

ინოვაციური ეკონომიკა და
მართვა

INNOVATIVE ECONOMICS AND
MANAGEMENT

ტომი 7, №1 (2020)

Volume 7, №1 (2020)

ბათუმი 2020

BATUMI 2020

UDC (უაკ) 050:{33+338.24}

ი - 603

მთავარი რედაქტორი: ბადრი გეჩბაია

ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი.

სარედაქციო კოლეგია:

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები: ვლადიმერ პაპავა, ავთანდილ სილაგაძე, ნოდარ ჭითანავა, ანზორ აბრალავა, ვლადიმერ ლლონტი, რეზო მანველიძე, ევგენი ბარათაშვილი, რამაზ აბესაძე, თეიმურაზ ხარაიშვილი, ლამარა ქოქიაური, გივი ბედიაშვილი, ელგუჯა მექვაბიშვილი, თეიმურაზ შენგელია, მიხეილ ჯიბუტი, ნიკოლოზ ჩიხლაძე, თეიმურაზ ბაბუნაშვილი, სმმდ, რეზო ჯაბნიძე.

აკადემიური დოქტორები, პროფესორები: გელა მამულაძე (მთავარი რედაქტორის მოადგილე), პაატა არომიძე (პასუხისმგებელი რედაქტორი), პარმენ ხვედელიძე, ქეთევან გოლეტიანი, ერეკლე პირველი, ნათელა წიკლაშვილი, ასიე ცინცაძე, ვახტანგ ჭარაია, ზურაბ მუშკუდიანი, ანზორ დევაძე, გულნაზ ერქომაიშვილი, რომან მამულაძე, ნინო ფარესაშვილი, ნანა შონია, ნათია მიქელთაძე, თენგიზ აფხაზავა მანანა მოისწრაფიშვილი, რუსუდან ქუთათელაძე, გიორგი ღვთაძე, იოსებ არჩვაძე, გოჩა თუთბერიძე, გივი ბაქრაძე, როსტომ ბერიძე.

EDITOR-IN-CHIEF: Badri Gechbaia

Doctor of Economics, Associate Professor of Batumi Shota Rustaveli State University, Academician of Georgian Academy of Business Sciences.

Doctor of Economic Sciences, Professors: Vladimer Papava, Avtandil Silagadze, Nodar Chitanava, Anzor Abralava, Vladimer Glonti, Rezo Manvelidze, Evgeni Baratashvili, Ramaz Abesadze, Eter Kharashvili, Lamara Qoqiauri, Givi bedianashvili, Elguja Mekvabishvili, Teimuraz Shengelia, Mikheil Jibuti, Nikoloz Chikhladze, Teimuraz Babunashvili, Rezo Jabnidze.

PhD, professors: Gela Mamuladze (Deputy Editor), Paata Aroshidze (Responsible Editor), Parmen Khvedelidze, Ketevan Goletiani, Erekle Pirveli, Natela Tsiklashvili, Asie Tsintsadze, Vakhtang Charaia, Zurab Mushkudiani, Anzor Devadze, Gulnaz Erqomaishvili, Roman Mamuladze, Nino Paresashvili, Nana Shonia, Natia Mikeltadze, Tengiz Apkhazava, Manana Moistsrapishvili, Rusudan Kutateladze, Giorgi Gvartadze, Ioseb Archvadze, Gocha Tutberidze, Givi Bakradze, Rostom Beridze

სარედაქციო კოლეგიის უცხოელი წევრები

სერგეი შკარლეთი - უკრაინის განათლებისა და მეცნიერების მინისტრი, პროფესორი; ნიკოლაი კიზიმ - უკრაინის მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი; ვიქტორ კოვალ - კიევის ვაჭრობისა და ეკონომიკის ეროვნული უნივერსიტეტის ოდესის ვაჭრობისა და ეკონომიკის ინსტიტუტი, პროფესორი; მარიანა პეტროვა - ბულგარეთის წმინდა კირილესა და წმინდა მეტოდიას უნივერსიტეტის პროფესორი; რიჩარდ პუკალა - ბრონისლავ მარკვიჩის სახელმწიფო ტექნოლოგიისა და ეკონომიკის სკოლის რექტორის მოადგილე, პოლონეთი; ალექსანდრ ლევიჩენკო - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილე სამეცნიერო დარგში, პროფესორი; ოლგა პროკოპენკო - ტალინის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; ლუსია ვილცეკოვა - ბრატისლავას კომენიუსის უნივერსიტეტის პროფესორი; ნატალია ვლოვენკო - უკრაინის ბიოლოგიისა და გარემოსდაცვის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი; ლუდმილა შიმანოვსკა-დიანიჩ - პოლტავას ვაჭრობისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტის პროფესორი; გალინა კუზმენკო - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; ვიქტორია ხაუსტოვა - ხარკოვის ეროვნული ეკონომიკური უნივერსიტეტის პროფესორი; ელენა გრიშნოვა - ტარას შევჩენკოს სახელობის კიევის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი; ნატალია შალიმოვა - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; ლილია ვეის - ლუბლიანას ბიზნესის სკოლის პროფესორი; ნამიგ ისაევი - ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ბაქო; ოლგა რუდენკო - ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; იაცეკ ბინდა - ბიელსკო-ბიალას ფინანსებისა და სამართლის სკოლის პროფესორი, პოლონეთი.

