ჩამოყალიბებული პირველადი ინფორმაციის მწარმოებელთა ვალდებულებები „საქსტატისა“ და სხვა

ადმინისტრაციული ორგანოების წინაშე უტყუარი და თავისდროული ინფორმაციის წარმოდგენის თაობაზე, რაც საეჭვოსა და არასანდოს ხდის უკვე ნაერთ სტატისტიკურ ინფორმაციას, რადგანაც თავად რესპონდენტებისაგან მოზიდული პირველადი ინფორმაციაა არასრული. თუ პირველადი სტატისტიკური ინფორმაციის მწარმოებელი სუბიექტები გახდებიან სტატისტიკურ სამუშაოთა პროგრამით გათვალისწინებული სამუშაოების ოფიციალურ სტატისტიკურ ორგანოებში უტყუარი ინფორმაციის მიმწოდებლები, კანონმდებლობით უნდა განისაზღვროს „საქსტატის“ ან სხვა ოფიციალური სტატისტიკური ორგანოებისადმი კანონიერი მოთხოვნების არშესრულების შემთხვევაში ბრალეულ პირთა პასუხისმგებლობის საკითხი. გვინდა განვმარტოთ, რომ მოცემული ღონისძიება წარმოადგენს პრევენციის საშუალებას ინფორმაციის არწარმოდგენის, დაგვიანებით წარმოდგენის ან დამახინჯებული სახით წარმოდგენის აღკვეთისათვის. მართებული იქნება სამართალდარღვევათა ოქმი შეადგინოს „საქსტატის“ პრეზიდენტის ან ქვეყნის სხვა ოფიციალურ სტატისტიკურ სისტემაში შემავალი უწყების ხელმძღვანელის ნორმატიული აქტით განსაზღვრულმა უფლობამოსილმა პირმა. რაც შეეხება ასეთ საქმეებზე რეაგირებას, მათი საჯაროობის უზრუნველყოფის მიზნით, გადაწყვეტილებას მთელი სტატისტიკური სისტემის მიხედვით იღებს სტატისტიკის ეროვნული საბჭო და თითოეულ კონკრეტულ საქმეს განსახილველად უგზავნის რაიონულ (საქალაქო სასამართლოს). აღნიშნულიდან გამომდინარე, „ოფიციალური სტატისტიკის შესახებ“ საქართველოს კანონში საჭიროდ მიგვაჩნია შეტანილი იქნეს ახალი თავი „ ინსტიტუციურ ერთეულთა ვალდებულება ოფიციალურ სტატისტიკური ინფორმაციის წარდგენის სფეროში“. მისი შინაარსი ასეთნაირად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ:

1.ინსტიტუციური ერთეულები ვალდებულია:

ა) „საქსტატს“ და ოფიციალური სტატისტიკის

წარმოებით დაკავებულ სხვა უწყებებს სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამით გათვალისწინებული სამუშაოები წარუდგინოს დადგენილ ვადებში სრულად და უტყუარი მონაცემებით.

ზემოაღნიშნულ კანონში ასევე მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ახალი თავის – „ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა“ შემოტანა. მისი შინაარსი შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

„პასუხისმგებლობა „საქსტატის“ და ოფიციალური სტატისტიკის წარმოებით დაკავებული სხვა უწყებებისათვის სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამით გათვალისწინებული სამუშაოების არწარდგენა, დაგვიანებით ან დამახინჯებით წარდგენისათვის“;

ა) ინსტიტუციური ერთეულების მიერ „საქსტატისა“ და ოფიციალური სტატისტიკის წარმოებით დაკავებულ სხვა უწყებებისათვის სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამით გათვალისწინებული სამუშაოების არწარდგენა, დაგვიანებით ან დამახინჯებული მონაცემებით მიწოდება, გამოიწვევს, პირველ შემთხვევაში, პასუხისმგებელი პირის დაჯარიმებას 1000 ლარის, ხოლო გამეორების შემთხვევაში – 2000 ლარის ოდენობით.

მუხლი... სამართალწარმოება

1.ამ თავით გათვალისწინებულ ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა შესახებ ოქმს ადგენს „საქსტატის“ პრეზიდენტის ან ოფიციალური სტატისტიკის წარმოებით დაკავებული უწყების ხელმძღვანელის ნორმატიული აქტით განსაზღვრული უფლებამოსილი პირი.

2.ამ თავით გათვალისწინებულ ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა საქმეებზე გადაწყვეტილებას რეაგირებისათვის იღებს სტატისტიკის ეროვნული საბჭო და მასალებს უგზავნის რაიონულ(სასქალაქო) სასამართლოებს.

3.მოცემული თავით გათვალისწინებულ საქმეებს განიხილავს რაიონული (საქალაქო) სასამართლო

4. ამ თავით გათვალისწინებული სამართალწარმოება ხორციელდება საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალ-დარღვევათა კოდექსის შესაბამისად.

ამჟამად მოქმედი კანონის მეოთხე მუხლში- „ოფიციალური სტატისტიკის ძირითადი პრინციპები“, მოტანილია 5 პრინციპი. გაეროს ევროპის ეკონომიკური კომისიის 47დუ სესიის მიერ 1992 წლის 15 აპრილს მიღებულია 10 ფუნდამენტური პრინციპი [3]. ევროკავშირის სტატისტიკური პროგრამების კომიტეტის 2005 წლის 24 თებერვლის გადაწყვეტილებით - 15 პრინციპი [4]. ვფიქრობთ, გაეროს 10 პრინციპიდან ჩვენი კანონმდებლობისათვის კარგი იქნება მე-4 პრინციპის გადმოტანა, რაც ითვალისწინებს შემდეგს: „სტატისტიკურ დაწესებულებებს აქვთ სტატისტიკური მონაცემების არასწორი ინტერპრეტაციის და არასწორი გამოყენების კომენტარების უფლება“. მოცემული პრინციპის კანონმდებლობაში ასახვა სტატისტიკოსებს საშუალებას მიცემს სწორი კომენტარები გაეკეთონ წინა ხელისუფლების განცხადებაზე ე.წ. „ეკონომიკური სასწაულების“ მოხდენის შესახებ საქართველოში და ამჟამინდელ არასწორ განცხადებებზე ეკონომიკური და ფინანსური კრიზისების დადგომის თაობაზე.

ოფიციალური სტატისტიკის ძირითად პრინციპებს სასურველია დაემატოს შემდეგი:

- სტატისტიკურ დაწესებულებებს აქვთ სტატისტიკური მონაცემების არასწორი ინტერპრეტაციის ან არასწორი გამოყენების კომენტარების უფლება;

- „ოფიციალურ სტატისტიკაზე“ კანონმდებლობაში მოტანილი პრინციპი, „ობიექტურობა“, საჭიროა შეივსოს პრინციპით-„მიუკერძოებლობა“ და ჩამოყალიბდეს ასეთი რედაქციით: „მიუკერძოებლობა და ობიექტურობა“.

- ქტუალურობა - ოფიციალურმა სტატისტიკამ უნდა დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა ინტერესები.

- რესპონდენტებზე დაკისრებული დატვირთვის ზომ-

იერება-რესპონდენტთა დატვირთვა მონაცემთა წარმოდგენისას უნდა იყოს მომხმარებელთა საჭიროების პროპორციული და არ უნდა იყოს ზომასზე დიდი.

მუხლი 6. საქსტატის სამართლებრივი სტატუსი. მოცემული მუხლის ბოლოს დაემატოს - „საქსტატი ანგარიშაღებულა საქართველოს პარლამენტის წინაშე“.

ყველაზე სუსტი რგოლი ამჟამინდელ ოფიციალური სტატისტიკური სისტემის საქმიანობაში, არის მეთოდოლოგიური სამუშაოების უკიდურესად დაბალი ორგანიზაცია. არასწორია „საქსტატის“ გადაწყვეტილება მეთოდოლოგიის სამმართველოს გაუქმების შესახებ. თუ გავეცნობით „საქსტატის“ საქმიანობას ამ მიმართულებით, შევნიშნავთ, რომ სტატისტიკური კვლევების მოცემული უმნიშვნელოვანესი საკითხი როგორც თემატურად, ასევე შინაარსობრივად და მოცულობით, ძალზედ მწირია, ხოლო საერთაშორისო სტატისტიკური ორგანოების მიერ რეკომენდებული მეთოდოლოგიური სამუშაოების ინგლისურენოვანი ვერსიების აღიარება და განთავსება „საქსტატის“ ვებგვერდზე პრობლემას ვერ გადაწყვეტს შემდეგ გარემოებათა გამო:

- საქართველო დამოუკიდებელი ქვეყანაა და მისი საზოგადოებრივი ცხოვრების სფერო ხასიათდება რიგი თავისებურებით, რამაც ასახვა უნდა ჰპოვოს სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამით გათვალისწინებული სამუშაოს ჩატარების მეთოდოლოგიაში;

- ინგლისურენოვანი დოკუმენტის აღიარება არ ნიშნავს, რომ იგი, თუნდაც ქართულ ენაზე არ ითარგმნოს და ისე მიეწოდოს სტატისტიკური პროცესის წარმოების მონაწილეებს;

- საერთოდ უცნობია ამ მიმართულებით რა კეთდება ოფიციალური სტატისტიკით მწარმოებულ სხვა სამინისტროებსა და უწყებებში და მმართველობის ტერიტორიულ ორგანოებში;



• საბჭოს როლისა და ფუნქციების ზრდასთან დაკავშირებით ისეთ საკითხებში, როგორცაა: სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამით გათვალისწინებული სამუშაოების თემატიკის სრულყოფა, მეთოდოლოგიის გაუმჯობესება, „ოფიციალური სტატისტიკის შესახებ“ საქართველოს კანონის დარღვევით მომუშავე სუბიექტებზე ადმინისტრაციული ზემოქმედების ღონისძიებების გატარება და რიგი სხვა მიმართულების მიხედვით, მაკორდინებელი ფუნქციების გაძლიერება, სასურველია საბჭოს წევრებს დაენიშნოთ სახელფასო სარგოებზე დანამატები.

მსოფლიოს ქვეყნების მეთაურები და საერთაშორისო ორგანიზაციები ძალიან დიდი ინტერესით იხილავენ იმ თვისებრივ ცვლილებებს, რომელიც საფრანგეთის ყოფილი პრეზიდენტის ნიკოლა სარკოზის ინიციატივით შექმნილმა კომისიამ, მსოფლიოში ცნობილი მეცნიერის, ნობელის პრემიის ლაურეატის ჯიოზეფ სტიგლიცის ხელმძღვანელობით მოხსენების სახით წარმოადგინა. იგი შეისწავლის მსოფლიოში სტატისტიკის სფეროში შექმნილ თანამედროვე მდგომარეობას და ასკვნის რომ „ძირითადი მიზეზი იმისა, თუ მოულოდნელად რატომ დადგა მსოფლიო ფინანსური კრიზისი, არის ის, რომ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების თანამედროვე მაჩვენებელთა სისტემა არასრულყოფილია და ბაზრის მონაწილეები და მთავრობა არ იყო ორიენტირებული განსაკუთრებით ადეკვატურ მაჩვენებლებზე“[7]. მოცემულ მოხსენებას პრეტენზია აქვს ახალი ინდიკატორებით მოახდინოს ფინანსური და ეკონომიკური კრიზისის დადგომის პრევენცია. ამ ახალი ინიციატივის საპასუხოდ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში იქმნება ახალი სტრუქტურები. ასე, მაგალითად, საფრანგეთში ინოვაციური ინდიკატორების შესაქმნელად ჩამოაყალიბეს კომიტეტი, რომელშიც ნობელის პრემიის 4 ლაურეატი შეიყვანეს, როგორც თანამედროვე მსოფლიოს ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, ხალხის ცხოვრების ღონის დასახასიათებლად, მშპ-სთან ერთად წინა

პლანზე წამოიწია მოხმარების, სიმდიდრისა და მოსახლეობის ყოფითი ურთიერთობის მახასიათებელმა მაჩვენებლებმა. მსოფლიოს სტატისტიკოსები მრავალი ახალი დიდიშის წინაშე დადგნენ, თუ როგორ გაზომონ „ბედნიერების“, სოციალური პირობების, გარემოს მდგომარეობის, ეკონომიკის ინსტიტუციურ სექტორებს შორის დავალიანებების, განათლებისა და ჯანდაცვის მომსახურების ახალი მაჩვენებლები, რომელთა შორისაა: პირადი კეთილდღეობის მაჩვენებელი და ცხოვრების ხარისხის ინდექსი. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, მოიცავს ისეთ დეტერმინანტებს, როგორცაა: ჯანმრთელობა, ოჯახური ცხოვრება, საზოგადოებრივი ცხოვრება, მატერიალური კეთილდღეობა, პოლიტიკური თავისუფლება, გენდერული თანასწორობა.

სტატისტიკურ მაჩვენებლთა ახალ სისტემაში საგანგებო ადგილი უნდა დაიკავოს სტატისტიკის ახალი მიმართულების და პოლიტიკური სტატისტიკის მაჩვენებლებმა. ამ ასპექტით შესწავლილი უნდა იქნეს ქვეყანაში დემოკრატიისა და სამოქალაქო საზოგადოების ფორმირების მახასიათებლები.

იმისათვის რომ შემუშავდეს ზემოაღნიშნული ფუნდამენტური ცვლილებების ინოვაციური მახასიათებლების გაანგარიშების მეთოდოლოგია და დაიწყოს სტატისტიკური და კოგნიტური კვლევების ჩატარება, უნდა განისაზღვროს როგორ მოხდეს „საქსტატისა“ და მთელი ოფიციალური სტატისტიკური სისტემის თანამშრომელთა კვალიფიკაციის სისტემური ამაღლება; როგორ ავამაღლოთ ქვეყანაში სტატისტიკური განათლებისა და წიგნიერების დონე, განსაკუთრებით, ემპირიული და კოგნიტური კვლევების ჩატარებისას; რა აუცილებელ მეცნიერულ და პრაქტიკულ უნარჩვევებს უნდა ფლობდნენ „საქსტატისა“ და მთლიანად სტატისტიკური სისტემის თანამშრომლები, რა აუცილებელი პროფესიული საკითხები უნდა იცოდნენ მათ ატესტაციის ჩატარებისას და ა.შ. მიზანშეწონილად მიგვაჩნია

„საქსტატან“ შეიქმნას საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - „საქსტატის“ სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრი.

ეროვნული სტატისტიკური სისტემის სრულყოფის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად მიგვაჩნია „საქსტატის“ ფარგლებში ტერიტორიული სტატისტიკური ორგანოების ფუნქციონირება, რომლებიც არამარტო სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამით გათვალისწინებულ სამუშაოებს შეასრულებენ, არამედ ქვეყანაში მმართველობითი ფუნქციების დეცენტრალიზაციის განხორციელების პროცესში, მმართველობის მუნიციპალური ორგანოების ინფორმაციული უზრუნველყოფის ფუნქციებითაც იქნებიან დაკავებული.

ახალ პირობებში ოფიციალური სტატისტიკური ორგანოების სტატუსის ამაღლებისა და მათ წინაშე მდგარი ახალი ამოცანებიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია „საქსტატის“ აპარატისა და ტერიტორიული ორგანოების მუშაკები გახდნენ სახელმწიფო მოხელეები მათზე ყველა შეღავათისა და შეზღუდვის პირობების გავრცელებით.

„ოფიციალური სტატისტიკის შესახებ“ საქართველოს კანონიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია „მოსახლეობის საყოველთაო აღწერის შესახებ“ საქართველოს კანონის ცალკე კანონად გამოტანა.

ჩვენ მიერ შემოთავაზებულ საკითხებზე საქართველოს კანონში „ოფიციალური სტატისტიკის შესახებ“, სათანადო ადგილებზე მიზანშეწონილი იქნება ზემოაღნიშნული ცვლილებების შეტანა.

(დანართი 1)

საკონსტიტუციო ცვლელებების კანონპროექტი  
ეროვნული სტატისტიკური სისტემის მოდერნიზაციის  
საკითხებზე

თავი მეექვსე – „სახელმწიფო ფინანსები და  
კონტროლი“, ჩამოყალიბდეს ასეთი რედაქციით:

მუხლი...

1. ოფიციალური სტატისტიკის წარმოებას ქვეყანაში ახორციელებს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური „საქსტატი“, ეროვნული ბანკი, სამინისტროები და მმართველობის ტერიტორიული ორგანოები, ხოლო ამ საქმის კოორდინაციას - სტატისტიკის ეროვნული სამსახური და „სტატისტიკის“ ეროვნული საბჭო.

მუხლი...

1. საქართველოს პარლამენტი სითით შემადგენლობის უმრავლესობით ყოველწლიურად, წლის დამთავრებამდე 2 თვით ადრე, ამტკიცებს სტატისტიკურ სამუშაოთა სახელმწიფო პროგრამას, რომელიც მოიცავს ქვეყნის სოციალურ, ეკონომიკურ, დემოგრაფიულ და ეკოლოგიურ სფეროებში მიმდინარე მოვლენებისა და პროცესების სტატისტიკურად დახასიათებისათვის საჭირო სამუშაოთა ჩამონათვალს, მათი შესრულების კონკრეტული ვადების ჩვენებით;

2. სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, ყოველი წლის დასრულებიდან 5 თვის ვადაში, საქართველოს პარლამენტსა და მთავრობას წარუდგენს მოხსენებას ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური, დემოგრაფიული და ეკოლოგიური მდგომარეობის შესახებ;

3. სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, ყოველი წლის დასრულებიდან 2 თვის ვადაში, საქართველოს პარლამენტს წარუდგენს ანგარიშს ქვეყნის სტატისტიკური სისტემის ფუნქციონირების შესახებ;

4. სტატისტიკის ეროვნული სამსახური დამოუკიდებელია თავის საქმიანობაში. სტატისტიკური კვლევების ჩატარებისას სარგებლობს მსოფლიოში აღიარებული მეთოდოლოგიით, ევროპულ სტატისტიკოსთა ნორმების კოდექსით და კვლევების ჩატარებაში - საქართველოს სპეციფიკის გათვალისწინებით. „საქსტატის“ უფლება-მოვალეობა, საქმიანობის წესი და

დამოუკიდებლობის გარანტიები განისაზღვრება კანონით.

მუხლი...

1. ქვეყნის ეროვნული სტატისტიკური სამსახურის უმაღლესი ორგანოა სტატისტიკის ეროვნული საბჭო, რომლის წევრებს საქართველოს პარლამენტის თავმჯდომარის წარდგინებით, ექვსი წლის ვადით, სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით, ირჩევს პარლამენტი. სტატისტიკის ეროვნული საბჭოს წევრების გადაყენება შეიძლება მხოლოდ პარლამენტის გადაწყვეტილებით, 64-ე მუხლის შესაბამისად;

2. საქართველოს ეროვნული სტატისტიკური სამსახურის პრეზიდენტს, ქვეყნის მთავარ სტატისტიკოსს, სტატისტიკის ეროვნული საბჭოს წევრთა შემადგენლობიდან, ექვსი წლის ვადით, პარლამენტის თავმჯდომარის წარდგინებით, სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით ნიშნავს საქართველოს პარლამენტი.

ეფიქრობთ, სტატიაში წამოჭრილი პრობლემები განხილვას საჭიროებს როგორც საერთაშორისო, ასევე ეროვნულ-სახელმწიფოებრივ დონეზე, რაც საქართველოს ეკონომიკასა და სოციალურ სფეროში შექმნილ რეალურ სიტუაციას შესადარისს გახდის დასავლურ სტანდარტებთან.

**Constitutional amendment should also concern to country's official statistical service**

**D.Kbiladze**

Current analysis of national statistical system shows that there is a need of further modernization. In particular, the coordination of the national statistical system should be carried out by the National Statistics Council; It's necessary further improvement of given council's coordinating function in the issues of exchanging information between „Geostat” and other state agencies. Also it is very important to give a higher status to the National Statistical Service which requires a constitutional amendment, as well as changes in the rule „About Official

Statistics”. It’s inevitable agreed collaboration between respondents of the country, Geostat, consumers of statistical information, which will make statistical information of economic, social, demographic and ecological spheres more utilizable and reliable which is the basis of right managerial decisions in appropriate fields.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. საქართველოს კონსტიტუცია, თბილისი, საქართველოს პარლამენტის უწყებები, 31-33, 24/08/1995, კონსოლიდირებული ვერსია, 04/10/2013;
2. საქართველოს კანონი „ოფიციალური სტატისტიკის შესახებ”, თბილისი, 2009;
3. Основопологающие принципы деятельности официальной статистики, Нью-Йорк, Статистическая Комиссия ООН, 14 апреля 1994;
4. ევროპელ სტატისტიკოსთა ნორმების კოდექსი, ევროკომისია, ლუქსემბურგი, 2005;
5. დ.კბილაძე, შ. მეტრეველი, სტატისტიკა, გამომცემც. „უნივერსალი”, თბ., 2012;
6. Einige historische und gesetzgeberische Faktoren der Reformierung der georgischen Statistik, Potsdam, STATISTISCHE DISKUSSIONSBETRÄGE Nr. 34, 2009;
7. ეკონომიკური შედეგებისა და სოციალური პროგრესის შეფასების ჯ. სტიგლიცის კომისიის მოხსენება ([www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr))

STATISTICAL ANALYSIS OF CONDI-  
TION OF HIGHER EDUCATION  
IN GEORGIA

*LIA CHAREKISHVILI*

*Ivane Javakhishvili Tbilisi State University*

*Associated Professor,*

*Geostat. Head of Sub Division*

**Keywords:** Law on Education, view of system of education, Higher education statistics.

**Introduction**

**Higher education is the site for production, transmission and application of knowledge. It is here that the most highly skilled members of workforce are educated and intellectual base for new knowledge-intensive industries is formed.**

Higher education is not just for those adults currently attending university. It is also important for children, because primary education cannot expand without an adequate supply of teachers and administrators trained to graduate qualifications. Principal stakeholders include students and their parents, various employers, taxpayers, government, and the staff at higher education institutions. Change and reform can happen only with active participation of all stakeholders.

Georgia is wealthy with higher educated population. Society is best served if higher education system enjoys academic freedom and requisite institutional autonomy. The state must guarantee that. A strong education system designed to ensure genuine opportunity for all to reach their full potential and continue to improve their knowledge and capacities throughout their lives will build such people.

The fundamental changes that affected Georgia during the 1990s

have placed knowledge and higher education at the center of national development. Higher education institutions in Georgia have been actively involved in education system reform.

The widespread recognition that tertiary education is a major driver of economic competitiveness in an increasingly knowledge-driven global economy has made high quality tertiary education more important than ever before. The imperative for countries is to raise higher-level employment skills, to sustain a globally competitive research base and to improve knowledge dissemination to the benefit of society [3, p. 23].

The Parliament of Georgia is fully aware that human capital formation is key to political and economic development and reform, and a premise for mutually beneficial integration regionally, with Europe and the world at large. Parliament realizes that the existing system of higher education falls short of offering Georgian society the promise of an articulate, vibrant democracy and sustainable economic growth.

For this reason, Parliament was committed to higher education reform. In 2004 the Law on Higher Education was adopted [2], which regulates conduct of educational and scientific research activities of higher educational institutions in Georgia, the principles and procedures of management and funding of higher education, establishes the rules and procedures of foundation, performance, reorganization and liquidation of a higher education institution, as well as the principles of authorization and accreditation [1].

### **1. Higher Education in Soviet Georgia**

Educational traditions have a long history in Georgia. In the middle ages a number of important educational centers were actively involved in development of Georgian culture [4, p. 6]. When the country gained independence at the beginning of the 20-th century, one of its first acts was to establish a national university, first one in Caucasus. With the occupation of Georgia, Tbilisi State University was integrated into the Soviet system of higher education. The problems this caused persist



to the present day.