FOREIGN MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

SERHIY SHKARLET - Minister of Education and Science of Ukraine, Professor; MYKOLA KYZYM – Academician of National Academy of Sciences of Ukraine; VIKTOR KOVAL - Odessa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Professor; MARIANA PETROVA - St. Cyril and St. Methodius University, Professor, Veliko Turnovo, Bulgaria; RYSZARD PUKAŁA - Bronislaw Markiewicz State Higher School of Technology and Economics, Professor, Warsaw, Poland; OLEKSANDR LEVCHENKO - Central Ukrainian National Technical University, Professor, Deputy Rector for Science; OLHA PROKOPENKO - Tallinn University of Technology, Professor; LUCIA VILCEKOVA - Comenius University in Bratislava , assistant professor; NATALIA VDOVENKO - National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Professor; LYUDMILA SHYMANOVSKA-DIANICH - Poltava University of Economics and Trade, Professor; HALYNA KUZMENKO, Central Ukrainian National Technical University, Associate Professor; VIKTORIIA KHAUSTOVA - Kharkiv National University of Economics, Associate Professor; OLENA GRISHNOVA - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Professor; NATALIYA SHALIMOVA - Central Ukrainian National Technical University, Professor; LIDIJA WEIS - Ljubljana School of Business, Professor; NAMIG ISAYEV - Doctor of Economics, Baku; OLHA RUDENKO - Chernihiv National University of Technology, Associate Professor; JACEK BINDA - Bielsko-Biala School of Finance and Law, Professor.



ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ინსტიტუტის და ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი.

National Institute of Economic Research and Batumi Navigation Teaching University Refereed and Peer – Reviewed scientific journal.

ISSN 2449-2418 (ბეჭდური) P.

ISSN 2449-2604 (ელექტრონული) O.

სარჩევი

CONTENTS

რამინ ცინარიძე, ნინო მჟავანაძე - ბიზნეს-გარემოს რეგიონული ასპექტები:
კონკურენტუნარიანობა და შესაძლებლობები5
**RAMIN TSINARIDZE, NINO MZHAVANADZE - REGIONAL ASPECTS OF BUSINESS ENVIRONMENT:
COMPETITIVENESS AND OPPORTUNITIES6**

რეზო მანველიძე, ია მესხიძე, ლაშა მანველიძე, ირაკლი ბერიძე -
ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობისა და ბიზნესის შეფასების მხარდამჭერი სტრატეგიები 15
**REZO MANVELIDZE, IA MESKHIDZE, LASHA MANVELIDZE, IRAKLI BERIDZE - SOME ASPECTS OF THE EVALUATION
PROCESS AND THE PECULIARITIES OF THE BUSINESS EVALUATION16**

ირმა ჩხაიძე - ცოდნის მენეჯმენტი, როგორც საზოგადოებრივი კეთილდღეობის შექმნის საფუძველი.23
IRMA CHKHAIDZE - KNOWLEDGE MANAGEMENT AS THE BASIS OF CREATION OF THE PUBLIC WELFARE23

მეგი სურმანიძე, ტურისტების სოციალური მიმღებლობა ბათუმის მოსახლეობაში29
MEGGIE SURMANIDZE - SOCIAL RECEPTIVENESS OF TOURISTS IN BATUMI POPULATION30

ლამარა ქოქიაური - ინოვაციური ეკოსისტემა - ეკონომიკური ზრდის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი.....41
LAMARA QOQIAURI - INNOVATIVE ECOSYSTEM - AN IMPORTANT FACTOR FOR ECONOMIC GROWTH42