The Soviet legacy was over-centralization, institutional fragmentation, and micromanagement of student career choices. Under Soviet rule the Central Ministry for Higher and Specialized Secondary Education was the sole responsible body for policy decisions. National bodies and institutions merely implemented strategic decisions made elsewhere. Internally, hierarchies were very steep and power was executed without much control by or extensive cooperation with staff, let alone devolved systems of governance. Institutions of higher education had the status of universities, academies, or institutes. While their respective roles were clearly demarcated in the past, this is no longer the case and leads to confusion regarding the status and standing of individual institutions.

Authorities determined student supply by setting so-called state orders for each degree programme, thus planning human input for planned economy. The state order system continued in the post-Soviet period even though it opposed conditions of an emerging market economy and despite the fact that the state did not possess resources to manage it.

But the system also had strengths that provide important points of departure for a new start for higher education provision in Georgia. Notwithstanding the absence of a legal guarantee of academic freedom, higher education institutions harbored intellectual dissent, managed to preserve Georgian culture and sponsor, within limits, objective scholarship. Higher education still commands a lot of prestige. Demand for degree programs is strong, and parents are willing to invest in higher education for their children.

In selected fields, Georgian higher education and research has contributed to world-class results, such as in mathematics, physics, physiology, psychology, aerospace engineering, archaeology, linguistics etc. Despite hard times, the institutions of higher education managed to retain qualified academic staff, and though brain drain continues, younger generation of academics trained in Europe and the US is in touch with their local alma maters. It is imperative to create the conditions and

incentives that slow down the brain drain and motivate highly qualified academics to return to Georgia.

The Soviet educational system, in general, was considered to be well-organized and of high quality. It was in part copied from Prussian model of education, which was based on teaching-oriented values and a centralized system of management. Illiteracy in the Soviet Union, including Georgia, was virtually eradicated. Furthermore, the Soviet Union advanced fundamental sciences to a significantly powerful and advanced level; but, the main drawbacks of the system were its rigid ideological orientation and limited inquiry/research in the social sciences. Studies in economics, history, political science and philosophy were greatly limited, as these sciences were developed only within the framework of Marxist-Leninist ideology. Ideological barriers were impossible to overcome and no original studies based on existing situation in the country were conducted. These sciences continue to be very poorly represented in the post Soviet Republics since no tradition exists of teaching critical thinking skills and professional analysis. However, significant progress has been achieved at many institutions throughout some of them.

Education system was not market oriented. Oftentimes, young people first buy their University slot, and then they buy job position after graduation. This is another source of corruption, since in this case the higher education system doesn't have to provide a student with the skills sufficient for the demands of the labor market. Many graduates are ill prepared for the job market, as their education has no practical applicability to the current needs of the market. Students only care about getting a diploma which is necessary for achieving a prestigious position. They then go on to accept bribes partially in order to 'payoff' the cost (bribes) they themselves paid for their "education". As education system is not market oriented, professors know they are not teaching for today's market and this affects the quality of their teaching. Because of this great disincentive, they often don't teach, but instead elect to simply

---

take bribes [6, p. 25].

This situation fuels the widespread corruption in the education sector.

The system in general is simply offensive and if a class is well taught, it is due to the professionalism and initiative of the professor and not because the system provides incentives for quality teaching. In Several figures from statistics: there were 18 Higher Educational Institutions in Georgia with 89.3 thousands students in 1970/71 school year, instead 19 – in 1988/89 school year (85.6 thousands). In 1970/71 in Georgia 189 students come to 10 000 population, in 1988/89 – 161, In 1990/91- 190 and in 1997-98 – 234 students. Follow is given statistical analyse nowadays situation.

## **2. Education System in Georgia**

Georgia has begun to reform its education system based on a democratic, Western model in 1994. It transferred 5 years studying regime dominated in the Soviet Union into two level education system: four years for bachelor degree and two years for master degree. This reform was introduced at Tbilisi State University and later in other institutions. At the same time, new Western programs of teaching were introduced. But indicated reform predominantly had superficial formal character and was not oriented on overwhelming, radical changes and improvement of the system. simultaneously, there were commercial sectors introduced in the state universities for better sustaining them in a desperate financial environment.

In 1999 Georgian Ministry of Education started implementing Georgian Education System Realignment and Strengthening Program, funded by the World Bank [10, <http://www.naec.ge>]. Within the framework of the program, the Ministry set up an assessment component. The staff of the component was sent to CITO, an assessment center in the Netherlands, where they did professional training and participated in preparation of the program. Initially there were two subject groups in

## **LIA CHAREKISHVILI**

---

the component (Georgian Language and Mathematics), which were assigned to prepare National Examinations for basic schools (grade IX). A Modern Foreign Languages (English, German, French and Russian) group was added later. In 2001 a nationwide piloting of the Examination tests was carried out in all three subjects. In 2002 the National Examinations were carried out in Georgia for the first time. In 2003 new centralized examinations were piloted in two regions of Georgia.

In 2005, based on the decision of the Georgian government, the Soviet system for university admissions was replaced by the modern system. Implementation of the new system is considered as one of the most successful reforms conducted in Georgia. Admission model elaborated by NAEC is based on the just, transparent, unified and meritocratic assessment system. It ensures selection of the best students for the universities.

Unified Entry Examinations includes:

- ✓ Standardized selection;
- ✓ Complex assessment of abilities and knowledge;
- ✓ Awarding top students with the state scholarship;
- ✓ Wider choice.

Georgia is the country of universities. There were quite many, 198 higher education institutions in 2004-2005 school years with 172.5 thousands students. During Soviet time, in 1990s, there were about 600 higher education institutions. The vast majority of the students, about 75%, are engaged in public universities, the rest 25% - in private ones. In 2012, there were are 57 higher education institutions with 109.5 thousands students for school years 2012-2013 [9, [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)]

### **3. System of Private Institutions**

In 90-s private sector started to intervene in education system. [5, p. 24] This triggered:

- ✓ Increase in the %age of the population participating in higher education;
- ✓ Diversification of university income sources, includ-

ing from international students;

- ✓ Increase in number of students covering e costs of their education;
- ✓ Decrease in productivity and efficiency in higher education;
- ✓ Introduction of competitive or performance-based funding.

These institutions often were created just to make money and gave only symbolic education to their graduates. Professors there were usually less qualified, or even if they were qualified, there were no necessary conditions for studying, such as normal building, class rooms, libraries and so on. In the country, where was no system of accreditation of higher education institutions (it exists only on the level of the law, but not in practice), it means that the quality of its institutions is extremely low and all kinds of corruption and embezzlement of people’s money is accustomed. Neither was there any system to control quality of their degrees. It created benevolent environment for flourishing mismanagement and misuse of power.

Nowadays, there are about 38 private institutions in with 29524 students, contributing 27% of all students of Georgia. Actually overwhelming majority of private institutions were regarded as even more corrupt than public institutions.

**4. Few Figures on Higher Education Statistics** [9, [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)]

Education sector analysis is a huge process, so I will try to review only some of the higher education indicators of Georgia. Main purpose of review is to provide an evidence-based diagnosis of an education sector, to enable decision-makers to orient national policies. It also provides relevant analytical information to nourish the dialogue between the government and education sector stakeholders, including development partners.

**Population by Level of Education**

(According to the population census data) [9]

Table 1

	1989		2002	
	Women	Men	Women	Men
<b>Population aged 6+ has education per 1000 persons</b>				
Primary	162	149	146	145
Unfinished secondary	129	135	96	101
General secondary	294	316	294	315
Professional secondary	164	149	155	107
Unfinished higher	19	22	26	31
Higher education	121	133	191	189

Differences in educational attainment by sex have shifted over the past decade, with female attainment rates now higher than male attainment rates at higher education level.

In 2012-2013, there were 19 Public Higher education institutions with 80,0 thousand students. Approximately 27%, or 29524 students were enrolled in private institutions, while 73%, or 80009 students studied in public ones. (See tables 2 and 3). From 2000-2001 to 2012-2013, the quantity of public institutions decreased by 27%, while the number of students decreased by 24,4% in the same period.

In Azerbaijan the share of women in state higher educational institutions for the beginning of 2012/2013 academic years made 49,4%, share of men – 50,6 %. Women mostly give preference to the specialties related to education, natural sciences, chemical technology, merchandising, natural and technical, public health specialties. At the beginning of 2012/2013 academic years number of women of non-state higher educational institutions decreased compared to previous years by 1,2%, number of men increased by 1,6%.

**Public and Private Higher Education Institutions  
and Enrolment**

(At the beginning of school year) [9]

Table 2

	Number of Public institutions, unit	Number of students in them, persons	Number of Private institutions, unit	Number of students in them, persons
2000/2001	26	105822	145	33138
2001/2002	26	115546	153	31887
2002/2003	26	122223	154	31465
2003/2004	26	123866	150	29388
2004/2005	26	137021	172	35440
2005/2006	25	113801	140	30078
2006/2007	18	110846	148	29961
2007/2008	19	81189	137	30914
2008/2009	20	66498	109	27139
2009/2010	21	74056	108	28654
2011/2012	19	70922	33	24188
2012/2013	19	80009	38	29524

During the “transitional” period of the last two decades, education, as well as many other sectors, especially business, experienced rapid development. Free market economic principles and entrepreneurship took hold. Educational institutions underwent a boom as the number of students increased. This new demand led to a significant number of new institutes, especially in the commercial sector, offering diplomas to those who could pay the tuition and pass easy entrance exams. Unfortunately, the quality of these institutions was not controlled and students were admitted based not on merit, but on the ability to pay. From 1990-

2004, the number of private higher education institutions tripled from 48 to 172. In the 2012-2013 academic year, the quantity decreased and equals 38 (See table 2). In 2012 in Georgia 244 students come to 10 000 population, in Armenia 290, in Azerbaijan – 158, in Moldova – 288 students.

Good progress would be made in improving participation for students with disabilities. Unfortunately there is no statistics about it. Funding arrangements for students with disabilities must be reconsidered for the future in both the amount distributed and the mode of distribution between universities. A recommendation on increased funding for students with disabilities is necessary.

According to the NAEC 2012-2013 data, most of students enrolled in higher educational Institutions of Tbilisi region (40.9 %), followed by Imereti (14.9 %), Adjara AR(9.3 %), Kvemo Kartli (7.5 %), Kakheti (6.6 %) etc.

Very important issue is international mobility: number of students studying abroad and number of foreign students. Number of foreign students has been increasing for the last years. For illustration, number of foreigners in 2012/2013 school year was 2910, compared to 144 in 2005/2006.

The education sector is traditionally one of the leading employers. It is very important to analyze employment situation in Georgia.

The scale of Georgian population engaged with higher education is quite high: about 28.8% of employed persons in 2012, compared to 27.5% in 2007. But the indicator is higher among unemployed persons and equals 39.5%.

Employment is an output of education. It is useful to analyse situation in Georgia. In 2012, in comparison with 2010, the number of active population increased by 4.4 % among women and by 4.3 % among men. In 2012 number of employed women increased by 5.2 % and that of men by 6.5 %. In 2012 share of employed women constituted 47.0 % of total workforce.



**Distribution of Employed and Unemployed by Level of Education [7, p. 60-63]**  
(thousands)

Table

	Distribution of Employed				Distribution of Unemployed			
	2011		2012		2011		2012	
	Women	Men	Women	Men	Women	Men	Women	Men
Primary or basic	60.5	63.0	56.6	61.5	2.3	8.9	2.1	8.3
Secondary	293.5	362.3	316.4	371.3	30.5	73.5	37.3	73.2
Primary vocational	18.1	48.4	19.0	52.9	2.3	5.4	3.7	5.6
Secondary vocational	174.9	138.8	171.4	153.3	26.6	21.8	26.3	27.6
Higher	230.6	248.0	237.1	259.7	58.4	65.2	61.5	59.1
No education/not identified	17.7	8.3	16.3	8.5	0.1	0.1	...	0.5
<b>Total</b>	<b>795.3</b>	<b>868.9</b>	<b>816.9</b>	<b>907.2</b>	<b>120.3</b>	<b>174.8</b>	<b>130.8</b>	<b>174.2</b>

In 2012, the highest economic activity rate among women was observed at the age range of 45-54 (80.0 %). Highest rate of employment comes to the same age group (70.8 %). As for the lowest rate of employment, it is at the age of 15-24 (18.3 %). The highest rate of unemployment is prevalent among women at the age of 15-24 (36.2 %).

The activity rate among men in 2012 is the highest at the age of 25-34 (94.3 %). Highest rate of employment comes at the age of 45-54 (82.0 %). Unemployment rate among men as well as women is the highest at the age of 15-24 (31.7 %), nearly every third men of this age group is unemployed. In Azerbaijan the number of women among persons who are pre-pension age and 15-19 years correspondingly is higher for 20,2 % and 2,2 % compared to men.

Population aged 55 and older has the highest share of employed population. In 2012 the share of employed women of this age group equaled 35.0 % and that of employed men – 28.8 %. The lowest share among employed women and men prevails at the age of 15-24, equaling 5.9 % for women and 10.4 % for men.

The largest part of employed population includes persons with secondary education. According to 2012 data, 38.7 % of employed women and 40.9 % of employed men have secondary education.

Population aged 25-34 has the highest share of unemployed part. In 2012 the share of unemployed women of this age group constituted 27.4 % and that of unemployed men – 28.1 %.

As I have already mentioned above, is a large share of persons with higher education among unemployed. In 2012, 47.0 % of unemployed women and 33.9 % of unemployed men had higher education.

According to data provided by the GeoStat, the number of teachers and professors was 6287 in 2012-2013 school years. Among them are 1515 Full Professors, 2652 Associated Professors and 1284 Assistant Professors This is the intellectual elite of Georgia, which should be responsible for providing successful academic and moral development of the nation.

Strong correlation exists between students' socio-economic sta-

tus and their participation in higher education. Income support and other ways of financial assistance are critically important to attract financially disadvantaged students into higher education and keep them there. The nation's need for improved productivity as well as simple fairness means that we must ensure that people from this group are able to participate. Financial support arrangements can also encourage older workers to re-train or upgrade qualifications. Any Current option to undergraduate students to defer payment of fees or student contributions through income contingent loans removes one of the most significant financial barriers to participation. However, additional living and study costs associated with higher education enrolment, particularly for students who need to move away from home to study, are considerable.

In school year 2012-2013 share of state granted students is about 40%, from which 18.7% of students have 100% grant, 13.7% - 70% grant, 22.6% - 50% grant and 45.1% - 30% grant.

Lastly, I would like to pay your attention to households incomes and expenditures. Private higher education institutions are paid. This cost is heavier for students with dependants and those from low-income households, where current earnings are crucial to their families' immediate well-being. Anomalies in the current taxation and welfare support arrangements for students work against their participation, because current student financial support arrangements are complex and poorly targeted.

When looking at household incomes and expenditure, it is very important to analyse these by gender. The statistical data shows that average monthly income per household as well as per capita is characterized by the tendency of growth, but it should be mentioned that men-headed households almost always have more income than women-headed households. Average monthly income (Cash and non-cash inflows, total) of men-headed households was 42.3 % higher than that for women-headed households in 2010 and this was the highest gap for the last 5 years. The difference has been diminishing after 2010 and reached 32.7 % in 2012. Statistics shows that average monthly income per capita

is almost the same in men-headed and women-headed households due to the fact that the average size of women-headed households is relatively small. In addition, it should be noted that in 2012, growth rate of average monthly income per capita of women-headed households was higher by 0.7 % than that of men-headed households.

The statistical data shows that average monthly expenditures per household is higher in men-headed households than in women-headed ones. In 2010 expenditures of the men-headed household were 42.1% higher than of those headed by women. It should be mentioned that this %age difference was highest during the last 5 years. Growth rate of average monthly expenditure in 2011-2012 was higher in women-headed households than in men-headed ones and total difference was decreased to 31.4 %.

If we look at average monthly expenditures per capita we will see that according to the sex, expenditure is almost equal. During the last 5 years, the expenditures of men-headed households is slightly higher, while in 2012 the expenditures grew more for women-headed households, exceeding growth of men-headed households expenditures by 1.7 % of.

Statistical data shows that probability of falling below the poverty line is higher for women-headed households.

### **Conclusion**

The most important reasons to get higher education are career-oriented, but aspects related to personal and professional growth also play a significant role. Some of the most obvious reasons are as follows:

- ✓ to enhance career prospects;
- ✓ To provide for self-fulfillment, personal development and the pursuit of knowledge;
- ✓ To provide the skills of critical analysis and independent thought to support full participation in a civil society;
- ✓ To prepare leaders for diverse, global environments;
- ✓ To support a highly productive and professional labour force;
- ✓ To undertake basic and applied research;

- ✓ To develop high-level research skills;
- ✓ to experience new ways of thinking and acting in the field of study;
- ✓ to improve foreign language skills
- ✓ to get the opportunity for personal development.

Socio-cultural motivations and cultural and lifestyle-related criteria are of minor importance for biggest student groups. The most important criteria in the decision to choose university are probably prestige, quality of education and the reputation of degrees. Other important criteria are the suitability of programmes on offer, affordability of living and tuition, modernity of teaching methods, safety.

Overall, students are predominantly looking for a specific and high-quality offer in their area of specialisation, at an up-to-date and well-managed institution of high standing which they can afford.

**საქართველოში უმაღლესი განათლების მდგომარეობის სტატისტიკური ანალიზი**

**ლია ჩარეჰიშვილი**  
**ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის**  
**სახელმწიფო უნივერსიტეტის,**  
**მოწვეული ასოცირებული პროფესორი,**  
**„საქსტატის“ განყოფილების უფროსი**

უმაღლესი განათლების სისტემამ საქართველოში დიდი გარდატეხა განიცადა XX საუკუნის 90-იანი წლებში: დამკვიდრდა კერძო სექტორი, შეიქმნა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ფართო ქსელი. ამ პერიოდისთვის ფუნქციონირებდა 600-მდე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, 2004-2005 სასწ. წელს - 198, 2012-2013 სასწ. წელს - 57.

2012-2013 სასწავლო წლის დასაწყისისათვის საქართ-

ველოში ფუნქციონირებდა 19 სახელმწიფო და 38 კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება. კერძო უმაღლეს დაწესებულებებზე მოდის სტუდენტთა საერთო რაოდენობის 27,0 %. 2000/2001 სასწავლო წელს საქართველოს სტატისტიკის ორგანოების მიერ აღრიცხული იყო 26 დამოუკიდებელი სახელმწიფო, 14 მათთან არსებული ფილიალი და 146 კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება. 2000 წლის 1 ოქტომბრისათვის ლიცენზირებული იყო 301 კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება. 1970-71 სასწავლო წელს, საქართველოში ფუნქციონირებდა 18 უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, ხოლო 1988-89 წელს - 19. 1970-71 სასწავლო წელს, საქართველოში მოსახლეობის 10 ათას სულზე მოდიოდა 189 სტუდენტი, 1980-81 სასწავლო წელს - 161 სტუდენტი.

2012-2013 სასწავლო წელს, სომხეთში მოსახლეობის 10 ათას სულზე მოდიოდა 290 სტუდენტი, აზერბაიჯანში - 158, მოლდოვაში - 288, საქართველოში 244. 1990-91 სასწავლო წელს, საქართველოში მოსახლეობის 10 ათას სულზე მოდიოდა 190 სტუდენტი, 1997-98 სასწავლო წელს - 234.

უახლესი სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი აჩვენებს, რომ განათლების წილი მშპ-ში უკანასკნელი ოთხი წლის განმავლობაში 4,0 %-ის ფარგლებში მერყეობს.

1999 წელს დღის წესრიგში დადგა არსებული განათლების სისტემის რეფორმირების საკითხი. 2001 წლიდან, მსოფლიო ბანკის დახმარებით, დაიწყო განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტის განხორციელება. პროექტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება შეფასების ახალი სისტემის დანერგვა იყო, რომელიც ობიექტური და სანდო მეთოდებით წარმოაჩენდა სასწავლო პროცესის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, უზრუნველყოფდა განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას. 2005 წლიდან შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრი წარმატებით ატარებს ერთიან ეროვნულ გამოცდებს.

შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის მონაცემებით, 2012-2013 სასწავლო წელს ჩარიცხული სტუდენტების მნიშვნელოვანი ნაწილი (40,9 %) მოდიოდა ქ. თბილისზე; შემდეგ მოდიოდა იმერეთი (14,9 %), აჭარის არ (9,3 %), ქვემო ქართლი (7,5 %), კახეთი (6,6 %) და ა. შ.

თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მობილობა: 2012-2013 სასწ. წელს, საქართველოში უცხოელი სტუდენტების რიცხოვნობა შეადგენდა 2910, ნაცვლად 2005-2006 სასწ. წლის 144-ისა, ანუ გაზრდილია თითქმის 20-ჯერ.

2012 წელს დასაქმებული მოსახლეობის 28,8 %-ს აქვს უმაღლესი განათლება, ნაცვლად 2007 წლის 27,5 %-ისა. ამასთან, უმუშევართა საერთო რიცხოვნობაში დიდი წილი უჭირავს აგრეთვე უმაღლესი განათლების მქონე მოსახლეობას, რომელმაც 2012 წელს 39,5 % შეადგინა.

დასაქმების ერთ-ერთი წინაპირობა არის ხარისხიანი უმაღლესი განათლების მიღება, ამიტომ მნიშვნელოვანია მისი მდგომარეობის ანალიზი საქართველოში.

2012 წელს, 2010 წელთან შედარებით, ეკონომიკურად აქტიურ ქალთა რიცხოვნობა 4,4 %-ითაა გაზრდილი, ხოლო კაცთა - 4,3 %-ით. დასაქმებული ქალების რიცხოვნობა 2012 წელს, 2010 წელთან შედარებით, 5,2 %-ით გაიზარდა, ხოლო კაცების - 6,5 %-ით. 2012 წელს დასაქმებულთა 47,4 %-ს ქალები, ხოლო 52,6 %-ს კაცები შეადგენდნენ. თუ შევადარებთ სხვა ქვეყნების მონაცემებს, მაგალითად, აზერბაიჯანში 2012 წელს, აქტიურობის დონე ქალებში არის 66,6 % და კაცებში 70,3 %, გერმანიაში 2011 წელს შესაბამისად, 54,1 % და 66,1 %, აშშ-ში - 56,2 % და 68,9 %, შვედეთში - 68,0 % და 73,9 % და ა. შ.

2012 წელს, ქალებში აქტიურობის ყველაზე მაღალი დონე 45-54 წლის ასაკობრივ ჯგუფში შეინიშნება (80,0 %). აღსანიშნავია, რომ დასაქმების დონე ყველაზე მაღალია (70,8 %) იმავე ასაკობრივ ჯგუფში, ხოლო ყველაზე დაბალი - 15-24 წლის ასაკობრივ ჯგუფში (18,3 %). რაც შეეხება უმუშევ-

რობის დონეს, ეს მანვენებელი ყველაზე მაღალ ნიშნულს აღწევს 15-24 წლის ასაკის ქალებში (36.2 %).

2012 წლის მდგომარეობით, კაცების აქტიურობის დონე მაღალია 25-34 წლის ასაკობრივ ჯგუფში (94.3 %), ხოლო დასაქმების დონე - 45-54 წლის ასაკობრივ ჯგუფში (82.0 %). ისევე როგორც ქალებში, 15-24 წლის კაცებშიც, უმუშევრობის დონე ყველაზე მაღალია (31.7 %). ამ ასაკში თითქმის ყოველი მესამე კაცი უმუშევარია.

დასაქმებული მოსახლეობის საერთო რიცხოვნობაში ყველაზე მაღალი წილი 55 წლის და უფროსი ასაკის მოსახლეობას უჭირავს. 2012 წელს დასაქმებული ქალების 35.0, ხოლო კაცების 28.8 % ზემოხსენებულ ასაკობრივ ჯგუფზე მოდის. ყველაზე დაბალი წილი დასაქმებულ ქალებსა და კაცებში - 15-24 წლის ასაკის დასაქმებულებს უჭირავთ: ქალების - 5.9, ხოლო კაცების - 10.4 % შესაბამისად.

საქართველოში დასაქმებული მოსახლეობის ყველაზე დიდი წილი საშუალო ზოგადი განათლების მქონეა. 2012 წლის მონაცემებით, დასაქმებულ ქალთა 38.7, ხოლო კაცთა 40.9 %-ს საშუალო ზოგადი განათლება აქვს. თუ შევადარებთ აზერბაიჯანის მონაცემებს, ამავე წელს, დასაქმებული ქალების 61,8 % და კაცების 60,2 %-საშუალო ზოგადი განათლების მქონეა.

უმუშევარი მოსახლეობის საერთო რიცხოვნობაში ყველაზე მაღალი წილი 25-34 წლის ასაკის მოსახლეობას უჭირავს. 2012 წლის მდგომარეობით უმუშევარ ქალთაგან და კაცთაგან შესაბამისად 27.4 და 28.1 % ზემოხსენებულ ასაკობრივ ჯგუფზე მოდის.

ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზანია კარიერაზე ორიენტაცია. დიდ როლს თამაშობს, აგრეთვე, პიროვნულ და პროფესიულ ზრდასთან დაკავშირებული ასპექტები, რომლის ყველაზე თვალსაჩინო გამოხატულება შემდეგია:

კარიერული პერსპექტივების გაღრმავება;

საკუთარი თავის რეალიზების უზრუნველყოფა,



პიროვნული განვითარება და ცოდნის მიღების უწყვეტი პროცესი;

კრიტიკული ანალიზის უნარების განვითარება და სამოქალაქო საზოგადოებაში დამოუკიდებელი აზრის მხარდაჭერა;

ლიდერების მომზადება მრავალფეროვანი, გლობალური გარემოსთვის;

პროდუქტიული და პროფესიული სამუშაო ძალის მხარდაჭერა;

ფუნდამენტური და გამოყენებითი კვლევების განხორციელება;

მაღალი დონის კვლევის უნარის განვითარება;

ახალი აზროვნების გაზიარება და სასწავლო პროგრამის შესაბამისი აქტიური ქმედება;

უცხო ენების ცოდნის გაუმჯობესება;

პიროვნული განვითარების შესაძლებლობა.

მნიშვნელოვანია აგრეთვე, ის კრიტერიუმები, რასაც აბიტურიენტები იყენებენ უნივერსიტეტის არჩევისას. მათ შორის დომინირებს პრესტიჟის, განათლებისა და რეპუტაციის ხარისხი. ამასთან, საყურადღებო კრიტერიუმებია, აგრეთვე, სასწავლო პროგრამების შეთავაზება, ხელმისაწვდომი საცხოვრებელი ადგილი და სწავლის საფასური, თანამედროვე სწავლების მეთოდები, უსაფრთხოება. საუკეთესო არჩევანის საბოლოო შედეგი მაინც დასაქმებაა.

## **Statistical Analysis of Condition of Higher Education in Georgia**

**L. Charekishvili**

Education is of paramount importance to the well-being of all generations in society. Scientific and technological achievements, development of culture and arts in modern world are all unfeasible without a flawless education system.

Sustainable development, defeat of poverty, and achievement of democratic society in respect of fundamental freedoms and human rights, at peace with itself and with its neighbors, rely on responsible and informed citizens, who are committed to making their contribution to a better future. Higher education is key for achieving this aim.

It characterizes important changes in the structure of higher education system during 2000-2012 years, analyzes statistical data.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ, თბილისი, 2007;
2. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ, თბილისი, 2004;
3. Education at a Glance 2008, OECD INDICATORS;
4. The Main Directions in Higher Education Development in Georgia (<http://www.apkhazava.gov.ge/EPPM/The%20main%20directionsin%20Higher%20Education%20Development%20in%20Georgia.pdf>)
5. Structural Reforms in Higher Education: Private Higher Education in Georgia. UNESCO. International Institute for Educational Planning (<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001405/140561e.pdf>)
6. Ketevan Rostiashvili, Corruption in the Higher Education System of Georgia, 2004;
7. სტატისტიკური პუბლიკაცია „ქალი და კაცი საქართველოში 2013“, „საქსტატი“;
8. UNESCO web site ([www.unesco.org](http://www.unesco.org))
9. „საქსტატი“ ვებგვერდი ([www.geostat.ge](http://www.geostat.ge))
10. შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის ვებგვერდი (<http://www.naec.ge>)
11. სტატისტიკური პუბლიკაცია „ქალი და კაცი აზერბაიჯანში 2013“, ბაქო, 2013 (ინგლისურ ენაზე).

**სტრატეგიული მენეჯმენტის  
არსის საკითხისათვის**

**გიორგი ლაღანიძე**

**ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი**

სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც ცალკე მეცნიერული დისციპლინის ფორმირება იწყება XX საუკუნის 50-იანი წლებიდან. ჩნდება აუცილებლობა სტრატეგიული მენეჯმენტი გამოიყოს ბიზნეს ადმინისტრირების სპეციალობის დისციპლინებიდან. სწორედ ამ პერიოდში ხდება სტრატეგიული მენეჯმენტის სწრაფი პოპულარიზაცია, იქმნება სახელმძღვანელოები და სასწავლო ლიტერატურა, მუშავდება კვლევითი მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ერთობლიობა. საინტერესოა, რომ ამავე პერიოდში ძალიან აქტუალური ხდება ასევე დისციპლინა - “სტრატეგიული დაგეგმვა”. აღსანიშნავია, რომ ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი მკვლევარი ფრედ დევიდი სტრატეგიული მენეჯმენტისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ცნებებს არ ანსხვავებს, თუმცა განმარტავს, რომ პირველი უფრო ფართოდ იხმარება აკადემიურ წრეებში, ხოლო მეორე - ბიზნეს წრეებში. იქვე ფრედ დევიდი იძლევა სტრატეგიული მენეჯმენტის განმარტებას: “სტრატეგიული მენეჯმენტი ესაა კოს-ფუნქციონალური გადაწყვეტილებების ფორმულირების, დანერგვის და შეფასების მეცნიერება და ხელოვნება, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას მიაღწიოს დასახულ მიზნებს” [1]. ეს განმარტება ერთ-ერთია იმ უამრავ განმარტებას შორის, რომლებიც ამა თუ იმ ფორმით გვხვდება

ლიტერატურაში. საინტერესოა მ.ა. კარპენტერისა და ვ.გ. სანდერსის მიერ მოცემული განმარტება: "სტრატეგიული მენეჯმენტი-ესაა პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ფირმა აერთიანებს სტრატეგიის ჩამოყალიბებისა და დანერგვის მეთოდებსა და ჩარჩოებს". ასევე საინტერესოა მათ მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიის განმარტება: "სტრატეგია –ცენტრალური, ინტეგრირებული, გარე ფაქტორებზე ფოკუსირებული კონცეფციაა თუ როგორ მიადწიოს კომპანიამ დასახულ მიზნებს" [2]. უამრავი სხვადასხვა განმარტება, გარკვეული ცნებების აღრევა, რასაკვირველია, წარმოშობს გარკვეულ სირთულეებს. ხშირად საკამათოა, თუ რომელ სასწავლო არეალს უნდა მიეკუთვნოს ესა თუ ის სასწავლო დისციპლინა. ამ საკითხში უკეთ გარკვევისათვის, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციის ევოლუცია. თავდაპირველად ამ კონცეფციაში გაბატონებული ადგილი ეკავა დარგის ანალიზს და ეს უკავშირდებოდა მაიკლ პორტერის სახელს. მ. პორტერმა შექმნა დარგის ანალიზის საკმაოდ მწყობრი სისტემა, შემოიტანა გაზომვადი კრიტერიუმები და განავითარა კონკურენტუნარიანობის ცნება კონკრეტულ დარგთან მიმართებით. შემდგომ პერიოდში განვითარდა ინდუსტრიული ორგანიზაციის ახალი იდეები და თამაშთა თეორიაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები. საბოლოოდ, სტრატეგიულ მენეჯმენტში ძალიან აქტუალური გახდა რესურსებზე ორიენტირებული შეხედულებები [3].

ინდუსტრიული ორგანიზაციის თეორიაში, რომლის საფუძვლები ჩამოყალიბდა პორტერის ნაშრომში "კონკურენტული სტრატეგია" [4], აქცენტი გადატანილი იქნა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაზე, რაც ეფუძნებოდა დარგის სტრუქტურას და გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმებს. პორტერის თეორიის სუსტი მხარე იყო

რესურსებისა და ფირმების შესაძლებლობების ნაკლებად მნიშვნელოვან საკითხებად აღიარება. ამდენად, შეიქმნა აუცილებლობა ჩამოყალიბებულიყო ახალი ინდუსტრიული (დარგობრივი) ორგანიზაციის თეორია. ამ თეორიაში დაძლეული იქნა პორტერის თეორიის სუსტი მხარეები, თუმცა, ამ მიდგომასაც თავისი სისუსტეები გააჩნდა. მეწარმეობა არ განიხილებოდა, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის ასპექტი, ამდენად მენეჯერი ახდენდა არსებულ ბაზრებზე, არსებული პროდუქტებისათვის, მოცემული რესურსებით საუკეთესო შედეგის მიღწევას. ამდენად, ამოცანა დაიყვანებოდა არსებული რესურსების ყველაზე უფრო ეფექტიანად გამოყენების საკითხზე, აღარ განიხილებოდა ახალი შესაძლებლობები ან ახალი რესურსების მოზიდვით ახალი შეთავაზებების ფორმირება.

ბოლო პერიოდში სულ უფრო და უფრო პოპულარული გახდა სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციაში რესურსებზე დაფუძნებული მიდგომები. ასევე მიჩნეულია, რომ კომპანიის ჰომოგენურობა გარკვეული ზომით წარმოადგენს სისუსტეს. ამ მიდგომიდან გამომდინარე, ფირმა ცდილობს მოიპოვოს და შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა საკუთარ რესურსებზე დაყრდნობით. რა რესურსიც ფირმას აქვს - უნიკალური, ძნელად საიმპიტაციო ან კონკურენტული, სწორედ ამ რესურსზე აიგება ფირმის კონკურენტული უპირატესობა.

ცხადია, სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც ახალი სასწავლო და კვლევითი დისციპლინა, განიცდის მუდმივ განახლებას. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ სასწავლო დისციპლინის აუცილებლობა აღარ წარმოადგენს რაიმე დავის საგანს. ბიზნეს-ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამებში, როგორც დასავლეთის, ასევე საქართველოს წამყვან უმაღლეს სასწავლებლებში, მოცემული სასწავლო

დისციპლინა წარმოდგენილია, როგორც საბაკალავრო, ასევე სამაგისტრო დონეებზე. აღნიშნული სასწავლო დისციპლინის სწრაფი ცვლილებისა და განახლების საკითხს ხელს უწყობს მისი უაღრესად პრაქტიკული ორიენტაცია. ძალიან ხშირად, პრაქტიკაში აპრობირებული სტრატეგია თეორიული კვლევის ობიექტია და შემდგომ პერიოდში ხდება მისი “თეორიული” დასაბუთება. ალბათ, სწორედ ამ მომენტის გამო, ცნობილმა მკვლევარმა ფ.დვეიდმა თავის განმარტებაში შემოიტანა ცნება “ხელოვნება”.

საკითხის განსაკუთრებული აქტუალურობის გამო, მკვლევარები ცდილობენ დაადგინონ სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც სასწავლო და კვლევითი დისციპლინის საზღვრები. ეს ინტერესი არა მხოლოდ წმინდა მეცნიერულია, არამედ მნიშვნელოვანწილად პრაქტიკულიც. საქმე ეხება გარკვეულ მომიჯნავე დისციპლინებთან პირობითი საზღვრების დადგენას. საგანმანათლებლო პროგრამებში ეს შესაძლებელია დარეგულირდეს ადმინისტრაციულად, მაგრამ კვლევასა და პრაქტიკულ საქმიანობაში ამგვარი ადმინისტრაციული მიდგომა შედეგს ვერ გამოიღებს. სტრატეგიული მენეჯმენტის ველის დასადგენად ჩატარებულია რამდენიმე საინტერესო კვლევა. მაგალითად, საგულისხმოა რ. ნაგის, დ.ს. ჰამბრიკისა და მ. ჩენის კვლევა - ”რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი რეალურად?” [5]. ძალზე საინტერესოა ავტორთა მიერ შერჩეული კვლევის მეთოდი, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა სამეცნიერო-კვლევით ჟურნალებში გამოქვეყნებული სტატიების ანალიზს. ავტორებმა გააანალიზეს, როგორც უშუალოდ სტრატეგიული მენეჯმენტის ჟურნალში, ასევე სხვა სამეცნიერო ჟურნალებში მოყვანილი განსაზღვრებები, შეარჩიეს ყველაზე ხშირად გამოყენებული ცნებები და ამის საფუძველზე მოახდინეს ახალი სინთეზური განსაზღვრების ფორმულირება: “სტრატეგიული

მენეჯმენტის ველი მოიცავს ძირითად აქტივობებს, რასაც ახორციელებენ გენერალური მენეჯერები, მფლობელების სახელით, რაც მოიცავს რესურსების გამოყენებას, ფირმის გარე გარემოში დასახული ამოცანების მისაღწევად” [4].

ცხადია, რომ ყველა მოტანილ განმარტებას ახასიათებს რამდენიმე საერთო ნიშანი. პირველ რიგში, სტრატეგია ყოველთვის განისაზღვრება, როგორც გარე არეალში ან გარემოში მოქმედება. ამდენად, სტრატეგიულია მხოლოდ ის მიზანი, რომელსაც აქვს გარე გარემოსთან შეხება. ასეთებია: საბაზრო წილის გაზრდა, მოგების მაქსიმიზაცია, გაყიდვების გეოგრაფიის ზრდა, და ა.შ. ნებისმიერი ქმედება, თუნდაც ძალიან მნიშვნელოვანი, არ განიხილება, როგორც სტრატეგიული, თუ ის არაა ორიენტირებული გარე გარემოში გარკვეული მიზნის მიღწევაზე. ფირმის სურვილი - შეამციროს პროდუქციის ერთეულზე საერთო დანახარჯები, არ წარმოადგენს სტრატეგიულ მიზანს, სტრატეგიული მიზანი შეიძლება იყოს: ა) იგივე ფასის პირობებში მოგების ზრდა; ბ) უფრო დაბალი დანახარჯების საფუძველზე გაყიდვების ზრდა. ფირმის სურვილი გახდეს დარგში დანახარჯების მიხედვით ლიდერი, უკვე სტრატეგიულია, ვინაიდან ფირმის დანახარჯები ერთ ერთეულზე ედრება სხვა კონკურენტი ფირმების ანალოგიურ მაჩვენებელს. ამდენად, სტრატეგიის ფორმულირებისა და რეალიზაციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტი უნდა იყოს მიზნის გარე სამყაროში არსებული ამოცანების მიღწევაზე ორიენტაცია.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ყველა განმარტებაში გვხვდება ცნება - “რესურსების გამოყენება”. ეს საკითხი ასევე უმნიშვნელოვანესია, რადგან შეუძლებელია ფუნქციონირება რესურსების გამოყენების გარეშე. რესურსების გამოყენება შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც წმინდა ტექნიკური

პროცესი, როცა გვაქვს რესურსი და რესურსიდან მისაღები მზა პროდუქცია, ამ შემთხვევაში აქცენტი გადატანილია მაქსიმალურ ეფექტიანობაზე ანუ საბოლოო შედეგის მიღებაზე მინიმალური დანახარჯებით. გარკვეული აზრით, ეს მიდგომა უშვებს რესურსებზე წვდომის თანაბარ შესაძლებლობებს ყველასათვის. თეორიულად ეს მოდელი დასაშვებია, მაგრამ რეალობაში მისი გამოყენება საკმაოდ განსხვავებულია. წარმოვიდგინოთ, რომ ერთ ფირმას აქვს წვდომა იაფ მუშაძალაზე, ხოლო მეორეს - განვითარებულ ტექნოლოგიაზე. პირველი კომპანიის პროდუქცია იქნება იაფი, ხოლო მეორე კომპანიის პროდუქციას ექნება უკეთესი ხარისხობრივი პარამეტრები. შესაბამისად, ერთი კომპანია სტრატეგიას ააგებს ხელმისაწვდომ ფასებზე და, შესაბამისად მისი ამოცანები იქნება მაღალი საბაზრო წილი და ფართო გაყიდვების გეოგრაფია, ხოლო მეორე კომპანია სტრატეგიას ააგებს ნიშურ მოთხოვნაზე, და პროდუქციის ერთეულზე მოგების მაქსიმიზაციაზე. ამდენად განსხვავებულმა რესურსებმა უკვე განაპირობეს განსხვავებული მიდგომა და სტრატეგიები. ასევე შეუძლებელია წარმოვიდგინოთ, რომ ყველას თანაბარი წვდომა აქვს ყველა რესურსზე. რესურსული მიდგომის ძლიერი მხარეა ფირმის რესურსების დეტალური ანალიზი, რათა სწორად იქნეს შერჩეული სტრატეგია. განიხილავენ სხვადასხვა მოდელსა და ვარიანტებს, თუმცა, ერთ-ერთი საყოველთაოდ აღიარებული მოდელია VRINE. მოდელის აბრევიატურა წარმოდგება პირველი ასოებიდან სიტყვებისა: ღირებულება (value); იშვიათობა (rarity); იმიტირების შეუძლებელი შესაძლებლობა (inimitability); რესურსის შეცვლის შეუძლებლობა (nonsubstitutability); რესურსის გამოყენების შესაძლებლობა (exploitability). ფირმის მიერ გამოყენებული რესურსების შეფასების მოდელის არსებობა, უკვე თავისთავად მიანიშნებს რესურსებზე ორიენტირებული



სტრატეგიების განხორციელებისათვის რესურსების განსაკუთრებული მახასიათებლების მნიშვნელობაზე. აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ, თვით რესურსის ბუნებაც. ამ ნიშნით რესურსები ძირითადად იყოფა ფიზიკურ და არაფიზიკურ რესურსებად. რასაკვირველია, განსაკუთრებული ფიზიკური რესურსების ფლობა ეფექტიანი სტრატეგიის შექმნისა და გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა. თუმცა, სწორედ ამ შემთხვევაში დეტალურად უნდა გამოვიყენოთ ზემოაღნიშნული მოდელი, რათა არც ერთ ელემენტში არ იყოს ჩადებული საფრთხე. ასეთ საფრთხეს წარმოადგენს განსხვავებული რესურსებით იგივე პროდუქციის მიღება. ეს განსაკუთრებით აქტუალური ხდება უამრავი ახალი ტექნოლოგიის არსებობის გამო. ზოგადად, გაცილებით უფრო მარტივია არაფიზიკური რესურსებით ოპერირება, როგორცაა ბრენდი, სავაჭრო ნიშანი, განაწილების სისტემა, რომლებიც ძალიან რთულია საიმპიტაციოდ. რესურსების ასეთი დეტალური ანალიზი, შესაძლებლობას იძლევა კონკურენტული უპირატესობა განხილული იქნეს უშუალო კავშირში რესურსების მახასიათებლებთან. კონკურენტული უპირატესობის რესურსული მოდელი გამორიცხავს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის შესაძლებლობას, თუ, ის არ ეფუძნება რესურსს. შესაბამისად, ვიღებთ კარგად დეტერმინირებულ ვითარებას - იაფი რესურსი განსაზღვრავს საბოლოო პროდუქციის სიაფვეს, განსაკუთრებული რესურსი - საბოლოო პროდუქტის განსაკუთრებულ ხარისხობრივ პარამეტრებს და ა.შ.

ყველა ამ მიდგომაში ნიველირებულია ისეთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი, როგორცაა მეწარმეობა, ანუ ახლებური ხედვა და პროდუქტის, მომსახურების ან იდეის შეთავაზება ბაზრისათვის ან ახლებურად შეთავაზება. მეწარმეობა არ გულისხმობს, მხოლოდ

რევოლუციურ ცვლილებებს და განახლებას. მეწარმეობა, ხშირად წარმოადგენს ყველასათვის კარგად ნაცნობი საკითხების ახლებურ გააზრებას და ისეთ შეთავაზებას პოტენციური მომხმარებლისათვის, სადაც აშკარად ჩანს ახალი შეთავაზების კონკურენტული უპირატესობა. ამდენად, სტრატეგიულ მენეჯმენტში არ შეიძლება მოხდეს ამ ასპექტის უგულვებელყოფა. სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ასევე წარმოადგენს სამეწარმეო გადაწყვეტილებებს, სადაც ძალიან მნიშვნელოვანია ახლებური გააზრება ისეთი ფუნდამენტური ცნებების, როგორიცაა: ფასეულობა, პოტენციური მყიდველი, კონკურენტული უპირატესობა და ა.შ. ამ ასპექტით ძალიან საინტერესოა დროზე დამყარებული კონკურენტული უპირატესობის მოდელი. ზოგადად ეს ცნება წარმოდგენილი იქნა XX საუკუნის 80-იანი წლების ბოლოს, კერძოდ, სტალკის მიერ. სტალკი დროს მიიჩნევდა, როგორც კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მნიშვნელოვან რესურსს. დრო ამ შემთხვევაში განიხილება, როგორც ფირმის შესაძლებლობა მოიფიქროს, შექმნას, გაზარდოს გამოცადოს და მიაწოდოს ახალი პროდუქცია [6]. საინტერესოა, რომ ამ შემთხვევაში მოიაზრება, როგორც ბაზარზე არსებული და უკმაყოფილებელი მოთხოვნის პირობებში ახალი შეთავაზების ფორმირება, ასევე სრულიად ახალი პროდუქციის შექმნა. ფაქტობრივად, ამ კონცეფციამ საფუძველი ჩაუყარა, სრულიად ახალ საწარმოო მოდელს - სწრაფი რეაგირების წარმოება (QRM). ეს მოდელი ფართოდ გამოიყენება მსუბუქ მრეწველობაში, სადაც ასეთი ფორმით მუშაობა ხდება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისა და შენარჩუნების მთავარი იარაღი.

თანამედროვე გლობალიზებულ ბიზნესგარემოში ადვილად ხდება არა მხოლოდ ტექნოლოგიური, არამედ ბიზნესმოდელების გადანაცვლება. საკმარისია, რომელიმე დარგში მომუშავე კომპანიამ მიაგნოს მომხმარებლის

მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების გზებს, რომ სხვა სფეროებში ეძებენ ამავე შესაძლებლობის რეალიზაციის ფორმებს. სტრატეგიული მენეჯმენტი სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს წარმატებული ბიზნესქეისების ანალიზს და მათი სხვა გარემოში ადაპტირების შესაძლებლობას. სტრატეგიული მენეჯმენტის ველი ემსგავსება ძალიან დინამიკურ, სწრაფად ცვალებად საჭადრაკო დაფას, სადაც ზოგიერთი პაიკი ქრება, ხოლო ზოგიერთი ბრუნდება ახალი საჭადრაკო ფიგურის სახით.