თეიმურაზ ყანდაშვილი, ლელა კოჭლამაზაშვილი, თამარ ქობლიანიძე,
საქართველოს და ირანის სავაჭრო- ეკონომიკური ურთიერთობები50
**TEIMURAZ KANDASHVILI, LELA KOCHLAMAZASHVILI, TAMAR KOBLIANIDZE –
TRADE AND ECONOMIC RELATIONS BETWEEN GEORGIA AND IRAN51**

ეკატერინე გულუა - ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციები,
გამოწვევები და ორიენტირები.....56
EKATERINE GULUA - TRENDS, CHALLENGES AND ORIENTATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....57

ეკატერინე გულუა - უმაღლეს საგანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური
პერსონალის შერჩევის თავისებურებები.....73
EKATERINE GULUA - PECULIARITIES OF ACADEMIC STAFF SELECTION AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.....74

ბადრი გეჩბაია - რეცენზია მონოგრაფიაზე93
BADRI GECHBAIA - Monograph Review93

JEL: M21, E3

DOI: [10.46361/2449-2604.7.1.2020.1-10](https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.1-10)

ბიზნეს-გარემოს რეგიონული ასპექტები: კონკურენტუნარიანობა და შესაძლებლობები

რამინ ცინარიძე,

ბიზნესის მართვის დოქტორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის
ბათუმის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის

ასისტენტ-პროფესორი

ბათუმი, საქართველო

E-mail: ramin.tsinaridze@bsu.edu.ge

orcid.org/0000-0002-0444-9740

ნინო მყავანაძე

ბიზნესის ადმინისტრირების

მაგისტრი,

წმიდა ტბელ აბუსერისძის

სახელობის სასწავლო

უნივერსიტეტი

ბათუმი, საქართველო

E-mail: niniamzhavanadze@gmail.com

orcid.org/0000-0001-7578-4733

შემოსულია რედაქციში:

იანვარი, 2020

რეცენზირებულია:

თებერვალი, 2020

შესავალი. თანამედროვე სამყაროში ბიზნესს უდიდესი ადგილი უჭირავს, ვინაიდან მსოფლიო ეკონომიკა სწორედ ბიზნესზე დგას და ლოგიკურია, რომ ბიზნესი გახდა არამარტო კეთილდღეობისა და ეკონომიკის განვითარების მნიშვნელოვანი და აუცილებელი წყარო, არამედ შესწავლის საგანი, რომელიც პროგრესით, სირთულეებითა და მუდმივი სიახლეებით ხასიათდება.

კვლევის ძირითადი მიზანია ბიზნესის განვითარების რეგიონული ასპექტების, კონკურენტუნარიანობისა და არსებული პოტენციალის, დარგთა თავისებურებებისა და მოქმედი ფაქტორების გამოვლენა-გაანალიზება, ბიზნეს-სექტორის განვითარების ტენდენციების მიმოხილვა აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მაგალითზე.

საკვლევი თემა ღირებული და საინტერესოა იმ თვალსაზრისითაც, რომ როგორც ქვეყანა, ისე აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა კერძო სექტორის ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა, ბიზნესი ჯერ კიდევ მუდმივ ცვლილებებთან შეგუების ეტაპს გადის და დინამიკის გარკვეულ ეტაპზე დგას (მაგ. საკანონმდებლო ცვლილებები, გლობალური კონკურენცია, ტექნოლოგიური ჩამორჩენილობა და ა.შ.). აქედან გამომდინარე, საკითხი აქტუალური და მნიშვნელოვანია.

სწორედ აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა წარმოადგენს ბიზნესის დაწყებისათვის ერთ-ერთ ხელსაყრელ გარემო პირობების მქონე ადგილს, სადაც ამკარადაა გამოკვეთილი ბიზნეს საქმიანობის უპირატესობები. ბიზნესის განვითარების ტენდენციები და დღევანდელი მდგომარეობით არსებული ვითარება რეგიონში, იძლევა შესაძლებლობას უფრო მეტი ინტერესი და ყურადღება იქნას გამოჩენილი ინვესტიციების მოზიდვაზე და რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებაზე. მართალია რიგი საკითხები, რომლებიც ეხება არსებულ ბიზნეს-გარემოს და მიმდინარე ეკონომიკურ პროცესებს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა საკმაოდ გამოკვლეულია, თუმცა ჯერ კიდევ ბოლომდე არ არის შესწავლილი, შესაბამისად ბიბლიოგრაფიაში მიმოხილული ნაშრომები იძლევა შესაძლებლობას მიმოვიხილოთ აჭარის რეგიონის ზოგადი ბიზნეს-გარემო, გამოკვლევით გარკვეული პრობლემები და ტენდენციები.