აუცილებელია, კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტის განხილვა: რა წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევის ინსტრუმენტებს, რამდენად განსხვავდებიან ისინი სხვა, მომიჯნავე დისციპლინების კვლევითი აპარატისაგან, როგორ მოხდება კვლევითი აპარატის შემდგომი განვითარება. სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევის მეთოდები დაყოფილია ორ დიდ ჯგუფად: პირველია ეკონომიკის კვლევის მეთოდები, რომლებიც ფოკუსირებულია მიკრო დონეზე; მეორეა ფართო სოციოლოგიური კვლევის მეთოდები, სადაც იკვეთება, როგორც თვისებრივი (ხარისხობრივი) ასევე, რაოდენობრივი კვლევის ასპექტები. ამ თვალსაზრისით, ძალიან საინტერესოა რ. პ. რუმელტის, დ. შნენდელის და დ.ჯ. ტისის სტატიაში მოყვანილი მოსაზრებები [7], სადაც გაანალიზებულია, თუ როგორ ხდება სტრატეგიული მენეჯმენტში ახალი იდეების, კვლევების განხორციელება ეკონომიკის სტანდარტულ კვლევით აპარატზე დაყრდნობით. აქვე უნდა აღინიშნოს პრინციპული ხასიათის მქონე განსხვავება: ეკონომიკის სწავლობს ბაზრების ფუნქციონირებას რესურსების კოორდინირებისა და განთავსების მიხედვით, სტრატეგიული მენეჯმენტი ფოკუსირებულია რესურსების კოორდინირებასა და განთავსებაზე ფირმის შიგნით. სწორედ ეს განსაზღვრავს განსხვავებას და საშუალებას გვაძლევს ახლებურად

გავიზრდით ეს საკითხები. XX საუკუნის მიწურულს, მოსაზრება, რომ ფირმა უნდა აიგოს სხვადასხვა ბაზრის მიხედვით და უნდა მოხდეს ფირმის შიგნით კონკურენციის წახალისება, უკვე მიჩნეულია ძველ და დრომოჭმულ შეხედულებად. უფრო მეტიც, ბევრი მკვლევარი თვლის, რომ ფირმის, როგორც საბაზრო ნიშნით დაყოფილი ერთეულების მართვა საფუძველშივე არასწორია. ფირმებში ამჟამად უფრო მნიშვნელოვანია კოორდინირებისა და თანამონაწილეობის ცნებები. ძალზე რთული და მნიშვნელოვანი სამუშაოები ჩატარდა, რომ განსაზღვრულიყო ფირმის ეფექტიანი საზღვრები და ამით მონიშნულიყო მისი მოქმედების არეალი. კონკურენტული სტრატეგია არის და იქნება სტრატეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილი, ამდენად ურთიერთკავშირი ეკონომიკსთან შენარჩუნდება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ დებულების ინტერპრეტირება არ უნდა მოხდეს იმგვარად, რომ სტრატეგიასა და გამოყენებით მიკროეკონომიკას შორის დაისვას ტოლობის ნიშანი. რასაკვირველია, ნებისმიერი კონკურენტული სტრატეგია იქნება უკეთესი, თუ ის გაითვალისწინებს ეკონომიკურ თეორიას და კონკურენტული რეაქციის მოდელებს. ამავდროულად კონკურენტული სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს ორგანიზაციული ქცევის, პოლიტიკური ასპექტების გათვალისწინების, ტექნოლოგიური ასპექტების გააზრებას. კონკურენტული სტრატეგია ეფუძნება უფრო ფართო ცოდნასა და არეალს, ვიდრე ესაა ეკონომიკის. თავის მხრივ, კონკურენტული სტრატეგიების ფორმირების უახლესი მიღწევები ახდენს მიკრო ეკონომიკური კვლევების შემდგომი ასპექტების წარმოჩენას. კვლევითი აპარატის დახვეწა ორმხრივად მიმდინარე დინამიკური პროცესია, სადაც ცალკეული მიღწევები განსაზღვრავს ახალი უფრო ფართომასშტაბიანი ან სიღმისეული კვლევების ჩატარების

აუცილებლობას. უახლოეს პერიოდში სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევითი აპარატი წარმოდგენილი იქნება როგორც ურთულესი, ერთმანეთის განმაპირობებელი კვლევითი მეთოდების ერთობლიობა.

ამრიგად, ნათელია, რომ იკვეთება ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც სტრატეგიული მენეჯმენტის პირობითი საზღვრები სულ უფრო და უფრო ძნელად გასაველება სხვა დისციპლინებთან მიმართებით. რესურსებზე ორიენტირებული კონკურენტული უპირატესობის მოდელი კი, აღიარებული უნდა იქნეს დომინანტ მოდელად უახლოეს მომავალში. მნიშვნელოვანი იქნება თუ რას წარმოაჩენს კონკრეტული ფირმა, როგორც მნიშვნელოვან რესურსს, ასევე საინტერესოა ამ რესურსის კონკრეტულ დარგში ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა და აქედან გამომდინარე – მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის შესაძლებლობა.

## **Essence of the Strategic Management**

**G. Gaganidze,**

In the Scientific article Author analyzed the formation and development of the Strategic Management concept, different approaches and current trends. Also is analyzed the different models and ways to capture and sustain competitive advantage. Author tried to find out modern trend in the competitiveness taking into account the globalization process.

1. Fred David, Strategic Management, Concepts and cases, 12<sup>th</sup> edition; Pearson Prentice Hall;
2. M.A. Sanders, Wm.G. Sanders, Strategic Management Dynamic Perspective, Pearson Prentice Hall;
3. T.FU, L. Fu, A Subjectivist Approach to Strategic Management, Managerial and Decision Economics, Vol. 24. No.4,2003, pp.335-345;
4. M. Porter, Competitive Strategy, 1980;
5. R. Nag, D.C. Hambrick, Ming-Jer Chen, What is Strategic Management Really? Strategic management Journal Vol.28; N9; 2007 pp.935-955;
6. Stalk, Jr., Time – The Next Source of Competitive Advantage 1988;
7. R.P. Rumelt, Dan Schendel and David J. Teece, Strategic Management and Economics, Strategic Management Journal Vol.12, (Winter, 1991), pp. 5-29.

**ტურიზმის განვითარების მსოფ-  
ლიო ტენდენციები**

**მერაბ სოსოზაია**

**ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თსუ-ის ასისტენტ-  
პროფესორი, დოქტორანტი**

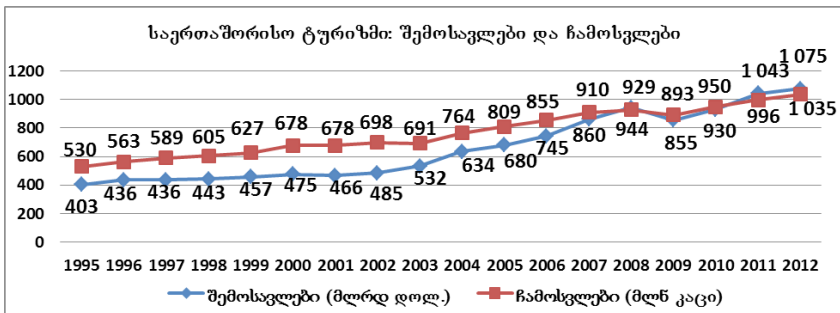
ტურიზმის ინდუსტრიის აქტუალურობა იზრდება მისი დინამიკის თვისებრიობიდან გამომდინარე. თანამედროვე სახით მის განვითარებას საფუძველი ჩაეყარა XX საუკუნეში და აქტიურ როლს ასრულებს ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული, კულტურათა ინტეგრაციის, გარემოსდაცვითი და სხვა მიმართულებებით. ინდუსტრიის ფრაგმენტულობის და მისი გარკვეულწილად ამორფული ხასიათის გამო, რთულდება ტურიზმის გავლენების ზუსტი შეფასება, შესაბამისად, სათანადო საინფორმაციო ბაზების შექმნა, რაც თავის მხრივ, ზღუდავს პროგნოზირების შესაძლებლობებს როგორც ანალიტიკოსებისთვის, ასევე ეკონომიკური სუბიექტებისთვის. ტურიზმის ინდუსტრიის მსოფლიო ტენდენციების განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვანია ინდუსტრიის მახასიათებლების რაოდენობრივი და თვისებრივი დინამიკის ანალიზი. რაოდენობრივი ანალიზი აჩვენებს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია ეკონომიკის პროგრესულად მზარდი სექტორია მსოფლიო მასშტაბით. ტურიზმი მნიშვნელოვანი ეკონომიკური აქტივობაა, როგორც ცალკეული ქვეყნების, ასევე რეგიონებისთვის, რომელიც უზრუნველყოფს ქვეყნის, რეგიონის ეკონომიკური სტრუქტურის სრულყოფას, სამუშაო ადგილების, საგადასახადო შემოსავლების ზრდას.

მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მონაცემების მიხედვით, 2013 წელს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის წილმა მსოფლიო მთლიან შიგა პროდუქტ-

## მერაბ ხოზოვაია

ში შეადგინა 6,990 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო პირდაპირმა კონტრიბუციამ – 2,155 მლრდ დოლარი (მსოფლიო მშპ-ის 2.9%). ინდუსტრია ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს დასაქმების თვალსაზრისითაც, იმავე წლის მონაცემებით, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში პირდაპირ და არაპირდაპირ დასაქმებულთა რაოდენობამ შეადგინა 265,855 მლნ კაცი, (მთლიანი დასაქმების 8.9%). ინდუსტრიაში განხორციელებულმა ინვესტიციების მოცულობამ – 2013 წელს შეადგინა 754.7 მლრდ დოლარი, რაც შეადგენს მთლიანი ინვესტიციების 4.4%-ს [3, გვ.1-5].

მსოფლიოში მიმდინარე გლობალური ეკონომიკური რყევების მიუხედავად, საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები წლიდან-წლამდე იზრდება. მსოფლიო მასშტაბით ზრდის ტენდენციით ხასიათდება როგორც საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები, ასევე საერთაშორისო ჩამოსვლები (იხ.გრაფიკი). როგორც გრაფიკზე ჩანს, შემოსავლები 1995 წელს 403 მლრდ დოლარიდან გაიზარდა 1,075 მლრდ დოლარამდე 2012 წელს. გამონაკლისია 2009 წელი, როცა დაფიქსირდა ვარდნა, რაზეც გავლენა მოახდინა მსოფლიო ეკონომიკურმა კრიზისმა, თუმცა, 2010-2012 წელს კვლავ ზრდის დინამიკით ხასიათდება [4, გვ.6-8]. შემოსავლების მიხედვით ქვეყნების რეიტინგში ლიდერობს აშშ, მას მოსდევს ეპანეთი, საფრანგეთი, ჩინეთი, იტალია, გერმანია, ბრიტანეთი, ავსტრალია [5, გვ.6].





2012 წელს საერთაშორისო ტურისტულმა ჩამოსვლებმა მიაღწია ისტორიულ ნიშნულს – 1,035 მლნ-ს. გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის ბარომეტრის მიხედვით, 2013 წელს დაფიქსირდა 5%-იანი ზრდა, შესაბამისად, შეადგინა 1,087 მლნ ტურისტი. აღსანიშნავია, რომ ევროპა საერთაშორისო ჩამოსვლების მიხედვით წარმოადგენს ყველაზე მონახულებად რეგიონს მსოფლიოში. 2013 წელს რეგიონში საერთაშორისო ჩამოსვლების რაოდენობამ შეადგინა 563 მლნ ტურისტი. ევროპული ქვეყნები ამ მაჩვენებლის მიხედვით იკავებენ წამყვან პოზიციებს. სუბრეგიონების მიხედვით საუკეთესო მაჩვენებელი ფიქსირდება ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში [10].

ანალიზით ირკვევა, რომ მსოფლიოში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და ტურისტებისათვის მიმზიდველ დანიშნულების ადგილს წარმოადგენს ჩინეთი, მაღალი აქტიურობით გამორჩევიან ასევე ჩინელი ტურისტები. 2012 წელს, დასვენებასა და მოგზაურობაზე საზღვარგარეთ გაწეულმა ხარჯებმა შეადგინა 102 მლრდ დოლარი. ჩინელი ტურისტების მოგზაურობასა და ტურიზმზე გაწეული ხარჯები 2000-დან 2012 წლამდე გაიზარდა 8-ჯერ. 2012 წელს, 2011 წელთან შედარებით დაფიქსირდა 40%-იანი ზრდა [11].

2005 წელს ჩინეთი მოგზაურობასა და ტურიზმზე გაწეული ხარჯების მიხედვით მეშვიდე ადგილზე იყო, ხოლო 2012 წლისათვის გადაასწრო ისეთ ქვეყნებს როგორცაა, იტალია, იაპონია, საფრანგეთი, აშშ. როგორც ცხრილიდან ჩანს, 2012 წლის მონაცემებით ჩინეთი პირველ ადგილზეა. პირველ ათეულში, ასევე უნდა აღინიშნოს რუსეთის ფედერაცია 42.8 მლრდ დოლარით, რომელმაც მეშვიდე ადგილიდან გადაინაცვლა მეხუთე ადგილზე. გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის გენერალური მდივანი ტაღებ რიფი აღნიშნავს: „ტურისტული დანახარჯების მაჩვენებლით მნიშვნელოვან ზრდას განაგრძობს ჩინეთი და რუსეთის ფედერაცია, რაც

## მერაბ ხოზოვაია

მეტყველებს ამ ქვეყნებში საშუალო ფენის მოძლიერებაზე, ეს ტენდენცია თვისებრივად ცვლის მსოფლიო ტურისტულ რუქას”[11]. ასევე მნიშვნელოვანი ნახტომი აქვს ბრაზილიას – 22 მილიარდი დოლარით, რომელიც 2005 წელს იყო 29 ადგილზე, 2012 წლის მონაცემების მიხედვით იმყოფება 12 ადგილზე.

საერთაშორისო ტურიზმი [11]					
ქვეყნები	დანახარჯები საერთაშორისო ტურიზმზე (მლრდ დოლ.)				ბაზრის წილი (%)
	2005	2010	2011	2012	
1. ჩინეთი	21.8	54.9	72.6	102.0	9.5
2. გერმანია	74.4	78.1	85.9	83.8	7.8
3. აშშ	69.9	75.5	78.7	83.7	7.8
4. ბრიტანეთი	59.6	50	51	52.3	4.9
5. რუსეთი	17.3	26.6	32.5	42.8	4.0
6. საფრანგეთი	31.8	39	44.1	38.1	3.5
7. კანადა	18	29.6	33.3	35.2	3.3
8. იაპონია	27.3	27.9	27.2	28.1	2.6
9. ავსტრალია	11.3	22.2	26.7	27.6	2.6
10. იტალია	22.4	27.1	28.7	26.2	2.4
11. სინგაპური	10.1	18.7	21.4	22.4	2.1
12. ბრაზილია	4.7	16.4	21.3	22.2	2.1

განსაკუთრებული ზრდის ტემპით გამოირჩევა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონი. ასე, მაგალითად, მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის მონაცემების მიხედვით საერთაშორისო ტურისტების რაოდენობა 2012 წელთან შედარებით, 2013 წელს გაიზარდა 14 მლნ-ით, და შეადგინა 248 მლნ ტურისტი [12]. აღნიშნულ რეგიონში ზრდის მაჩვენებლები, გარკვეულწილად, უკავშირდება რეგიონში ტურიზმის მიმართულებით შეთანხმებულ და კოორდინირებულ პოლიტიკას. ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებით საინტერესოა აზია-წყნარი ოკეანის ტურისტული ასოციაციის **(Pacific Asia Travel Association-PATA)** აქტივობები. რეგიონის კონკურენტული უპირატესობის გასაძლიერებლად ორგანიზაცია იყენებს სხვადასხვა სახის კვ-

ლევებს, სარეკლამო ღონისძიებებს, რომელიც უზრუნველყოფს რეგიონის შესახებ დეტალური ინფორმაციის გავრცელებას, ასევე – ტურისტული დანიშნულების ადგილებზე ვიზიტორების მოზიდვას [2, გვ. 99-100].

ტურიზმის განვითარების მსოფლიო ტენდენციების რაოდენობრივი ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია ერთმნიშვნელოვნად დავასკვნათ, რომ:

- მოგზაურობა და ტურიზმი წარმოადგენს მსოფლიოში ერთ-ერთ უდიდეს ინდუსტრიას, თითქმის ყველა ეკონომიკური განზომილებით; ის იკავებს მნიშვნელოვან სეგმენტს საერთაშორისო ვაჭრობაში. ამასთან, არის სწრაფად მზარდი სექტორი როგორც ეკონომიკური, ასევე სოციალური მნიშვნელობით;

- ტურიზმისა და ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების პარამეტრებს შორის დადებითი კორელაციაა წლიდან წლამდე იზრდება;

- მსოფლიოში ორივე – საერთაშორისო და შიგა ტურიზმი, არის სწრაფად მზარდი მიმართულება, განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში. ამავე დროს, ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში შიგა ტურიზმის როლი მეტია, ვიდრე საერთაშორისო ტურიზმის გავლენა [2, გვ. 380-386];

- ტურიზმი უკეთ განვითარებულია სტაბილურ, ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში, თუმცა, აღსანიშნავია, რომ განვითარებად ქვეყნებში ისეთი პარამეტრები, როგორცაა მოგზაურთა დინამიკა, ასევე სექტორის ძირითადი მაკრო-ინდიკატორები, ხასიათდება მუდმივი ზრდის ტენდენციით;

- ტურიზმის განვითარებით დაინტერესების საფუძველს ქმნის მისი პირდაპირი, ირიბი და მულტიპლიკაციური ეფექტის პოზიტიური გავლენები, რომელსაც ინდუსტრია იწვევს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით [2, გვ. 396].

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარე-

ბის თვისებრივი ანალიზიდან გამომდინარე გამოიკვეთა შემდეგი ძირითადი ტენდენციები:

- თანამედროვე ეპოქაში განსხვავებულია ტურისტის თვისებრივი მახასიათებლები: ის არის გამოცდილი, დახვეწილი, გემოვნებიანი, მომთხონი, ფიზიკურად და ინტელექტუალურად მეტად აქტიური, იზიდავს მაღალხარისხიანი სანახაობები და მომსახურება;

- განსხვავებულია თანამედროვე ტურისტის ინტერესები. შესაბამისად, მზარდია ახალ ტურისტულ პროდუქტზე მოთხოვნა, განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს სპორტული ღონისძიებები, რეკრეაცია, გამაჯანსაღებელი კურორტები, აბაზანები, ტრადიციული მედიცინა, ეკოტურიზმი. მეტი ტურისტი მოითხოვს სპეციფიკურ პირობებს. ხშირ შემთხვევაში, სურს დასვენებისას დაკავდეს ჰობით [1, გვ.91-107];

- პოპულარულია ტრადიციული დასვენების ფორმები: “სიძველეებთან შეხება“, ისტორიის, რელიგიათა შესწავლა, ბუნების, კულტურული და სათავედასავლო ტურები, ასევე ფართოვდება ბიზნესმოგზაურობა და კონფერენცტურები;

- ტურისტები უპირატესობას ანიჭებენ ხშირ, მაგრამ მოკლევადიან, დასვენებას. ამავე დროს, მოინახულებენ სულ უფრო მეტ ტურისტულ ობიექტს წლის ყველა სეზონში;

იზრდება ხანდაზმულების, უნარშეზღუდულების, აქტიური ინდივიდების დაინტერესება ტურისტული პროდუქტით;

- თანამედროვე ტურისტი მეტად მგრძობიარეა, დიზაინის, არაეკოლოგიური, ინფრასტრუქტურული ხარვეზების მქონე, ასევე არასწორად დაგეგმილი ტურისტული დანიშნულების ადგილების მიმართ, რაც იწვევს ეკოლოგიურ და სოციალურ პრობლემებს [8, გვ. 40-44];

- მომხმარებლის და მოთხოვნის ცვლილებებთან ერთად იცვლება ტურისტული კომპანიების მართვის სპეციფიკაც. სარგებლის ოპტიმიზაციის მიღწევა შესაძლებელია გარემოსთან ადაპტაციით, სწორი დაგეგმვის, ტურისტული

პროდუქტის მაღალი ხარისხის საშუალებით, რომელიც არ ქმნის ეკოლოგიურ და სოციალურ პრობლემებს. აუცილებელი ხდება ძველი ტურისტული კურორტების მოდერნიზება - გაახლება, რათა უპასუხოს თანამედროვე მოთხოვნებს;

- ტურიზმის სექტორში იზრდება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება, განსაკუთრებით – ლოჯისტიკის სისტემის, ონლაინ რეზერვაციის, მარკეტინგის, კერძოდ, ინტერნეტ-მარკეტინგის მიმართულებით, ტურიზმის ინდუსტრია წარმატებულად იყენებს ინტერნეტ-ტექნოლოგიებს. ელექტრონული გაყიდვების მხრივ ტურიზმი უსწრებს მრავალ სექტორს. ტურისტული ფირმებისათვის ინტერნეტი ხდება მნიშვნელოვანი საინფორმაციო და მარკეტინგული იარაღი [7, გვ.22-26; 8, გვ.52];

- ტურიზმის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ინფრასტრუქტურის მზაობა სტუმრების მისაღებად. რეგიონის ან ქვეყნის ტურისტული პოტენციალის გააზრება ხდება მნიშვნელოვანი წინაპირობა იმისათვის, რომ დაჩქარდეს ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელება, რაც თავის მხრივ, მრავალი სხვა სექტორის და ზოგადად, ამ გეოგრაფიული არეალის ეკონომიკური განვითარების წინაპირობა ხდება [9, გვ.103-106];

- ბუნებრივი გარემოს, ისტორიული ადგილების, კულტურული ტრადიციების შესანარჩუნებლად მსოფლიოში გავრცელებული სტრატეგიაა ტურიზმის სექტორის განვითარება. კონსერვაციისთვის საჭირო რესურსების დეფიციტის პირობებში, კონსერვაციის პროგრამების დანერგვისთვის, ავითარებენ ტურიზმის ისეთ სეგმენტებს, როგორიცაა ეკოტურიზმი და კულტურული ტურიზმი [9, გვ.55];

- ტურიზმის პროდუქტების და მომსახურების ძირითადი მიმწოდებელია კერძო სექტორი, მაგრამ აუცილებლად – მთავრობასთან ტანდემში. ეროვნული, რეგიონული, საზოგადოებრივი, ეკოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური მიზ-

ნების მთლიანობაში განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია, სათანადო პოლიტიკისა და ერთობლივი სამოქმედო გეგმის შემუშავება-განხორციელება, რომელიც უზრუნველყოფს პასუხისმგებლობის, ფუნქციების განაწილებას ცენტრალური, რეგიონული, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებსა და კერძო სექტორს შორის. ტურისტულ ზონებში, სადაც კერძო ინვესტიციის მოზიდვა რთულდება, დღემდე აქტუალურობას არ კარგავს მთავრობის აქტიური, მასტიმულირებელი პოლიტიკის განხორციელების აუცილებლობა, რაც ხშირად წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა [9, გვ.96-98].

სექტორის აქტუალურობიდან, მისი მზარდი როლიდან გამომდინარე, გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს ინდუსტრიის გრძელვადიან პროგნოზებს, რაც სათანადო დასკვნების გაკეთების საშუალებას იძლევა ქვეყნებისათვის, შესაბამისი ტურისტული პოლიტიკის დაგეგმვის თვალსაზრისით, ინვესტიციებისათვის, ტურისტული კომპანიებისა და მომიჯნავე სექტორებისათვის. აღნიშნულ პროგნოზებზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმის განვითარების სამომავლო პერსპექტივები იქნება პოზიტიური ხასიათის. გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის პროგნოზები ეყრდნობა სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და ტექნოლოგიური ფაქტორების ღრმა ანალიზს, რამაც ხელი შეუწყო ტურიზმის ინდუსტრიის ფორმირებას და რომელმაც, შესაძლოა, გავლენა მოახდინოს ტურიზმის განვითარებაზე მომავალში, რომლის გრძელვადიანი პროგნოზიც საკმაოდ ოპტიმისტურია:

- 2020 წელს საერთაშორისო ჩამოსვლები მიაღწევს 14 მლრდ-ს, ხოლო 2030 წლისათვის გადააჭარბებს 1.8 მლრდ ტურისტს;

- 2015 წელს განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკები მიიღებენ უფრო მეტ ტურისტებს, ვიდრე განვითარებული ქვეყნები;

- აზია – წყნარი ოკეანის რეგიონი იქნება ყველაზე სწრაფად განვითარებადი;

• 2030 წლისათვის სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის სუბ-რეგიონი იქნება ყველაზე სწრაფად განვითარებადი, ხოლო ჩრდილო-აღმოსავლეთ აზიის სუბრეგიონი ყველაზე მონახულებადი [6.გვ.1-27].

• ყოველივე ზემოთ აღნიშნული ადასტურებს, რომ ტურიზმი მსოფლიო მასშტაბით მზარდი ინდუსტრიაა. მას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ეკონომიკის განვითარებაში და მომავალში ეს როლი გაიზრდება. მეტ აქტუალურობას შეიძენს ინდუსტრიის განვითარების სწორი დაგეგმვა, რათა მოხდეს სექტორის ყველა შესაძლო პოზიტიური შედეგების მაქსიმალური გამოყენება და ნეგატიური ეფექტების შეზღუდვა. ტურიზმის განვითარების სწორი პოლიტიკა დიდ შესაძლებლობებს იძლევა განვითარდეს ყველა მომიჯნავე ან მასთან დაკავშირებული დარგი, რაც თავის მხრივ, განაპირობებს ტურისტული ზონის, რეგიონის, ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებას.

## **World Trends in Tourism Development**

**M.Khokhobaia**

Tourism and hospitality industry in the contemporary form has been developed in the twentieth century and plays active role in economic, social and cultural, esthetic directions, as well as for the cultural integration, the environmental protection, etc. The tourism is significant economic activity, for the separate countries as well as the regions, which secures improvement of the economic structure in the country and the region, provides increase of employment and growth of the tax incomes. Travelling and tourism represent one of the largest industries in the world according to almost all the economic dimensions. At the same time, it is the fast-growing sector with its economic and social significance. In order to define the world trends of the tourism industry, the work hereof deals with the quantitative as well as the qualitative dynamic analysis of the industry characteristics.

Nowadays, in the current conditions, appropriate and correct

planning of the industry development becomes of much relevance, as to apply maximally for all the possible positive results, and to restrict the negative effects at the same time. The proper policy for development of the tourism provides the great opportunities for development of all the adjacent or the related fields, and that on its hand causes development of economy in destination, the region and the country.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. მათა მარგველაშვილი, ტურიზმის ეკონომიკა, თსუ გამომცემლობა 2012 წელი;
2. Charles R. Goeldner, J.R. Brent Ritchie, John Wiley Sons, 2012;
3. World Travel&Tourism Council, World Travel&Tourism Economic Impact 2014;
4. World Tourism Organization (UNWTO) Annual Report 2012, Madrid Spain;
5. World Tourism Organization (UNWTO) Tourism Highlights 2013 Edition, Madrid Spain;
6. World Tourism Organization (UNWTO) Tourism Towards 2030 Global Overview;
7. ITB World Travel Trends Report, Messe Berlin GmbH, December 2013;
8. Megatrends Underpinning Tourism To 2020, Analysis of key drivers for change, Larry Dwyer, Deborah Edwards, Nina Mistilis, Carolina Roman, Noel Scott and Chris cooper, 2008;
9. Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism, WTO 1998;
10. <http://media.unwto.org/ru/press-release/2014-01-20/mezh-dunarodnyi-turizm-prevyshaet-ozhidaniya-chislo-pribytii-v-2013-godu-voz>.
11. <http://media.unwto.org/press-release/2013-04-04/china-new-number-one-tourism-source-market-world>
12. <http://media.unwto.org/press-release/2014-01-20/international-tourism-exceeds-expectations-arrivals-52-million-2013>



**რეკლამის გავრცელების  
არხების შერჩევის  
სპენსიშიკა საქართველოში**

**მანია სეთური**

**ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,  
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
მოწვეული პროფესორი**

რეკლამა ხელს უწყობს ორგანიზაციებს თავიანთი მარკეტინგული შეთავაზებების საუკეთესო მახასიათებლების წარმოჩენასა და უპირატესობის მოპოვებაში კონკურენტებთან შედარებით. მომხმარებლები კონკურენტებს შორის საქონელს გამოარჩევენ მათთვის მოსაწონი თვისებებით. მომხმარებელთა ყურადღების, მათი ნდობის მოსაპოვებლად დიდ როლს ასრულებს რეკლამა. იგი აწვდის ინფორმაციას მომხმარებელს მწარმოებელ და გამყიდველ კომპანიებზე, პროდუქციის ხარისხსა და ფასზე.

საქართველოში, ისევე როგორც სხვა ქვეყნებში, რეკლამის გავრცელებისათვის გამოყენებული ძირითადი არხებია: ტელევიზია, გაზეთები, ჟურნალები, რადიო, ფოსტა, გარე რეკლამის საშუალებები, ინტერნეტი. ყოველ არხს აქვს თავისი უპირატესობები, აგრეთვე, გარკვეული შეზღუდვებიც. ამიტომ, რეკლამის გასავრცელებლად აუცილებელია მათი სწორად შერჩევა. შერჩევისას რეკომენდებულია შემდეგი თანმიმდევრობის დაცვა: გადაწყვეტილებების მიღება აუდიტორიის მომცველობის მასშტაბების, რეკლამის განმეორებადობის სიხშირის და ზემოქმედების სიძლიერის

თაობაზე; უშუალოდ ინფორმაციის გავრცელების საშუალებების შერჩევა; რეკლამის კონკრეტული მატარებლების შერჩევა; სარეკლამო საშუალებების გამოყენების გრაფიკის დადგენა და ა.შ.

რეკლამაზე აშშ-ში დიდი თანხები იხარჯება, ყოველწლიურად – დაახლოებით 237 მლრდ დოლარზე მეტი, ხოლო მსოფლიოში – 470 მლრდ დოლარი [1, გვ.414]. აღსანიშნავია, რომ საქართველოს ბაზარზე სარეკლამო ხარჯები ზრდით ხასიათდება. 2012 წელს ქართული არხების მიერ რეკლამიდან მიღებულმა საერთო შემოსავალმა 54 მლნ დოლარს გადააჭარბა [2, გვ. 3].

ცნობილია, რომ ინფორმაციის გავრცელების ყოველი საშუალებისათვის დამახასიათებელია თავისებურებანი, რაც განსაზღვრავს რეკლამის მოცვას, სიხშირესა და ზემოქმედების ძალას. თავად ინფორმაციის საშუალებები კი იცვლება და ვითარდება.

თანამედროვე რეკლამის სხვადასხვა სახეებს შორის გამორჩეული ადგილი სატელევიზიო რეკლამას განეკუთვნება. რეკლამის დამკვეთი ტელევიზიით შეიძლება დაუკავშირდეს დიდ აუდიტორიას. სატელევიზიო რეკლამა ძლიერ ფსიქოლოგიურ გავლენას ახდენს აუდიტორიაზე. იგი კომპანიას საშუალებას აძლევს ვიზუალური, ხმოვანი და დინამიკური საშუალებების გამოყენებით წარმოაჩინოს თავისი პროდუქცია, გამოიწვიოს ემოციები. ტელევიზიით შესაძლებელია ინფორმაციის მიწოდება ადგილობრივი და ნაციონალური ბაზრებისთვის, შესაძლებელია ინფორმაციის რამდენჯერმე მიწოდება.

ტელერეკლამას აქვს გარკვეული ხარვეზებიც: იგი ხასიათდება დიდი მთლიანი ხარჯებით, რეკლამირების მკაცრად განსაზღვრული დროით, აუდიტორიასთან სარეკლამო კონტაქტის მინიმალური დროით (წამიერი ხასიათი),

საეთერო დროის რეკლამებით გადატვირთულობით, აუდიტორიის შეზღუდული შერჩევითობით.

მართალია, ტელე რეკლამის ღირებულება ძალიან მაღალია, მაგრამ იგი მომხმარებელთა დიდ რაოდენობამდე დაიყვანება და ხასიათდება დაბალი ხარჯებით ერთ მაყურებელზე. საქართველოში სატელევიზიო სარეკლამო ბაზარი წარმოდგენილია რიგი სატელევიზიო არხების მაუწყებლობით: “რუსთავი-2”, “იმედი”, “მანესტრო”, “საზოგადოებრივი მაუწყებელი”, “კავკასია”, “აჭარა” და სხვა. აღსანიშნავია ისიც, რომ ქვეყნის მთლიანი სარეკლამო დანახარჯების დაახლოებით 72 % სატელევიზიო რეკლამაზე მოდის. ამ თანხების თითქმის 95% კი დედაქალაქში არსებულ ტელევიზიებზე მოდის [3, გვ.2].

რეკლამის წარმატება დამოკიდებულია მის მიერ აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობის და კარგი კომუნიკაციის დამყარების უნარზე, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამედროვე პირობებში, როდესაც სარეკლამო გარემო ძვირადღირებული და ქაოსური გახდა. საქართველოში ტელესამაუწყებლო არხების რაოდენობა 50-ზე მეტია, მაშინ როდესაც წარსულში მათი რაოდენობა ძალიან მცირე იყო. მაგალითად, 1950 წელს მხოლოდ 3 არხი ფუნქციონირებდა.

საქართველოში სატელევიზიო რეკლამით 1000 მაყურებელზე წვდომის ღირებულება (CPT), მეზობელ ქვეყნებთან შედარებით, დაბალია. ამიტომ რეკლამის დამკვეთები სარეკლამო კამპანიებს ძირითადად ქვეყნის წამყვანი არხებით ახდენენ. ამ არხებზე მოდის სარეკლამო შემოსავლების დიდი ნაწილი. საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის (GNCC) 2012 წლის ანგარიშის მიხედვით, ტელევიზიებმა შემოსავლები ძირითადად რეკლამიდან მიიღეს. 2012 წელს ყველაზე დიდი შემოსავალი სამაუწყებლო კომპანია “რუსთავი 2”-მა მიიღო—მთლიანი შემოსავლის 37%, ტელე-

## ბაია სთური

კომპანია “იმედმა” – დაახლოებით 26%, “გლობალ მედია ჯგუფმა” – (GMG) 5%-ზე მეტი, “მაესტრომ” – 4,1% [4, გვ. 52].

ცნობილია, რომ ტელევიზიის მაყურებელი ყველაზე ადვილად მისაზიდი აუდიტორიაა. თუ ადრე მაყურებელს მხოლოდ რამდენიმე არხის ყურება შეეძლო, დღეს, საკაბელო და სატელიტური ტელევიზიების მართვის მოწყობილობათა შექმნის შემდეგ, მას გაცილებით მეტი არჩევანის საშუალება აქვს. ადამიანს შეუძლია თავი აარიდოს რეკლამებს და უყუროს არაკომერციულ არხებს ან ტელევიზორი სხვა არხზე გადართოს. გამოკვლევების თანახმად, ტელევიზიის დაახლოებით ნახევარზე მეტი მაყურებელი რთავს ამა თუ იმ არხს რეკლამის დაწყებისთანავე [1, გვ.414].

საქართველოში რეკლამებიდან მიღებული შემოსავლების მიხედვით შედარებით სუსტად არის წარმოდგენილი ბეჭდვითი საშუალებები, კერძოდ, პრესაზე მოდის სარეკლამო დანახარჯების 5% [2, გვ. 28]. გაზეთებში რეკლამის განთავსება, სხვა არხებთან შედარებით, იაფია. საგაზეთო რეკლამა საშუალებას აძლევს მკითხველებს განმეორებით, ზოგჯერ კი რამდენჯერმეც, გადაიკითხონ სარეკლამო განცხადებები. რეკლამის ეს სახე გარკვეული შეზღუდულობითაც ხასიათდება. გაზეთების უმეტესობა სწრაფად, ერთ დღეში იყიდება. ამიტომ სარეკლამო განცხადებების არსებობის დრო მოკლეა. სარეკლამო მიმართებთან მომხმარებლის კონტაქტის პერიოდიც მცირეა, რადგან გაზეთებს დროის მოკლე პერიოდში კითხულობენ. მკვლევარებმა შეისწავლეს ბეჭდვითი რეკლამა და დაადგინეს, რომ ნახატი უნდა იყოს საკმაოდ ძლიერი რომ მიიპყროს ყურადღება, სათაური და ტექსტი უნდა იყოს საინტერესო [5, გვ. 571].

ფართოდ გავრცელებული მოსაზრებების თანახმად, ქართული ბეჭდური გამოცემების ტირაჟი ძალიან დაბალია. საქართველოს ყველაზე მსხვილი გაზეთი “კვირის პალი-

ტრა” აცხადებს, რომ მისი ტირაჟი ყოველკვირეულად 63 ათასია. გაერცელებული ცნობებით, ცნობილი ყოველდღიური გამოცემების – “რეზონანსი”, “24 საათი”, ტირაჟი 5 ათასს არ აღემატება [2, გვ. 28]. გაზეთებში ხშირად ქვეყნდება საცალო სავაჭრო ხასიათის რეკლამები, მომხმარებელს აწვდიან ინფორმაციას მრავალფეროვან საქონელზე, ფასების ცვლილებებზე.

რაც შეეხება ჟურნალებს, აქ რეკლამის განთავსებისას გასათვალისწინებელია რეკლამის მიზნები, ჟურნალების ტირაჟი, რეკლამის განთავსების ფასი, ჟურნალების გამოსვლის პერიოდულობა, ჟურნალების საიმედოობა, პრესტიჟულობა, დიზაინის ხარისხის დონე.

გაზეთებთან შედარებით, ჟურნალებში სარეკლამო განცხადებების არსებობის დრო მეტია. საქართველოში რეკლამებიდან მიღებული შემოსავლების მიხედვით ჟურნალები შედარებით სუსტად არის წარმოდგენილი. ისინი პერიოდულობით გამოდის. არის ყოველკვირეული, ყოველთვიური და ა.შ. ჟურნალები ვრცელდება დიდ ტერიტორიაზე და საზოგადოებაში კარგი რეპუტაციით სარგებლობს. ჟურნალების დიზაინი მაღალი ხარისხისაა, განთავსებული სარეკლამო განცხადებების აუდიტორიასთან შეხება რამდენჯერმე ხდება. თუმცა, გაზეთებთან შედარებით, ჟურნალებში რეკლამის განთავსება ძვირია, ნაკლებად მოქნილია, რადგან ჟურნალებში განცხადებების აუდიტორიასთან შეხების დრო ხანგრძლივია. ხოლო შემთხვევითი მკითხველები ჟურნალებს, გაზეთებთან შედარებით, მეტი ჰყავს.

რეკლამა რადიოში, ტელევიზიასთან შედარებით, ბევრად უფრო იაფია. რადიო განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალი ინფორმაციის გასავრცელებლად. 12 წლის ასაკის ზემოთ ამერიკელების 96% რადიოს უსმენს დაახლოებით 20 საათი კვირაში [5, გვ.573]. რეკლამა რადიოში ხასიათდება

## მამა სეთური

მოქნილობით. შესაძლებელია ინფორმაციის საზოგადოებისთვის მიწოდება სამუშაო ადგილზე, მეზაერობის დროს. ამასთან, რადიორეკლამას ახასიათებს გარკვეული შეზღუდვებიც: იგი ზემოქმედებს მხოლოდ სმენაზე, ზემოქმედება აუდიტორიაზე ხდება პერიოდულად და მოკლე დროში.

საქართველოში სარეკლამო დანახარჯების დაახლოებით 10% რადიორეკლამაზე მოდის [2; გვ. 8]. 2012 წელს საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიისთვის წარდგენილი მონაცემების მიხედვით, რადიოსადგურების შემოსავალმა შეადგინა დაახლოებით 5,8 მლნ დოლარი, აქედან სარეკლამო შემოსავლები 5,5 მლნ დოლარია [4, გვ. 51].

რეკლამის გავრცელებაში გარკვეულ როლს ასრულებს ფოსტა, რომლის საშუალებითაც მიზნობრივ აუდიტორიას უგზავნიან კატალოგებს, ბუკლეტებს, საფოსტო ბარათებს და სხვა სახის საინფორმაციო მასალას. საფოსტო რეკლამით შესაძლებელია აუდიტორიის პერსონალიზაცია, სრული ინფორმაციის სწრაფად მიწოდება მიზნობრივი აუდიტორიისათვის. თუმცა, აუდიტორიასთან კონტაქტის დამყარებისათვის საჭირო ხარჯები მაღალია. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მიწოდებული ინფორმაციის მნიშვნელოვან ნაწილს ადრესატები არ კითხულობენ.

რეკლამის გავრცელებისათვის გამოიყენება გარე რეკლამის საშუალებები: მაღაზიის აბრები, პლაკატები, აფიშები (პოსტერები), სტენდები, გარე განათებები, ელექტრონული მონიტორები, რეკლამა სატრანსპორტო საშუალებებზე. საქართველოში გარე რეკლამაზე მთლიანი სარეკლამო დანახარჯების 11% მოდის [2, გვ. 8]. გარე რეკლამის უპირატესობაა ის, რომ მას იმასსოვრებს მომხმარებელთა დიდი რაოდენობა. შესაძლოა კონკრეტულ ადამიანს არ ჭირდებოდეს რაიმე პროდუქტი ან მომსახურება, მაგრამ შესაძლოა იგი



დაინტერესდეს მომავალში. გარე რეკლამა კომუნიკაციის ოპერატიული საშუალებაა, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის სწრაფად და მარტივად მიწოდებას. იგი რეკლამის სხვა საშუალებებთან შედარებით იაფია.

გარე რეკლამასთან კონტაქტი მომხმარებლებს რამდენჯერმე უწევთ, რითაც ძლიერდება მისი ზემოქმედების ძალა. გარე რეკლამის გავრცელება საქართველოში რეგულირდება არსებული კანონმდებლობით. გარე რეკლამასთან კონტაქტი მომხმარებელს მცირე დროის მანძილზე აქვს, ამიტომ რეკლამის მწარმოებლები ცდილობენ შექმნან ადვილად დასამახსოვრებელი ექსპოზიციები მოკლე წარწერებით.

გარე რეკლამის ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა ელექტრონული მონიტორები, რაც ფართოდ გამოიყენება მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებში და საუკეთესოდ ითვლება. მოციმციმე და მრავალფეროვანი გამოსახულებები იპყრობს ადამიანთა ყურადღებას, თავისდაუნებურად აიძულებს მათ თვალი ადევნონ ცვალებად სიუჟეტებს. ტექსტური ინფორმაცია, მულტიპლიკაცია, კომპიუტერული გრაფიკა და ვიდეორგოლები, რაც აისახება დიდ ეკრანებზე, ძლიერ შთაბეჭდილებას ახდენს და რჩება მეხსიერებაში. ელექტრონული მონიტორების ძირითადი აუდიტორია ავტოტრანსპორტის მძღოლები და მათი მგზავრებია. ისინი დროის მნიშვნელოვან ნაწილს გარეთ ატარებენ და შედარებით ნაკლებად ხელმისაწვდომნი არიან სხვა სახის სარეკლამო მედიისათვის.

აღნიშნული მიმართულებით მომუშავე ქართული კომპანიები სთავაზობენ ნებისმიერი სახის გარე რეკლამას ქვეყნის მასშტაბით, თავად ქმნიან სარეკლამო პროდუქციას, ცდილობენ პროდუქტის ან მომსახურების გარე რეკლამა დამკვეთის მომხმარებლებზე იყოს ორიენტირებული. ასეთი სარეკლამო კომპანიები სთავაზობენ დამკვეთებს სარეკლამო რგოლების განთავსებას დიდფორმატიან ელექტრონულ

მონიტორებზე. კომპანიების განკარგულებაში ხშირ შემთხვევაში რამდენიმე მონიტორია, რასაც ისინი განათავსებენ ეფექტურ ადგილებში როგორც დედაქალაქში, ასევე ქვეყნის სხვა ქალაქებშიც.

განვითარებულ ქვეყნებში მომხმარებელთა დიდი ნაწილი უპირატესობას ანიჭებს ინტერნეტში რეკლამირებას. ერთ-ერთი გამოკვლევის მიხედვით, რომელიც აშშ-ში ჩატარდა, დადგინდა, რომ მომხმარებელთა 57%-ს ურჩევნია საქონლისა და მომსახურების შესახებ ინფორმაციის ინტერნეტში მოძიება. ინტერნეტში რეკლამა ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. მაგრამ მისი წილი საქართველოში არ არის დიდი, აქ იგი მთლიანი სარეკლამო დანახარჯების მხოლოდ 2%-ია (თანხობრივად 1,5 მლნ დოლარზე ნაკლები). Public Hepta-ს მონაცემებით, 2012 წელს Facebook-მა საქართველოდან 250 000-დან 300 000 დოლარის სარეკლამო შემოსავალი მიიღო. მაშასადამე, ინტერნეტრეკლამაზე დახარჯული თანხების დაახლოებით 20-25% Facebook-ზე მიდის და, შესაბამისად, ქართულ ვებგვერდებს არ ხმარდება [6; გვ.2].

ამრიგად, საქართველოში მომხმარებელს შეუძლია არჩევანი გააკეთოს ჟურნალ-გაზეთებს, რადიოსადგურებს, სატელევიზიო არხებს, პირდაპირი ფოსტისა და ელფოსტის რეკლამას შორის. დღეს მომხმარებლები რეკლამებს ხელაგენ სახლშიც, სამსახურშიც, ქუჩაშიც და სხვ.

სარეკლამო საშუალებებით რეკლამის გავრცელება ხასიათდება რიგი ნაკლოვანებით:

- სარეკლამო საშუალებებით რეკლამას აქვს ერთგვარი დამატების ხასიათი. სამწუხაროდ, სარეკლამო რგოლები თავისი მაღალი სიხშირით არცთუ იშვიათად აღიზიანებს ადამიანებს. ამას თან დაერთო ისიც, რომ 2011 წელს საქართველოს კანონში რეკლამის შესახებ შეიტანეს ცვლილება, რომლის მიხედვითაც მაუწყებლებს ყოველ ერთ



საათში რეკლამის გაშვებისათვის გამოყოფილი მაქსიმალური დრო გაეზარდათ;

- მომხმარებლები ხშირად გამოთქევენ უკმაყოფილებას მობილურ ტელეფონზე არასასურველი სარეკლამო შეტყობინებების მიღების გამო. იგივე შეიძლება ითქვას ელექტრონული ფოსტით მიღებულ მრავალრიცხოვან სარეკლამო შეტყობინებაზე;

- საინფორმაციო მედიაგამოცემები სათანადო ყურადღებას არ უთმობენ მარკეტინგული მიდგომის გამოყენებას. ეს დაკავშირებულია იმასთანაც, რომ ამ საქმის სპეციალისტების სამსახურში აყვანას ისინი ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ. ამის გამო მათ უჭირთ რეკლამის დამკვეთების მოზიდვა, აქვთ მცირე სარეკლამო შემოსავლები;

- ხარვეზს წარმოადგენს ისიც, რომ არ ხდება სათანადოდ მიზნობრივი აუდიტორიის შესწავლა, მათი მჯობინებების, სურვილების გათვალისწინება. ცნობილია, რომ ერთი დ იგივე შეტყობინება მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფში განსხვავებულ რეაგირებას იწვევს. ხშირად სარეკლამო რგოლების გაშვება ხდება მასობრივ აუდიტორიაზე, რომლის დიდი ნაწილისათვის შესაძლოა იგი სრულიად გაუგებარი აღმოჩნდეს;

- ზოგჯერ არ იგრძნობა რეკლამის შესაბამისობა პროდუქტსა და მის პოზიციონირებასთან. ხშირად სუსტად არის წარმოდგენილი მონაცემები საქონლის მოხმარების თავისებურებებზე, რის გამოც მომხმარებელს უჭირს არჩევანის გაკეთება;

- რეკლამის გავრცელების საშუალებებით ხდება ისეთი სარეკლამო რგოლების გაშვებაც, რაც არ არის დამყარებული წარმატებულ სარეკლამო იდეებზე, ან სწორად შერჩეულ არგუმენტებზე, რამაც შესაძლოა მომხმარებელთა მს-

რიდან გამოიწვიოს უნდობლობა და გულგრილობა;

- არ ექცევა სათანადო ყურადღება რეკლამის ეფექტურობის შეფასებას, მომხმარებელთა აზრის შესწავლას. ხშირად ორგანიზაციებს მიაჩნიათ, რომ თუ რეკლამას გამოიყენებენ, ის აუცილებლად დადებითად იმოქმედებს მათ საქმიანობაზე, გაზრდის მათ გაყიდვებს;

რეკლამის გავრცელების საშუალებების ანალიზი გვაძლევს საფუძველს დავასკვნათ შემდეგი:

- სახელმწიფომ ხელი უნდა შეუწყოს სარეკლამო საქმიანობაში ჯანსაღი კონკურენციის განვითარებას, ამ მიმართულებით უნდა განახორციელოს კონტროლიც, თუმცა, ეს უნდა მოხდეს ძალიან ფრთხილად, რათა ხელი არ შეეშალოს ამ ორგანიზაციების განვითარებას და საქმიანობას;

- რეკლამამ მომხმარებელს უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია მიზნობრივი აუდიტორიის სურვილების გათვალისწინებით. ერთი და იგივე შეტყობინება მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებში განსხვავებულ საპასუხო რეაქციებს იწვევს;

- რეკლამა შესაბამისობაში უნდა იყოს საქონლის პოზიციონირებასთან, ამიტომ იგი უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას მისი მოხმარების თავისებურებებზე და განსხვავებდეს მას სხვა კონკურენტი პროდუქტებისაგან, მიანიშნებდეს მომხმარებელს მნიშვნელოვან სარგებელს რეკლამის ობიექტის შეძენის შემთხვევაში;

- სარეკლამო საშუალებებმა მეტი ყურადღება უნდა მიაქციონ წარმატებულ სარეკლამო იდეებს, რათა ადამიანების ცნობიერებაში დანერგონ საქონლის დადებითი იმიჯი. რეკლამა უნდა დაეხმაროს მომხმარებელს, მისცეს მას გარკვეული ბიძგი, რათა რეალურად იმოქმედოს. სარეკლამო ინფორმაციის გაცნობის შემდეგ მომხმარებელი ან მიიღებს გადაწყვეტილებას ყიდვის შესახებ

ან არა;

- რეკლამამ უნდა გასცეს პასუხი კითხვაზე – ექნება თუ არა სურვილი პოტენციურ მომხმარებელს უყუროს სარეკლამო რგოლს ბოლომდე ან წაიკითხოს სარეკლამო განცხადება მთლიანად? ამ კითხვაზე პასუხი უნდა იყოს დადებითი, რისთვისაც აუცილებელია სარეკლამო არგუმენტების სწორად შერჩევა და შემდეგ მათი გადმოცემა მომხმარებლისათვის გასაგებად;

- მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს რეკლამის ეფექტურობის შეფასებას, მომხმარებელთა აზრის შესწავლას.

### **The specifics of the advertising channel selection in Georgia**

**M. Seturi**

Product characteristics may help to identify the best advertising, lead from a comparison with competitors. In Georgia, as in other countries, the advertising major channels: television, newspapers, magazines, radio, mail, outdoor advertising facilities, internet access.

Dissemination of information about each method has its characteristic features, its advantages and certain limitations, that determine advertising coverage, frequency, and impact strength.

Therefore, it is necessary to properly distribute the ad selection. Recommended a number of decisions in selecting advertising media: audience suite scales at advertisement recurrence frequency, advertisers and others about specific carriers.

The article talks about some of the lack of advertising means in Georgia. By means of advertising the author of the article was doing some conclusions based on the analysis.

1. გ. არმსტრონგი, ფ. კოტლერი, მარკეტინგის საფუძვლები, მე-7 გამოცემა, თარგმანი ინგლისურენოვანი გამოცემიდან, თბილისი, 2007;
2. Advertising Report. Transparency International Georgia (TI Georgia), June, 2013 <http://transparency.ge/pdf/2013/Foxt Reader>;
3. <http://netgazeti.ge/GE/105/business/21122/>, “TI საქართველო: 2013 წელს მთლიანი სარეკლამო შემოსავლები შემცირდება”, 28.06.2013;
4. [http://www.gncc.ge/files/3100\\_2949\\_681569\\_ANNUAL%20REPORT%202012.pdf](http://www.gncc.ge/files/3100_2949_681569_ANNUAL%20REPORT%202012.pdf);
5. Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing Management, Twelfth ed. Upper Saddle River, New Jersey 07458;
6. <http://www.media.ge/ge/portal/news/300797/>, “საქართველოს სარეკლამო ბაზარი კონკურენტული გახდა”, 28.06.2013.

უმაღლესი განათლების  
ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტი  
- სტრატეგიული პროცესი

**ონისა ალფინიკა**  
**ივანე ჯავახიშვილის სახელობის**  
**თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი**

სტრატეგიული დაგეგმვა თანამედროვე კომპანიებისთვის მნიშვნელოვან პროცესს წარმოადგენს. გამომდინარე იქიდან, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი თანაბრად მნიშვნელოვანია დიდი, საშუალო თუ მცირე საწარმოებისათვის, მეცნიერები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით იკვლევენ სტრატეგიების შემუშავების, იმპლემენტაციის და შედეგებთან დაკავშირებულ საკითხებს. “სტრატეგიული მენეჯმენტი ასრულებს უზარმაზარ როლს ნებისმიერი კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში. მხოლოდ კარგად შემუშავებულ სტრატეგიას შეუძლია კომპანიას მოუტანოს წარმატება გრძელვადიან პერსპექტივაში” [1, გვ.11].

სტრატეგიული მენეჯმენტის შესახებ ძირითადი ნაშრომების ავტორებია კარპენტერი და სანდერსი [2], ლინჩი [3], ვილენი და ჰანგერი [4], დევიდი [5], კოლტერი [6]. რა თქმა უნდა, აღნიშნულ მეცნიერებს ერთმანეთისგან განსხვავებული მოსაზრებები გააჩნიათ სტრატეგიული დაგეგმვისა და მენეჯმენტის საკითხებზე, მაგრამ ისინი თითქმის ერთნაირად აღწერენ თვით სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს, რაც მოიცავს კორპორატიულ სტრატეგიებს და მათ კომპონენტებს ბიზნეს-სტრატეგიების სახით.

უმაღლესი განათლება, როგორც ბიზნეს-საქმიანობა, მეცნიერთა ყურადღების არეალში მოექცა XX-XXI საუ-

კუნეების მიჯნაზე. შესაბამისად, კვლევები მისი მენეჯმენტის მიმართულებით შედარებით მწირია. უნივერსიტეტების საქმიანობის ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებას თანამედროვე ეტაპზე წარმოადგენს ინტერნაციონალიზაცია. გლობალიზაციის პროცესმა დააჩქარა უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის პროცესი. შესაბამისად, ინტერნაციონალიზაცია გახდა უმაღლესი განათლების დაწესებულებებისათვის ერთერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება, რაც შეიძლება განვიხილოთ დაწესებულების ბიზნეს-მიმართულებად. აქედან გამომდინარე, სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, რომელსაც ზემოთ ჩამოთვლილი მეცნიერები აღწერენ როგორც ბიზნეს-სტრატეგიებს, ადვილად შეიძლება უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციასაც მივუსადაგოთ.

სანამ უშუალოდ უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სპეციფიკურ სტრატეგიებს განვიხილავთ, მიზანშეწონილია ვიმსჯელოთ ზოგადად ბიზნეს-სტრატეგიებსა და მათ მენეჯმენტზე. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ბიზნეს-სტრატეგიებთან მიმართებით, შესაძლოა რამდენიმე ეტაპად დაიყოს:

- სტრატეგიული ხედვის, მიზნისა და მისიის ფორმირება;
- კომპანიის შიგა და გარე გარემოს ანალიზი;
- სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბება;
- საუკეთესო სტრატეგიის არჩევა;
- არჩეული სტრატეგიის განხორციელება/იმპლემენტაცია;

- შესრულებული სამუშაოების/სტრატეგიის შეფასება.

ზემოთ მოყვანილი პროცესი ერთჯერადი არ არის, რაც იმას ნიშნავს, რომ ყოველი საფეხურის განხორციელებისას, კომპანიას შესაძლებელია მოუწიოს წინა საფეხურებში კორექტივების შეტანა იმის მიხედვით, თუ როგორ გარემოში

უწევს მას ამ სტრატეგიის განხორციელება. როგორც წესი, მდგრად გარემოში უფრო ადვილია საბოლოო შედეგის გათვლა, ვიდრე დინამიკურ, სწრაფად ცვალებად გარემოში. შესაბამისად, დინამიკურ გარემოში სტრატეგიული პროცესიც დინამიკური და უფრო მოქნილია და ხშირად მოითხოვს სწრაფ, დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების მიღებას. თუმცა, მიუხედავად გარემოს ცვალებადობისა, თვით სტრატეგიული პროცესის შემადგენელი კომპონენტები უცვლელია და შეიძლება შემდეგნაირად აღიწეროს:

- კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს რა არის მისი სტრატეგიული, გრძელვადიანი მიზანი, როგორია მისი მისია და რა ხედვა გააჩნია მას მიზნის მისაღწევად;

- შემდეგ ეტაპზე კომპანიამ უნდა გააანალიზოს შიგარესურსები, რათა შესაბამისად დაადგინოს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. პარალელურად კომპანიამ უნდა ჩაატაროს გარე ფაქტორების ანალიზი, რის შედეგადაც ნათლად გამოჩნდება ის შესაძლებლობები და საფრთხეები, რასაც შეიძლება გარემო უქმნიდეს კომპანიას;

- აღნიშნული ანალიზის შედეგად კომპანიას შეუძლია გადავიდეს შემდეგ ეტაპზე და მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გათვალისწინებით ჩამოაყალიბოს ის სტრატეგიული მიმართულებები, რომელთა განხორციელება კომპანიას შეუძლია;

- იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიისთვის რამდენიმე სტრატეგიის ერთდროულად განხორციელება აღემატება მის ძალეს, და ხშირ შემთხვევაში, სტრატეგიული მიმართულებები ურთიერთგამომრიცხავიც კია, კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს შეფასების კრიტერიუმები, რომლის საფუძველზეც დაადგენს საუკეთესო სტრატეგიულ მიმართულებას;

- შემდგომ ეტაპზე კომპანია განახორციელებს შერჩეულ სტრატეგიას და მისი დასრულებისთანავე, ხშირ შემთხვევაში, მიმდინარეობის პროცესშიც, იწყებს სტრატე-

გვისა და მისი განხორციელების შეფასებას, რათა კორექტივები შეიტანოს მასში ან ჩამოაყალიბოს სრულიად ახალი სტრატეგია[1,2,3,4,5,6].

უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიულ მენეჯმენტში შესაბამისი ლიტერატურის კვლევა გვიჩვენებს, რომ ის ძალიან ახლოსაა სხვა დანარჩენი ბიზნეს-სფეროების სტრატეგიულ პროცესებთან. თუმცა, როგორც ყველა ინდუსტრიას და კომპანიას, უმაღლეს განათლებას და ცალკე აღებულ უნივერსიტეტებს თავისი სპეციფიკა გააჩნიათ. აღნიშნულს ადასტურებს შურმანი, რომელიც აღნიშნავს, რომ ინტერნაციონალიზაციის მიღწევა შეიძლება მოკლე და გრძელვადიან მიზნებზე დამყარებული სტრატეგიული დაგეგმვის მეშვეობით[7]. თანამედროვე ეტაპზე, მრავალი უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმა მოიცავს ინტერნაციონალიზაციას. სწორად დაგეგმილი სტრატეგიებით საუნივერსიტეტო ლიდერებს და მენეჯერებს შეუძლიათ უნივერსიტეტების გაძღოლა საერთაშორისო საგანმანათლებლო ბაზრისკენ, აღნიშნავენ აიობი და ალ-ჰაბაიბუჰი [8]. საუნივერსიტეტო ლიდერებისათვის საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი ნიშნავს უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიის მიღებას.

ტიელორი აღნიშნავს, რომ უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიის შემუშავება და მისი შემდგომი განხორციელება არის დროში განგრძობადი პროცესი, ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა დაგეგმვის პროცესი. ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგია არ არის განცალკევებული პროცესი: მისი შემუშავებისას მხედველობაში მიიღება არა მხოლოდ გარემოს ფაქტორები, არამედ უნივერსიტეტის შიგა მოწყობა და შესაძლებლობები. სხვადასხვა დონის მენეჯერებს, რომლებიც ჩართული არიან ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიის შემუშავებაში, პირველ რიგში უნდა გააჩნდეთ ძლიერი შიგა ორიენტაცია. მკვლევარი იქვე 180



მიუთითებს, რომ უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების შემუშავება და განხორციელება მუდმივად მიმდინარე პროცესია, ისევე როგორც სხვა მიმართულებების სტრატეგიული დაგეგმვა[9, გვ. 168-169]. მეცნიერმა უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიებზე ამერიკის, კანადის, ავსტრალიის და შვედეთის ოთხ უნივერსიტეტში ჩაატარა კვლევა. ესენია ამ ქვეყნების წამყვანი უნივერსიტეტები: ბრიტანული კოლუმბიის უნივერსიტეტი, ჩიკაგოს უნივერსიტეტი, დასავლეთ ავსტრალიის უნივერსიტეტი და უფსალას უნივერსიტეტი. მიუხედავად იმისა, რომ ამ უნივერსიტეტებში სხვადასხვანაირად ფიქრობდნენ ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების ჩამოყალიბებასა და განხორციელებაზე, აუცილებელია იმის ხაზგასმა, რომ ინტერნაციონალიზაციის გავლენა უნივერსიტეტის ზოგად სტრატეგიებზე და მენეჯმენტზე მნიშვნელოვან ფაქტორადაა შეფასებული. ყველა შემთხვევაში, ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიის შემუშავება უნივერსიტეტებისათვის ერთ-ერთი ძლიერი მამოძრავებელი ძალაა უნივერსიტეტების გარდაქმნის პროცესში, რომელსაც ყველა უნივერსიტეტი აწყდება XXI საუკუნის დასაწყისში, რაც თავისთავად მძაფრი გამოწვევაა ტრადიციული უმაღლესი განათლების დაწესებულებებისათვის. ასეთი სახის გამოწვევების ფაქტორებს შორის მოიაზრება:

- ინტერდისციპლინარული სწავლებისა და კვლევების აუცილებლობა;
- სწავლების ახალი მეთოდების დანერგვა;
- მომხმარებელზე ზრუნვის აუცილებლობის გათვითცნობიერება, რაც გამოიხატება უცხოელი სტუდენტებისადმი, სტუმრებისათვის და მათი ოჯახებისათვის ყურადღების გამომჩენით;
- ცენტრალიზებული მენეჯმენტის, მენეჯმენტის პროცესის და ლიდერობის მნიშვნელობის ზრდა;

## ონისე ალფენიკე

---

- ხარჯების ეფექტიანობის გათვითცნობიერება, ინვესტიციებისა და რისკების შეფასება;
- მარკეტინგის როლის გათვითცნობიერება;
- დეპარტამენტაშორისი მუშაობის, სტუდენტთა და პერსონალის ჩართულობის აუცილებლობის აღიარება;
- თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა;
- ფონდების მოძიების მნიშვნელობა, განსაკუთრებული ურთიერთობები კურსდამთავრებულებთან;
- სხვა ინსტიტუტებთან კავშირურთიერთობების გაღრმავება;
- უმაღლეს განათლებაში კონკურენტული ძალების შეფასება, განსაკუთრებით სტუდენტთა შერჩევა-მოზიდვაში;
- აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის ტრენინგის აუცილებლობის დანახვა.

აღნიშნული ძირითადი და მრავალი სხვა ფაქტორი განაპირობებს ინსტრუქციონალური სტრატეგიების ჩამოყალიბებას დასახული ცვლილებების განსახორციელებლად. აღნიშნულიდან გამომდინარე, უნივერსიტეტის მენეჯმენტისათვის ძირითად ზრუნვის საგანს უნდა წარმოადგენდეს ეფექტიანი სტრატეგიების შექმნა და მისი სწორი მენეჯმენტი. ისევე როგორც სხვა სფეროებში, უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების კვლევა კარგად ხორციელდება ჩრდილოეთ ამერიკაში (აშშ-კანადა), უფრო ნაკლები ინტენსივობით - მსოფლიოს სხვა რეგიონებში. შესაბამისად, კვლავაც ბევრი სამუშაო უნდა ჩატარდეს, რათა ნათლად ჩამოყალიბდეს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიები[9, გვ. 168].

უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციას რუდზიკი აღწერს, როგორც საერთაშორისო კავშირურთიერთობების ჩამოყალიბების გრძელვადიან სტრატეგიას სტუდენტების მობილობის, კურიკულუმისა და პერსონალის განვითარების მისაღწევად. უმაღლესი განათლების ინტერნა-

ციონალიზაციის სტრატეგიის შესამუსავებლად, მკვლევარი გეთავაზობს მიეყვეთ სტრატეგიის შემუშავების ძირითად მოდელს, რაც გულისხმობს გარემოსა და შიგა ფაქტორების ანალიზს, SWOT-ის დადგენას, სტრატეგიული მიმართულებების გენერირებას, სტრატეგიების იმპლემენტაციას და ა.შ [10, გვ. 423]. მკვლევარი განიხილავს სტრატეგიული მენეჯმენტის თითოეულ კომპონენტს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის ჭრილით და მაგალითები უმეტესწილად მოჰყავს დიდი ბრიტანეთის გამოცდილებიდან. რუდჰის მისედვით, სტრატეგიული დაგეგმვა უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციას შეიძლება მიესადაგოს შემდეგნაირად:

**სტრატეგიული ანალიზი.**

• **გარემოს ანალიზი:** სტრატეგიული დაგეგმვის ამ ნაწილში აუცილებელია ვუპასუხოთ ყველა კითხვას, რომელიც შეეხება ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემოს, როგორც ცაა:

- რა არის უნივერსიტეტის სამომავლო გეგმა და მისია;
- რა სახის საქმიანობა მიმდინარეობს ამჟამად;
- რა შესაძლებლობა გააჩნია პერსონალს და მთლიანად დაწესებულებას ამ საქმიანობების შესასრულებლად (ამ ნაწილში დაბრკოლებად შესაძლებელია მოგვევლინოს პერსონალის ღირვვისტური შესაძლებლობები, ფინანსები ან სამთავრობო რეგულაციები);
- რა სახის შესაძლებლობებს სთავაზობს ორგანიზაციას გარემო და რა საფრთხეების შემცველია ის (მაგალითისათვის, აქ შესაძლოა მოვიახროთ უცხოელი სტუდენტების რაოდენობის ზრდა, როგორც შესაძლებლობა და აკადემიური პერსონალის დაბალი ანაზღაურება, მოგზაურობის მსურველი პერსონალის ნაკლებობა, როგორც საფრთხე);
- ვინ არიან სტეიკჰოლდერები: სტუდენტები, მშობლები,

## **ონისე ალფინიკა**

---

პერსონალი, თანამშრომლები, სამთავრობო სტრუქტურები, თუ სხვა დაინტერესებული პირები;

- ვინ არიან კონკურენტები: მაგალითისათვის უმაღლესი განათლების

მომწოდებელი იმავე ქვეყანაში თუ საზღვარგარეთ, ან სულაც სხვა

სახის კვალიფიკაციის მიმცემი დაწესებულებები.

• **რესურსები:** ორგანიზაციული რესურსების ანალიზმა საშუალება უნდა მოგვცეს დავადგინოთ უნივერსიტეტის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რაც მნიშვნელოვანია სტარტეგიული მიმართულებების განსაზღვრისათვის.

• **მიზნები და ამოცანები:** ინტერნაციონალიზაციის პროცესის მიზნები განსაზღვრული უნდა იყოს უნივერსიტეტის განვითარების ჭრილით. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ უმაღლესი განათლების მიღებაზე მოთხოვნა ზრდადია, საგანმანათლებლო ბაზრზე არსებული წილი და კონკურენტები შესაძლოა უნივერსიტეტის ყურადღების მიღმა დარჩეს. მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბებისას, ამ საკითხების გათვალისწინება მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ბრიტანული უნივერსიტეტებისათვის კონკურენტებს წარმოადგენენ ავსტრალიისა და ამერიკის უნივერსიტეტები, რომლებიც იზიდავენ ინგლისურ ენაზე სწავლის მიღების მსურველებს. აღსანიშნავია ნიდერლანდების უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომლებიც დიდწილად ინგლისურ ენაზე სთავაზობენ სწავლას უცხოელ სტუდენტებს.

### **სტრატეგიული არჩევანი.**

• **სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბება** გულისხმობს იმის დადგენას, თუ რა მიმართულებითაა შესაძლებელი სტრატეგიების ჩამოყალიბება ჩატარებული შიგა და გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზის შედეგად. სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბება სხვადასხვა

ორგანიზაციისათვის სხვადასხვა იქნება, მათი მიზნებიდან გამომდინარე, როგორცაა:

- სწავლება თუ კვლევა? – აქ შესაძლოა დიფერენციაცია მოხდეს საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო დონეებზე;

- ელიტური თუ მასობრივი განათლება: საუკეთესო სტუდენტების მოზიდვა თუ დიდი რაოდენობით სტუდენტების მიღება;

- ბიზნესსკოლის (ფაკულტეტის შემთხვევაში): ადგილობრივი მასშტაბის თუ მხოლოდ საერთაშორისო;

- ვიწრო სპეციალისტები თუ ფართო პროფილის კურსდამთავრებულები.

• **სტრატეგიული მიმართულებების შეფასება:** გავრცელებული მოლოდინი იმის თაობაზე, რომ საერთაშორისო აქტივობები აუცილებლად დამატებით რესურსებს მოითხოვს, მცდარია. აქტივობების ნაწილმა შესაძლოა არანაირი ფინანსი არ მოითხოვოს (მაგალითად, კურიკულუმის ცვლილებამ), ისევე როგორც ზოგიერთმა აქტივობამ შესაძლოა პირიქით, ფინანსები დაზოგოს კიდევ (მაგალითად, პერსონალის საზღვარგარეთულ ვიზიტს შესაძლოა შეუთავსდეს სტუდენტებთან შეხვედრა, კონფერენცია ან კვლევის ნაწილი). ზოგიერთმა აქტივობამ შესაძლებელია ფინანსები მოიზიდოს კიდევ (მაგალითად, უცხოელი სტუდენტებისთვის მოკლევადიანი კურსების მოწყობა, საზაფხულო სკოლების ორგანიზება და ა.შ). აღნიშნული საკითხების გათვალისწინებით შესაძლებელია სწორი არჩევანი გაკეთდეს საუკეთესო სტრატეგიულ მიმართულებაზე ან მიმართულებებზე.

**სტრატეგიის იმპლემენტაცია.**

• **რესურსების დაგეგმვა:** სტრატეგიის ჩამოყალიბების შემდეგ აუცილებელია გამოიყოს შესაბამისი რესურსები მისი წარმატებით შესრულებისათვის. ასეთი რესურსებია: ფინანსები, პერსონალი, სტუდენტთა საცხოვრებლები, პრო-

გრამები და ა.შ.

• **ორგანიზაციული სტრუქტურა:** შესაბამისი კორექტივების შეტანა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, საკითხების განსაზღვრა, რომლებზეც მიიღება ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებები; აუცილებელი ინტერნაციონალიზაციის განხილვა ორგანიზაციის შიგნით ყველა დონეზე, ასევე მისი მონიტორინგი უნივერსიტეტის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ. შესაძლებელია ზოგიერთმა ორგანიზაციამ შექმნას საერთაშორისო საქმეთა კომიტეტი პროცესის უკეთ წარმართვისა და მონიტორინგისათვის.

• **ადამიანური რესურსები და სისტემები:** უნდა განისაზღვროს რომელი პერსონალი იქნება საჭირო სტრატეგიის იმპლემენტაციისას, ვინ უნდა იქნეს გადმოყვანილი ამჟამად არსებული სტრუქტურული ერთეულებიდან ამ საქმიანობების შესასრულებლად და ვინ უნდა იყოს დაქირავებული სპეციალურად ამ საქმისთვის, რა სახის ადმინისტრაციული პროცედურები უნდა ჩამოყალიბდეს და შესრულდეს და ა.შ. [10, გვ. 423-435].

ამრიგად, მკვლევარები უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციას მიიხევენ, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პასუხს გლობალიზაციაზე. ეს არის საუნივერსიტეტო საქმიანობაში საერთაშორისო ასპექტების დამკვიდრების მუდმივად მიმდინარე პროცესი, რაც სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესია, რომელშიც ჩართულია სხვადასხვა სტეიკჰოლდერი და რომელიც მოიცავს რესურსების გამოყენებას და მართვის ეტაპებს როგორცაა: სტრატეგიული დაგეგმვა, იმპლემენტაცია და მონიტორინგი. აღნიშნულ საკითხებზე თეორიული და ემპირიული კვლევების ჩატარება და მათზე დაფუძნებული სტრატეგიების ჩამოყალიბება მნიშვნელოვნად დაეხმარება ქართულ უმაღლეს სასწავლებლებს წარმატებით განახორციელონ ინტერნაციონალიზაციის პროცესი, რაც გაზრდის მათ კონკურენ-

ტუნარიანობას მსოფლიოს თანამედროვე საგანმნათლებლო სივრცეში.

## **Management of Higher Education Internationalization : a Strategic Process**

**O. Alpenidze**

Nowadays internationalization can be seen as one of the main direction of higher education institutions that has been speeded up by on-going globalization process in the world. Hence, internationalization became one of the main instruments to gain competitive advantage for universities.

In this article, internationalization of higher education is explored from the angle of university's business strategy. Consequently, strategic management process had been reviewed and analysed, and linked to the internationalization process of higher education. The article reviews main scientific works worldwide including theoretical and empirical research. It identifies how to link strategic management process to university's internationalization activities.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ჩოხელი, ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი. გამომცემლობა 'უნივერსალი'. 2013;
2. Carpenter, M, Sanders, G., Strategic Management, 2<sup>nd</sup> ed, Pearson Education.2007;
3. Lynch, R., Strategic Management. 6<sup>th</sup> ed. Pearson Education.2011;
4. Wheelen, T., Hunger, J., Strategic Management and Business Policy, 13<sup>th</sup> ed. Pearson Education.2012;
5. David, F., Strategic Management, 13<sup>th</sup> ed. Pearson

Education.2011;

6. Coulter, M., *Strategic Management in Action*, 6<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.2013;

7. Schoorman, D., The pedagogical implications of diverse conceptualizations of internationalisation: A U.S. based case study. *Journal of Studies in International Education*, Fall, 3, pp. 19-46.1999;

8. Ayoubi, R.M. & Al-Habaibeh, A., An investigation into international Business collaboration in higher education organisations: A case study of international partnerships in four UK leading universities. *International Journal of Educational Management*, 20(5), pp. 380-396.2006;

9. Taylor, J., Toward a strategy for internationalisation: lessons and practice from four universities. *Journal of Studies in International Education*, 8(2), pp. 149-171.2004;

10. Rudzki, R., The application of a strategic management model to the internationalisation of higher education institutions. *Higher Education*, 29, pp. 421-441. 1995.



**ანტიკრიზისული მართვის  
ელემენტები თანამედროვე  
ორბანიზაციებში**

**ია ჯიმშიტაშვილი,**  
**ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი,**  
**ი. გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო**  
**უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი**

კრიზისული სიტუაციებს შესაძლებელია ადგილი ქონდეს როგორც სუსტად განვითარებულ, ასევე მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების როგორც პატარა კომპანიებში, ასევე ტრანსეროვნულ კორპორაციებში. ალბათ, ძალიან ცოტა ფირმა არსებობს, რომლებსაც რაიმე დოზით, არ განუცდიათ კრიზისული მდგომარეობა ეკონომიკურ, ფინანსურ, კადრების თუ სხვა მნიშვნელოვან პრობლემებთან დაკავშირებით. ხშირ შემთხვევაში, ამ პრობლემებს ბანკროტამდეც მიუყვანია ორგანიზაცია, თუმცა, ისეთი მაგალითიც მრავლადაა, როდესაც ორგანიზაციას დაუძლევეია აღნიშნული პრობლემები და მცირე დროში დაბრუნებია კრიზისამდელ მდგომარეობას შემდგომი პროგრესით.

ფაქტობრივად, ყველაზე დიდი ზიანი ორგანიზაციის რეპუტაციასა თუ მის ფინანსურ მდგომარეობას, შესაძლოა კრიზისულმა პრობლემებმა მიაყენოს. დღესაც კი მრავალი მათგანი აგრძელებს პოლიტიკას, როდესაც კრიზისის მართვის უფლებამოსილებათა დელეგირება ხდება საშუალო რგოლის მენეჯერებზე, რაც დიდი შეცდომაა - იგი აუცილებლად და თანაც პირველ რიგში, უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობის პრეროგატივაა [8, გვ. 9-11].

ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვისას ორგანიზაციების მდგრადობა ძირითადად მიიღწეოდა გარე მმართველო-

ბითი გადაწყვეტილებების მიღებით, შესაბამისად, ნებისმიერი კრიზისული მომენტები გარე ზემოქმედებით აღმოიფხვრებოდა, ხოლო ორგანიზაციის სტაბილურობის აღდგენა ხდებოდა სხვადასხვა მექანიზმით: დამატებითი ეკონომიკური მხარდაჭერით, ხელმძღვანელის შეცვლით, გეგმებაში კორექტივის შეტანით, წარმოების ადმინისტრაციული რეორგანიზაციით და ა.შ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციების მდგრადობა გარანტირებული იყო ზემოდან, ხოლო კრიზისი გარეგნულად არ ვლინდებოდა.

თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ მდგრადობის პრობლემა საერთოდ არ არსებობდა, უბრალოდ ის განიხილებოდა არა ორგანიზაციის დონეზე, არამედ იღებდა დარგის, რეგიონის და სახელმწიფოს მასშტაბებს და ყოველთვის ზემოდან იყო მართული. დღეს კი მწვავე კონკურენციის პირობებში მდგრადობის საკითხი აბსოლუტურად ყველა ორგანიზაციის წინაშე დგას და ძირითადად ეს მათი პირადი პრობლემაა.

საბაზრო ეკონომიკამ ფირმის მენეჯმენტსა და მთლიანად სახელმწიფო მმართველობითი სრტუქტურების წინაშე დააყენა ახალი ამოცანა: თავიდან აიცილოს კრიზისული მდგომარეობა და უზრუნველყოს ორგანიზაციათა მდგრადი განვითარება. ამასთან, ისიც ყურადღებამისაქცევია, რომ ერთი ორგანიზაციის გაკოტრება ავტომატურად იწვევს სხვა მრავალი ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებას, რაც ბადებს ე.წ. „დომინოს ეფექტს“.

მაგალითისათვის მოვიყვანთ ტულის (რუსეთის ფედერაცია) უდიდესი ბანკის – „პირველი ექსპრესის“ პრობლემას, 2013წ. ბანკმა შეწყვიტა კლიენტების მომსახურება, რამაც გამოიწვია პანიკა სხვა ადგილობრივი ბანკების კლიენტებს შორისაც. მათ შორის აღმოჩნდა ბანკი „ტულელი მეწარმე“: გაჩნდა მომხმარებელთა გრძელი რიგები, მეანბრეებს გაჰქონდათ საკუთარი ფული ბანკიდან, მიუხედავად ბანკის თანამშრომლების დარწმუნების, რომ მათ ორგანიზაციაში კრიზისული სიტუაცია არ იყო. „პირველი ექსპრესის“ ანგარიშზე

აკუმულირებული იყო კერძო პირთა ფულადი რესურსი დაახლოებით 6,4 მლრდ რუსული რუბლის ოდენობით. ბანკი თავდაპირველად პრობლემებს ხსნიდა კომპიუტერულ სისტემაში ხარვეზებით და პირდებოდა კლიენტებს უახლოეს მომავალში ხარვეზის აღმოფხვრას. თუმცა „ახლო მომავალში“ ეს ვერ მოხერხდა, ბანკში სატელეფონო ზარებს არავინ პასუხობდა. რუსეთის ცენტრალურმა ბანკმა აღნიშნული ბანკისათვის გარკვეულ ოპერაციებზე რიგი შეზღუდვა დააწესა. მოგვიანებით ბანკმა აღიარა საკუთარი მდგომარეობა. თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, ამასობაში სხვა ბანკებსაც შეექმნათ პრობლემები, რადგან ფიზიკურმა და იურიდიულმა პირებმა მასობრივად დაიწყეს ანაბრების გამოტანა და ანგარიშების დახურვა [3]. ამ მაგალითიდან ნათლად ჩანს, რომ პრობლემები ერთ ორგანიზაციაში ნეგატიურად აისახება და ექოსავით გადაეცემა სხვა ორგანიზაციებს, ასევე ნეგატიურ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციების მიმწოდებლებზე, კლიენტებსა და მთლიანად საზოგადოებაზე.

ორგანიზაციის კრიზისი შეიძლება გამოწვეული იყოს რიგი ობიექტური (რესტრუქტურისაციისა და მოდერნიზაციის მომწიფებული საჭიროება) და სუბიექტური (შეცდომები მენეჯმენტში) მიზეზებით, ასევე სხვა ხასიათის შიგა და გარე გარემოებებით [6, გვ. 8,9].

უფრო კონკრეტულად კი ორგანიზაციაში კრიზისის გამომწვევი მიზეზები შეიძლება იყოს ბალანსის დარღვევა:

- პროდუქციის წარმოებასა და მის რეალიზაციას შორის;
- პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობასა და შემოსულ თანხებს შორის;
- მოკლევადიან სესხებსა და მოგებას შორის;
- პროდუქციის ხარისხსა და მის საბაზრო ფასს შორის;
- კონკურენტ ორგანიზაციათა ტექნიკურ აღჭურვილობას შორის;

## ია ჯიშობაზე

- ინვესტიციების მოცულობასა და ინვესტირებიდან მოგებას შორის და ა.შ.

ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი ფუნქციაა უზრუნველყოს ორგანიზაციის გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე, რის შედეგად ორგანიზაცია საკუთარი პროდუქციისა თუ მომსახურების რეალიზაციიდან იღებს მოგებას და ინარჩუნებს განვითარების სასურველ ტემპებს [4, გვ. 8].

ზოგიერთი ეკონომისტი და პრაქტიკოსი ბიზნესმენი თვლის, რომ ანტიკრიზისული მართვის გამოყენება მხოლოდ მაშინაა საჭირო, როდესაც ორგანიზაცია რეალურად გაკოტრების საფრთხის წინაშე დგას, ამ დროს ისინი გამორიცხავენ ორგანიზაციის ფინანსური დიაგნოსტიკის საჭიროებას. უფრო მართებულად მიგვაჩნია მიდგომა, როდესაც ანტიკრიზისული მართვა, თუნდაც მუდმივი მონიტორინგის სახით (და არა მარტო ფინანსური მიმართულებით), უწყვეტად ხორციელდება ორგანიზაციებში. ამისათვის კი საჭიროა სპეციალური სახის მენეჯერის არსებობა, რომლის უშუალო ფუნქციებიც იქნება ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების უზრუნველყოფა, განვითარების შიდა ხელისშემშლელი პირობების აღმოფხვრა, არატრადიციული გადაწყვეტილებების მიღება, ერთი სიტყვით, ანტიკრიზისული მართვა.

როგორც ცნობილია, ორგანიზაცია ეს არის მთლიან ეკონომიკაში ფუნქციონირებადი გარკვეულწილად დამოუკიდებელი სტრუქტურული რგოლი, რომელსაც გააჩნია ეკონომიკური დამოუკიდებლობა, ორგანიზაციული შიგა და გარე გარემო, სპეციალიზებული ინფორმაციული სისტემა და ა.შ. ორგანიზაციის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს: ორგანიზაციის ფუნქციონირების რომელ ეტაპზეა შესაძლებელი კრიზისების წარმოშობა და განვითარება? რამდენად საშიშია კრიზისი თვით ორგანიზაციის მომავალი განვითარებისათვის, აგრეთვე იმ ეკონომიკური გარემოსათვის, რომელშიც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია?

თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ფრიად მშვიდ და საიმედო ეკონომიკურ გარემოშიც შესაძლოა ორგანიზაციამ განიცადოს კრიზისი. ამ შემთხვევაში მიზეზი უფრო მის შიგნით უნდა ვეძებოთ, მაგალითად, მოძველებული ტექნოლოგიები, შრომის არაეფექტური ორგანიზაცია, არასწორი ეკონომიკური სტრატეგია, შეცდომები გადაწყვეტილებებში, საქმიანი და საოციალურ-ფსიქოლოგიური კონფლიქტები, მუშა პერსონალის დაბალი პროფესიონალიზმი, წარუმატებელი მარკეტინგი და მრავალი სხვა.

ანტიკრიზისული მართვის პროგრამის დროულად ამუშავებისათვის საჭიროა განვასხვავოთ კრიზისის მიზეზები, სიმპტომები და ფაქტორები.

კრიზისის მიზეზები - ეს არის ის შემთხვევები, რის შედეგადაც ჩნდება სიმპტომები და შემდგომში ვითარდება კრიზისის ფაქტორები.

სიმპტომები ვლინდება იმ მაჩვენებლებსა და მათი ცვლილებების ტენდენციებში, რაშიც აისახება ორგანიზაციის განვითარება და მისი ფუნქციონირება, მაგალითად: შრომის მწარმოებლურობა, ფინანსური მდგომარეობა, პერსონალის დინება, დისციპლინა, შრომითი კმაყოფილება, კონფლიქტების დონე და ა.შ. ზემოთხსენებული პროცესების ანალიზი მეტყველებს თუ რა მდგომარეობაა ორგანიზაციაში კრიზისულობის თვალსაზრისით.

ანალიზის შედეგად უნდა მოხდეს არსებული მდგომარეობის შედარება დაგეგმილთან. მაგალითად, თუ კადრების გადინება გაცილებით მაღალია, ვიდრე ეს იყო წინა პერიოდში, თუმცა, ამ და სხვა მაჩვენებლების გაუარესება ყოველთვის როდი მოასწავლებს კრიზისის მოახლოებას. სიმპტომი - ეს მხოლოდ „ავადმყოფობის“ დაწყების მაჩვენებელი, მისი გარეგანი გამოვლინებაა, მაგრამ თვით „ავადმყოფობა“, ანუ კრიზისთან იწყება ამ სიმპტომების წარმოჩინებისას.

ფაქტორები - მოვლენები, ობიექტის დაფიქსირებული მდგომარეობა, ტენდენცია, რომელიც უკვე მოწმობს კრიზისის

დაწყებას.

ამგვარად, კრიზისის დაწყების ეტაპები შესაძლებელია შემდეგი ჯაჭვის სახით წარმოვიდგინოთ: მიზეზი → სიმპტომი → ფაქტორი.

მაგალითად, ორგანიზაციაში კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს: ეკონომიკური და ფინანსური შეცდომები, ქვეყნის ეკონომიკის საერთო მდგომარეობა, პერსონალის დაბალი პროფესიონალიზმი, მოტივაციის სისტემის სისუსტე. აქედან გამომდინარე ადგილი ექნება შემდეგ სიმპტომებს: ისეთი უარყოფითი ტენდენციების პირველი გამოვლინებები, შემდგომში ამ ტენდენციების გამყარება, როგორცაა: კონფლიქტები, მზარდი ფინანსური პრობლემები და ა.შ. ხოლო კრიზისის ფაქტორები კი იქნება: პროდუქციის ხარისხის დაქვეითება, ტექნოლოგიური დისციპლინის დარღვევა, საკრედიტო დავალიანების ზრდა და ა.შ [4, გვ. 10-13].

ორგანიზაციებში კრიზისების წარმოჩინების პრობლემას უნდა მივუდგეთ სისტემურობის პოზიციიდან.

როგორც აღვნიშნეთ, კრიზისული სიტუაცია შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციის ფუნქციონირების ნებისმიერ სტადიაზე - ჩამოყალიბების, განვითარების, სტაბილიზაციის, გაფართოებისა თუ დაქვეითების. ეს კი დაკავშირებულია ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლთან. ზოგ შემთხვევაში, შესაძლოა მოგვეჩვენოს, თითქოს, ორგანიზაცია ვითარდება სტიქიურად, კანონზომიერებების დარღვევით და ძალიან რთულია შიგ მიმდინარე პროცესების მართვა, მაგრამ სინამდვილეში ეს ასე არაა, ყველა პროცესი გადის საკუთარ სასიცოცხლო ციკლს.

ორგანიზაცია შესაძლოა განვითარების ამა თუ იმ სტადიაზე ჩავარდეს კრიზისულ სიტუაციაში. ფორმები, რომლებიც გარკვეულ მომენტში ლიდერების პოზიციაზე იყვნენ, არასწორი მენეჯმენტის განხორციელებისას შესაძლოა გადავიდნენ „არისტოკრატიზმის“ მდგომარეობაში („ჩვენ ვართ ყველაზე ძლიერები!! ჩვენ არაფერი არ გვემუქრება და ა.შ.“),

შემდეგ კი ბიუროკრატიზმის ორმოში ვარდებიან. ასეთი რამ დაემართა IBM-ს XX საუკუნის 80-იან წლებში. მისი საბაზრო კაპიტალიზაცია დაეცა დაახლოებით სამჯერ და იგი აღმოჩნდა პატარა კომპანიებად დაშლის საშიშროების წინაშე, რის შედეგადაც კონკურენტი ფირმების “გემრიელ ლუკმად” გადაიქცეოდა. ფირმა გადაარჩინა გადაწყვეტილებამ – მოეწვიათ განთქმული ანტიკრიზისული მენეჯერი. გადაწყვეტილების არაორდინალურობა კი ის იყო, რომ IBM-ში ათწლეულების განმავლობაში წამყვან თანამდებობებს იკავებდნენ ამ ფირმაშივე „გამოზრდილი“ კადრები და აი, უცაბედად - აღამიანი გარედან! თანაც, მას არასდროს უმუშავია მათი პროფილით. თუმცა სწორედ მან გადაარჩინა ორგანიზაცია შემდეგი ღონისძიებების გატარებით: მოახდინა კადრების საჭირო შემცირება, შეიმუშავა ახალი სტრატეგია, შეცვალა კორპორატიული კულტურა, რის შედეგად 3 წლის შემდეგ, ფირმის საბაზრო წილი პირვანდელ ღონეს დაუბრუნდა[4, გვ. 14-21].

ნებისმიერი კრიზისული მდგომარეობის თანმდევი პრობლემაა კადრების საკითხი. ამიტომ, ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალს შორის გარკვეული სტაბილურობის შესწარმუნებლად, მნიშვნელოვანია ფინანსური ნაკადები მაქსიმალურად იქნეს გამოყენებული სახელფასო ფონდის შესავსებად. პარალელურად, ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის საკითხი, შეძლებისდაგვარად, კონფიდენციალური უნდა იყოს. რა თქმა უნდა, არაფორმალურად ინფორმაცია (ჭორების სახით) გარკვეული დოზით იმოდრავებს, მაგრამ საერთო დადებითი „ამინდი“ გარკვეულწილად შენარჩუნდება.

სწორად წარმართულმა მართვამ შესაძლოა შეასუსტოს კრიზისის ზეგავლენა და ორგანიზაცია მიუახლოვოს კრიზისამდელ მანევრებლებს, როგორც ეს მოხდა ამერიკულ კომპანია Johnson&Johnson-ის შემთხვევაში, როდესაც მათ მიერ წარმოებული სამედიცინო პრეპარატ ტილენოლის მიღების შედეგად გარდაიცვალნენ ჩიკაგოს მოქალაქენი, მათ შორის ბავშვები. საზოგადოებაში, ტილენოლი სერიოზულად

დაკავშირდა საწამლავეთან. საკმაოდ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები უკვე ხმამაღლა აცხადებდნენ რომ კომპანიას წერტილი უნდა დაესვა აღნიშნულ პრეპარატზე. საჭირო გახდა კომპანიის კრიზისიდან გამოყვანა, სამოქმედო გეგმა შეიმუშავა Johnson&Johnson-ის პრეზიდენტმა ჯეიმს ბერკმა. ტაილენოლისა და კომპანიის გადარჩენის გეგმა 2 ნაწილისგან შედგებოდა, პირველი - სასწრაფო ქმედებები, მეორე - მედიკამენტის თანდათანობით დაბრუნება ბაზარზე.

გეგმის პირველი ნაწილი რეალიზებული იყო მაშინვე, როგორც დამტკიცდა, რომ მოწამვლაში მართლაც ტაილენოლის აბები ფიგურირებდა. კომპანიამ სასწრაფოდ დაიბრუნა ყველა გაყიდული ერთეული - 31 მლნ შეკვრა - \$100 მლნზე მეტი ფასის. ამასთანავე, აღნიშნული ნაბიჯი ფართოდ რეკლამირდებოდა. შაპასუხოდ, მასმედიის კეთილი განწყობა დაიმსახურა, და ქმედება შეაფასეს როგორც სოციალური პასუხისმგებლობის მატარებელი გადაწყვეტილება.

კომპანიის ტოპ მენეჯმენტი მივიდა პირველი სამი მსხვერპლის დაკრძალვაზე, რაც მთელი ქვეყნის მასშტაბით გადაიცემოდა ტელევიზიით. მთელმა ამერიკამ ნახა თუ როგორ ტიროდნენ დაკრძალვაზე პრეზიდენტი და ვიცე პრეზიდენტები. აიტაცეს მათ მიერ გაჟღერებული ფრაზა - „ჩვენ ისე ვგრძნობთ თავს, თითქოს მეგობარს ვათხოვეთ მანქანა, ის კი ამ მანქანით ავარიაში დაიდუპა“.

ბოლო ნაბიჯი იყო განცხადება, რომ კომპანია უფასოდ ცვლიდა ნებისმიერ დროს ნაყიდი ტაილენოლის კაფსულას აბზე. კაფსულებისგან განსხვავებით აბები ჰერმეტიულად იყო შეფუთული, რაც გამორიცხავდა რაიმე სახის საწამლავის შეპარვას.

ამ კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი შემადგენელი იყო მთელი პროცესის გამჭვირვალობა და პრესასთან თანამშრომლობის მუდმივი მზაობა. პირველი მოწამვლიდან ორ კვირაში მენეჯერებმა ჟურნალისტების 2500 კითხვას გასცეს პასუხი. ამბავი კი წლის სიახლედ იქცა და მეორე ადგ-



ილზე გავიდა (კენედის მკვლევლობის შემდეგ) ციტირების ინდექსით.

გეგმის მეორე ნაწილი 6 კვირის შემდეგ გახდა ცნობილი. პირველ რიგში, მთლიანად შეიცვალა შეფუთვის ვიზუალი. Johnson&Johnson-მა პირველებმა შემოიღეს პრაქტიკაში ფლაკონები პირველადი გახსნის კონტროლით, სახურავის ქვეშ იყო დამცავი ფოლგის თხელი ლენტი. მალე FDA-მ შესაბამისად შეაფასა ეს სიახლე და სავალდებულო გახადა ყველა მწარმოებლისათვის. რა თქმა უნდა, ამ ქმედებებსაც შესაბამისი რეკლამა ახლდა თან.

კომპანიამ აგრეთვე სხვა ხერხებიც გამოიყენა, მაგალითად, ფასდაკლების კუპონები, რაც იბეჭდებოდა ფედერალური მასშტაბის გაზეთებში, მათი მიღება უფასო დარეკვითაც შესაძლებელი იყო. საბითუმო მყიდველთათვის გრანდიოზული ფასდაკლებები ამუშავდა (25% , რაც იმ დროის ფარმაცევტიულ ბიზნესში ძალიან მაღალი მანქვანებელი იყო). ბრძოლაში ჩართეს 2500-ზე მეტი მედიცინის წარმომადგენელი, რომლებსაც ადვილზე რეკლამირება დაევადათ. ტელერადიო სივრცე მასობრივ რეკლამებით აივსო.

Johnson&Johnson-მა ტაილენოლის გადარჩენაში დაახლოებით \$170 მლნ. დახარჯა, რისი უდიდესი ნაწილიც გაყიდული საქონლის (სრული მოცულობით) ამოღებაში დაიხარჯა. ამგვარი ნაბიჯი ჯერაც არ გაუმეორებია არც ერთ ორგანიზაციას, როგორც წესი კომპანიები მხოლოდ წარმოებიდან ხსნიან ამა თუ იმ პრეპარატს, უკვე წარმოებული კი აფთიაქებში სადდება.

ძალიან მალე დანახარჯებმა გაამართლა, უკვე 1982 წლის ბოლოს ტაილენოლმა დაიბრუნა ამერიკული ბაზრის 25%. კიდევ ერთი წლის შემდეგ კი კრიზისიდან სრულიად გამოვიდა და დაუბრუნდა კრიზისამდელ 35% მანქვანებელს.

ორგანიზაციის კრიზისული მდგომარეობის დაძლევაში დიდ როლს სახელმწიფოც ასრულებს. მთავრობის ანტიკრიზისული US Food and Drug Administration – საკვებისა და მედიკამენტების მკონტროლებელი ორგანიზაცია აშშ-ში.

ისული რეგულირების ძირითადი მიმართულებები შეიძლება იყოს:

- საკანონმდებლო ბაზების გაუმჯობესება;
- სახელმწიფო დახმარებების გაწევა;
- დავალიანების მქონე ორგანიზაციების პრივატიზება და ლიკვიდაცია და ა.შ.;

რა საშუალებით არის შესაძლებელი ამის გაკეთება? პირველ რიგში ესაა გამოცდილება და ინტუიცია, მდგომარეობის ანალიზი და დიაგნოსტიკა. ეს მოქმედებები არაერთჯერადია, არამედ ნებისმიერ ეტაპზე უნდა ხორციელდებოდეს, რადგანაც ორგანიზაციაში კრიზისი შესაძლოა იმ მომენტში დადგეს, როდესაც იგი ამას არანაირად არ პროგნოზირებს. ამ დროს მნიშვნელოვანია რომ ორგანიზაციამ არ შეწყვიტოს ფუნქციონირება, განაგრძოს თუნდაც თავისი რუტინული საქმიანობა.

რა თქმა უნდა ანტიკრიზისული მართვის ფენომენი შედარებით ახალი ცნებაა, არა მარტო საქართველოსათვის, არამედ თითქმის მთელი რიგი პოსტსაბჭოთა სახელმწიფოთათვის, და მუშაობა ამ მიმართულებით გაიგივებულია ორგანიზაციების ფინანსური მდგომარეობის მონიტორინგთან, ბალანსის დინამიკის ანალიზთან, აქტივებისა და პასივების სტრუქტურასთან (თუმცა, გარკვეული ხარვეზები აქაც შეინიშნება), რაც, რა თქმა უნდა, ანტიკრიზისული მართვის მხოლოდ ერთი შემადგენელი ნაწილია. დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს კრიზისების სიმპტომების გამოვლენასა და შესწავლას, დიაგნოსტიკას, კადრების მომზადებას, ორგანიზაციის განვითარების შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზს.

იმის გამო, რომ კრიზისული სიტუაციები ცვლის ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობებს, სწრაფი რეაგირების მართვის სისტემა გამართულად უნდა მუშაობდეს. ამისათვის საჭიროა შეიქმნას ე.წ ანტიკრიზისული შტაბი, რომლის ამოცანაა:

- სიტუაციების ანალიზი და შესაბამისი გადაწ-

ვეტილებების მიღება;

- დამცავი ქმედებების შემუშავება და გატარება, მათი კორექტირება;

- მიღწეული რეზულტატებისა და მიმდინარე სიტუაციების მონიტორინგი.

სხვადასხვა ორგანიზაციის გამოცდილების შესწავლამ აჩვენა, რომ კრიზისების მართვისათვის საჭირო ინსტრუმენტების ნაკრები შესაძლოა აბსოლუტურად განსხვავებული იყოს მათთვის, თუმცა, არსებობს უნივერსალური ინსტრუმენტებიც: დანახარჯების შემცირება; გაყიდვების სტიმულირება; ფულადი ნაკადების ოპტიმიზება; დებიტორებთან მუშაობა; საკრედიტო დავალიანების რესტრუქტურისაცია.

აგრეთვე, არსებობს რამდენიმე უნივერსალური საშუალება, რომელთა გამოყენებით ორგანიზაციის მენეჯმენტი შეძლებს უმართავი კრიზისული სიტუაციების მართვად პროცესებად გადაქცევა:

- ინფორმაციის სიმცირის რეჟიმში სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღება;

- შეთანხმებულად, ჯგუფურად, ნდობის მაღალი ხარისხით მუშაობა;

- მოქმედებების დაგეგმვა ბაზრისა და დარგის ცვალებადობის გათვალისწინებით;

- კოლექტივის ერთ ჯგუფად შეკვრა, ნებისმიერი დანაკარგების მინიმიზაციით;

- ფულადი სახსრების ბრუნვის დაჩქარება და ნაკადების განმტკიცება, მისი ქმედითი გაკონტროლება.

რა თქმა უნდა, ნებისმიერ ნეგატივში პოზიტივიც უნდა ვეძებოთ, კრიზისი არა მარტო უარყოფითის მომტანია კომპანისათვის, იგი ამავე დროს სამომავლოდ ახალ შესაძლებლობებს ხსნის. ნებისმიერი კრიზისი, გლობალურიც კი, მრავალი შესაძლებლობის მომტანია, მაგალითად, ფინანსური გაჯანსაღება, ორგანიზაციის, როგორც იურიდიული პირის შენარჩუნება, რესტრუქტურისაცია და ა.შ.

## **The Elements of Crisis Management in Modern Companies**

The goal of above article is to present the meaning of Crisis Management in different modern companies, it's role in firms. What kind of impact can it bring for further development and, actually, for their existence in market and in society. We, also, tried to show some ways of acting in critical situations, that gives the management of firms opportunities to manage unmanageable critical processes. And, at the end we can declare that in every negative is possible to find positive, even in crises situations and it's important to find those positive means and to use them for further development.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ქუშელაშვილი გ., ანტიკრიზისული მენეჯმენტი. თბილისი „მერიდიანი“, 2013წ.;
2. ფარესაშვილი ნ., ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბილისი „უნივერსალი“ 2010წ.;
3. <http://1prime.ru/banks/20131028/769057171.html>
4. Жарковская, Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление, М: Омега-Л, 2009;
5. Бабушкина, Е. А., Бирюкова, О. Ю., Верещагина, Л. С. Антикризисное управление, М: Эксмо, 2008;
6. Коротков, Э.М., Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб., М.: ИНФРА-М, 2007;
7. Экономическая Энциклопедия, М., 1999;
8. Tony Jaques, Reshaping crisis management: the challenge for organizational, design Citation: Organizational Development Journal 28(1), 2010.

**მნიშვნელოვანი გამოკვლევა საქართველოს  
ეკონომიკური განვითარების  
პრობლემების შესახებ**

უკანასკნელ წლებში საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პრობლემატიკის კვლევას არაერთი საინტერესო ნაშრომი მიეძღვნა, რომელთა შორის ერთ-ერთი გამორჩეულია ეკონომიკური თეორიის პრობლემების მკვლევარის, ცნობილი მეცნიერის, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორის, პროფესორ რ. ასათიანის სრულიად ორიგინალური მონოგრაფია: „საით მიდის საქართველო? სოციალურ- ეკონომიკური განვითარების კონცეპტუალური ანალიზი“, მეცნ.რედაქტორი აკად. ვ. პაპავა, გამომცემლობა „სიახლე“, თბ., 2014 წ.

სარეცენზიო მონოგრაფია ავტორის მრავალწლიანი მეცნიერული ნააზრევის სისტემატიზებულ გადმოცემაა, რომელშიც მან ქრონოლოგიურ-ისტორიული თანმიმდევრობით წარმოადგინა საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ზოგადი ტენდენციები და ზოგადისა და კონკრეტულის ფილოსოფიური კატეგორიიდან გამომდინარე, ჩამოაყალიბა საქართველოს ეკონომიკური განვითარების თავისი ორიგინალური ხედვა. მონოგრაფიაში წარმოდგენილია საქართველოს ეკონომიკურ განვითარებაში არსებული ყველა ის მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომელიც უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში მკვლევართა ფართო წრის, მ.შ. განსაკუთრებით სწავლულ ეკონომისტთა წინაშე იდგა და ამ პროცესში პროფესორი რ. ასათიანი ყოველთვის გამოირჩეოდა აქტიური მეცნიერული თუ მოქალაქეობრივი პოზიციით.

მონოგრაფია აგებულია ისტორიულისა და ლოგიკურის ურთიერთკავშირის პრინციპზე. ავტორი არა მარტო ახალიზებს საქართველოს უახლესი ეკონომიკური განვითარების ზოგად ტენდენციებს, არამედ ამის საფუძველზე აგებს

---

ქვეყნის განვითარების მისეულ, სრულიად ორიგინალურ კონცეფციას. საქართველოს ეკონომიკური განვითარების საგანზე მსჯელობისას დიდი ილია ბრძანებდა: „აი, საგანი ღირშესანიშნავი და მეტად საინტერესო გამოსაკვლევად. ეს საგანი რომ თვალწინ ჰქონდეს მისტორიეს, ამ საგანზეც, რომ უქვევლი პასუხი მოგვცეს ვინმემ, ბევრს ნათელს მოჰფენდა, აწმყოსა და მომავალსაც გზას გაუნათებდა“ (ი.ჭავჭავაძე, თხ. სრული კრებული, ტ. IV, თბ., 1955, გვ 175). ამ ილიასეული შეგონების საფუძველზე პროფესორ რ. ასათიანს თავის მონოგრაფიულ გამოკვლევაში განუზრახავს არამარტო საქართველოს ეკონომიკურ განვითარებაში არსებული პრობლემების ანალიზი, დაშვებული შეცდომების მხილება, არამედ მომავლის გზის წარმოჩენა - „გზის განათება“.

ყურადღებას იქცევს მონოგრაფიის არქიტექტონიკა, რომელზეც მთლიანად იგება მეცნიერული კვლევის ლოგიკა: ავტორი აანალიზებს XX საუკუნის 90-იანი წლების ახალი ეპოქის დასაწყისს საქართველოში, პოსტკომუნისტურ გარდამავალ პერიოდს, ინსტიტუციურ, კონვერსიის პერიოდებს, გარდამავალ პერიოდში ფულად-საკრედიტო, საგადასახადო პოლიტიკას, ეხება ეკონომიკური ზრდის, მეწარმეობის პრობლემატიკას. მონოგრაფიაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს საერთაშორისო ეკონომიკისა და ბიზნესის საკითხებს: გლობალიზაციასა და საქართველოს ახალ გამოწვევებს, საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობას, მსოფლიოს ეკონომიკურ განვითარებას და საქართველოს საგარეო ეკონომიკურ პოლიტიკასა და სხვა საკითხებს, რაც აძლიერებს ნაშრომის პრაგმატულ აქტმას, მნიშვნელოვნად ათანამედროვეებს მას, და რაც მთავარია, ამით ავტორი ცდილობს პასუხი გასცეს მის მიერვე დასმულ რიტორიკულ შეკითხვას: „საით მიდის საქართველო?“

ნიშანდობლივია ისიც, რომ ცალკეულ პრობლემაზე მსჯელობისას ავტორი იყენებს ამ პრობლემის ღრმა და ყოვლისმომცველ თეორიულ-მეთოდოლოგიურ არგუმენტაციას, რაც მონოგრაფიაში წარმოჩენილია ამა თუ იმ საკითხზე

დასავლეთში ცნობილ მეცნიერთა კონცეფციების, დებულებებისა, თუ ეკონომიკური თეორიების გადმოცემით და ამ საფუძველზე აგებს საქართველოს ეკონომიკური განვითარების ცალკეული მიმართულების ირგვლივ საკუთარ, ორიგინალურ კონცეფციას. მაგალითად, ქვეყნის საგადასახადო პოლიტიკაზე მსჯელობისას ავტორი ანალიზებს დასავლეთში კარგად ცნობილი მეცნიერების: რ. ფრიშის, უ. ბევერიჯის, კ. ლანდაუერის, უ. მიჩელის და სხვა ავტორების შრომებს; „მიწოდების თეორია“ წარმოჩენილია მ. ბერსონის, მ.უედენბაუმის, გ. სტიანომისა და სხვათა შეხედულებების კონტექსტით.

პროფესორი რ. ასათიანი არის ცნობილი ინგლისელი მეცნიერის ჯონ მენარდ კეინზის მაკროეკონომიკური რეგულირების კონცეფციის უბადლო მკვლევარი და მხარდამჭერი. ის სწორად მიიჩნევს, რომ საბაზრო და სახელმწიფოებრივი რეგულირების მექანიზმების სიმბიოზი საქართველოს ეკონომიკური განვითარების საწინდარია. ეს მიდგომები აისახა მის მიერ გამოცემულ არაერთ წიგნში, საჟურნალო სტატიასა თუ საჯარო გამოსვლაში. ამ მხრივ ნიშანდობლივია მისი ბოლო პერიოდის ნაშრომები: „თეორიული ცოდნა, როგორც სიახლეების დანერგვისა და ეკონომიკური პოლიტიკის ჩამოყალიბების საფუძველი, ჟურნ. “ბიზნეს ინჟინირინგი“, 2012, №3; „გლობალიზაციის ეპოქალური პროცესი და ეკონომიკური თეორია ახალი გამოწვევების წინაშე, ჟურნ. „ახალი ეკონომისტი“, 2010, № 2; „პატარა ქვეყანას დიდი შეცდომების უფლება არა აქვს“, თბ., „სიახლე“, 2005; „საქართველოს ეკონომიკა: წარსული, აწმყო, პერსპექტივა“, თბ., „სიახლე“, 2002; „მცდარი მონეტარული პოსტულატები და საქართველო ილუზიების ტყვეობაში“, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომები, თბ., „სიახლე“, 2004 და სხვა.

ავტორი არა მარტო აღწერს საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პროცესს, არამედ კრიტიკულად უდგება ამ საკითხისადმი სხვადასხვა პერიოდში განხორციელებულ სახელისუფლებო პოლიტიკას, მკითხველს სთავაზობს

---

ეკონომიკური განვითარების დარგში საკუთარ ორიგინალურ მიდგომებს და აკეთებს ადეკვატურ ობიექტურ დასკვნებს. მაგალითად: „კვაზიდემოკრატია აფერხებს საქართველოს ეკონომიკურ განვითარებას და სოციალურად ორიენტირებულ საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლას“; „სამართლიანობის პრინციპებზე აგებული დემოკრატიის ნაცვლად მივიღეთ მოჩვენებით სამართლიანობაზე აგებული ულტრალიბერალური კაპიტალიზმი“; „სახელმწიფო-მონოპოლისტური სოციალიზმი შეცვალა სახელმწიფო-მონოპოლისტურმა კაპიტალიზმმა“ (გვ. 16) და სხვა.

პროფესორ როზეტა ასათიანის მიდგომა, რომლის თანახმადაც „ახალი ეპოქის საქართველოში განვითარებული პროცესების სიღრმისეული და არაემპირიული ანალიზი მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ საზოგადოების მსოფლმხედველობის ამადლებისათვის, არამედ დაშვებული შეცდომების გამოსწორებისა და და ქვეყნის სწორი გზით განვითარებისთვის“ (გვ. 18), მეცნიერულად სწორი და მოქალაქეობრივად ობიექტურია. რადგანაც, „ისტორია ძველიც და ახალიც, იმას გვასწავლის, რომ მემკვიდრეობისთვის უნიკალური კანონების გარეშე კაცი და ვერც ხალხი, საწადელს ვერ მიადევს. შვილმა უნდა იცოდეს, სად, რაზე გაჩერდა მამა, რომ იქიდან დაიწყოს უღლის წევა. მთავარი აქ ისაა, რომ სწორად და უტყუარად დავასკვნათ თუ რისი და ვისი მემკვიდრენი ვართ, ვინაა ჩვენი მამა და ვინ კიდევ მამინაცვალი“ (სბმა „მოამბე“ ნაწ. IV. გვ. 82).

პროფესორ როზეტა ასათიანის უდავო დამსახურებაა ისიც, რომ ნაშრომი გამართული ენითაა დაწერილი, რამეთუ ქალბატონი როზეტა ქართული ენის უბადლო მცოდნე, ყოველმხრივ განათლებული, მაღალი ერუდიციის მქონე პიროვნებაა, რომელიც წლების განმავლობაში იღვწის ქართული ეკონომიკური ტერმინოლოგიის სრულყოფისათვის. მის მიერ შექმნილი არაერთი ლექსიკონი, მეცნიერ-მკვლევართა სამაგიდლო წიგნებს წარმოადგენს და აღნიშნულ მონოგრაფიულ გამოკვლევასთან ერთად, ჯეროვან დახმარებას უწევს ყველა იმ მეცნიერ-ეკონომისტს, რომელიც დაინ-



ტერესებულია ქვეყნის არსებული ეკონომიკური რეალობის, მისი განვითარების პრობლემატიკის კვლევით.

რასაკვირველია, პროფ. როზეტა ასათიანის ნაშრომი ფართო არეალს ტოვებს ავტორის მიერ წარმოჩენილი საკითხების ირგვლივ მეცნიერთა შორის ფართო დისკუსიისათვის, მეცნიერ-ეკონომისტებს ახალ სტიმულს აძლევს ამ საკითხებზე ფართო მსჯელობისათვის.

დაბოლოს, გვინდა გავიხსენოთ დიდი ივანე ჯავახიშვილის შეგონება: „ თუ წარსულში რაიმე ნაკლი გვქონდა, ამას დამაღვა კი არა, გამომჟღავნება უნდა, - მხოლოდ იმას, ვინც თავის ნაკლს შეიგნებს, შეუძლია იგი თავიდან მოიშოროს“ (ი. ჯავახიშვილი. საქართველოს ეკონომიკური ისტორია. თხზ. ტ. IV, თბ., 1996). ამ მიზანს ემსახურება პროფესორ როზეტა ასათიანის გაკვლევებიც, რითაც უდავოა, რომ მეცნიერს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს საქართველოს ეკონომიკის აქტუალური, მეტად მნიშვნელოვანი საკითხების შესწავლაში.

გვინდა მივულოცოთ პროფესორ როზეტა ასათიანს ესოდენ საჭირო და მნიშვნელოვანი მონოგრაფიის გამოქვეყნება და ვუსურვოთ მას ახალი წარმატებები შემოქმედებით ასპარეზზე.

**თეიმურაზ შენგალია**

**ემდ, იე.ჯავახიშვილის სახ. თსუ-ის პროფესორი,  
შოთა ვაჟაძის**

**ემდ, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, დავით  
აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნული თავ-  
დაცვის აკადემიის პროფესორი,  
ვეზანი ბარათაშვილი**

**ემდ, საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის პროფესორი,  
თეიმურ კანდელაკი**

**ემდ, საქართველოს აგრარული  
უნივერსიტეტის პროფესორი**

---

---

**ჟურნალში – „ეკონომიკა და ბიზნესი“, სამეცნიერო სტატიის  
წარმოღობის და გამოქვეყნების წესი**

1. ჟურნალში ქართულ, ინგლისურ, გერმანულ და რუსულ ენებზე ქვეყნდება სტატიები ეკონომიკური თეორიისა და ეკონომიკურ მოძღვრებათა ისტორიის, ეკონომიკური პოლიტიკის, ეკონომიკისა და ბიზნესის აქტუალურ საკითხებზე, ასევე, რეცენზიები ბოლო პერიოდში გამოქვეყნებულ მონოგრაფიებსა და სახელმძღვანელოებზე.

2. სტატიაში წარმოდგენილი უნდა იყოს: საკვლევი პრობლემის აქტუალურობა, კვლევის მიზანი და ამოცანები, კვლევის მეთოდოლოგია, კვლევის შედეგები (სიახლე), რეკომენდაციები.

3. სტატია წარმოდგენილი უნდა იყოს 4 ფორმატით. სტატიის მოცულობა, გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალისა და რეფერატების ჩათვლით, არ უნდა აღემატებოდეს კომპიუტერზე 1,5 ინტერვალით და 11 შრიფტით ნაბეჭდი ტექსტის 15 გვერდს.

4. ქართულ ენაზე დაწერილ სტატიას უნდა ახლდეს რეფერატები ქართულ და ინგლისურ ენებზე - თითოეული 1000-დან 1500-მდე ნიშნის მოცულობით. უცხო ენაზე დაწერილ სტატიას თან უნდა ახლდეს ძირითადი შინაარსი 2-3 გვერდზე ქართულ ენაზე და რეფერატი იმავე უცხო ენაზე.

5. რედაქციაში სტატიის წარმოდგენა აუცილებელია ორ ნაბეჭდ ეგზემპლარად, ელვერსიასთან ერთად( MS word, ქართული სტატია შრიფტით AcadNusx, ხოლო უცხოურ ენაზე ტექსტი - Times New Roman).

6. სტატიის სათაურის ქვემოთ (მარჯვენა მხარეს) უნდა მიეთითოს ავტორის (ან ავტორების) სრული სახელი, გვარი, აკადემიური ხარისხი, თანამდებობა, ტელეფონი და ელექტრონული ფოსტის მისამართი.

7. სტატიაში უნდა ჩანდეს საკვლევი პრობლემასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ლიტერატურის გამოყენება. ლიტერატურის დასახელება უნდა განთავსდეს სტატიის ბოლოს ერთიანი სიის სახით: ა) წიგნის დასახელება შემდეგი თანმიმდევრობით - ავტორის (ავტორების) გვარი და ინიციალები,

---

წიგნის დასახელება, გამოცემის ადგილი, გამომცემლობა, წელი;  
ბ) საჟურნალო სტატიისათვის - ავტორის (ავტორების) გვარი და ინიციალები, სტატიის დასახელება, ჟურნალის დასახელება, წელი, ჟურნალის ნომერი.

ლიტერატურის სიაში მითითებული წყარო გამოყენებული უნდა იყოს სტატიის ტექსტში. ამა თუ იმ ავტორის ნაშრომიდან ციტირებისას, მას უნდა მიეთითოს წყარო შესაბამისი გვერდის აღნიშვნით შემდეგი სახით [5, გვ.41], სადაც პირველი ციფრი შეესაბამება ციტირებული წყაროს რიგით ნომერს გამოყენებული ლიტერატურის სიაში, ხოლო მეორე - იმ გვერდს, საიდანაც მოყვანილია ციტატა. ლიტერატურის სიაში ყოველი წიგნის (ჟურნალის) ბიბლიოგრაფიული აღწერა უნდა შეესაბამებოდეს მის სატიტულო ფურცელს.

8. ძირითადად ტექსტში ცხრილები, გრაფიკები და სქემები უნდა განთავსდეს მათი მითითების ადგილზე, თუ იქ ადგილი არასაკმარისია - შეიძლება მომდევნო გვერდზე. ცხრილებს, გრაფიკებს და სქემებს უნდა ჰქონდეს დასახელება და ნუმერაცია.

9. მაგისტრანტს (მაგისტრს) მოეთხოვება თავისი დამოუკიდებლად შესრულებული სამეცნიერო სტატია წარმოადგინოს მეცნიერ-ხელმძღვანელის დასკვნასა და შესაბამისი კათედრის რეკომენდაციასთან ერთად - ოქმიდან ამონაწერის სახით.

10. სტატიას, რომელიც არ პასუხობს ზემოთ ჩამოთვლილ მოთხოვნებს, რედაქცია არ მიიღებს

11. ჟურნალში სტატიის გამოქვეყნება უფასოა ივ. ჯავახიშვილის თსუ-ის პროფესორ-მასწავლებელთა, დოქტორანტებისა და ყველა თანამშრომლისათვის, ხოლო სხვა (გარე) ავტორები იხდიან საფასურს – ერთ გვერდზე 5 (ხუთ) ლარს, რაც მათ მიერ ჩაირიცხება თსუ-ის ეკონომიკური შემოსავლების ანგარიშში.

საკონტაქტო ტელეფონები:

2 30 36 68; 2 30 40 78;

599 24 77 47; 599 10 38 16

e-Mail: ebf.journal@tsu.ge

---

ISSN 1987-5789



დაიბეჭდა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბაზაზე

კომპიუტერული უზრუნველყოფა -  
მანანა ჯიხვიშვილი