კვლევისას გამოყენებულია თვისებრივი, რაოდენობრივი და სტატისტიკური მეთოდები. მონაცემების სიზუსტისათვის ასევე გამოყენებულ იქნა შეგროვებითი და შედარებითი მეთოდები. მოცემული კვლევის ბოლოს შემუშავებულია სათანადო დასკვნები და რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: რეგიონული ბიზნეს-გარემო,

რეგიონული ასპექტები, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა, რეგიონული პოტენციალი, ბიზნესის განვითარების ტენდენციები.

JEL: M21, E3

DOI: [10.46361/2449-2604.7.1.2020.1-10](https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.1-10)

**REGIONAL ASPECTS OF BUSINESS
ENVIRONMENT: COMPETITIVENESS AND
OPPORTUNITIES**

RAMIN TSINARIDZE

Doctor of Business Administration,
Batumi Shota Rustaveli State
University, Assistant Professor
Batumi, Georgia
E-mail: ramin.tsinaridze@bsu.edu.ge
orcid.org/0000-0002-0444-9740

Nino Mzhavanadze,

Master degree of Business
Administration,
St. Tbel Abuserisdze Teaching
University
Batumi, Georgia
E-mail: niniamzhavanadze@gmail.com
[orcid.org 0000-0001-7578-4733](https://orcid.org/0000-0001-7578-4733)

Edited by:

January, 2020

Reviewed by:

February, 2020

Business has the greatest place in the modern world, because the world economy is exactly stand on business. It is logical, that business has become not only an important and indispensable source of prosperity and economic development, but also the subject of study, which is characterized by progress, difficulties and constant innovations.

The main purpose of the study is to Identify and analyze the regional aspects of business development, competitiveness and existing potential, industry features and operating factors, overview of business sector development trends in the Autonomous Republic of Adjara.

The research topic is valuable and interesting in the sense that, both the country and the Autonomous Republic of Adjara are still in the process of developing the private sector, business is still undergoing constant change and is at a certain stage of dynamics (E.g. legislative changes, global competition, technological backwardness, etc.). Therefore, the issue is actually and important.

Autonomous Republic of Adjara is one of the favorable environment for starting a business, there are clearly identified the advantages of doing business. Business development trends and the current situation in the region allow for greater interest and attention to attracting prominent investments and economic development of the region. Although a number of issues related to the current business environment and current economic processes in the Adjara region are quite well researched, however it has not yet been fully studied. Accordingly, the articles reviewed in the bibliography provide an opportunity to review the general business environment of the Autonomous Republic of Adjara, identify some problems and trends.

Were used Qualitative, quantitative and statistical methods in this study. For data accuracy, were also used collective and comparative methods. Relevant conclusions and recommendations are developed at the end of this study.

Keywords: Regional Business Environment, Regional Aspects, Autonomous Republic of Adjara, Regional Potential, Business Development Tendencies.

ძირითადი ნაწილი

თანამედროვე სამყარო მუდმივად ესწრაფვის სიახლეებს, ყოველთვის ხდება ცვლილებები ჩვენს ირგვლივ. დღევანდელი მსოფლიო განვითარების მაღალ საფეხურზეა ეკონომიკის განვითარების თვალსაზრისით, რადგანაც ეს უკანასკნელი უმთავრეს როლს ასრულებს ადამიანთა ცხოვრებაში, მათ ყოველდღიურ საქმიანობაში და გადაწყვეტილებების მიღებაში. მიუხედავად ამისა, კვლავ საჭიროა განვითარების არსებული ტემპის შენარჩუნება და მზაობა იმისთვის, რომ მუდმივად ვეძებოთ სიახლეები და ხელი შევუწყოთ ეკონომიკის განვითარების მაღალ საფეხურზე აყვანას.

მსოფლიო ეკონომიკის წინსვლაში დიდი როლი უკავია ბიზნესს. ქვეყნის ეკონომიკური სიძლიერე სწორედ ბიზნესის განვითარებაზეა დამოკიდებული. შესაბამისად, ყველა ხელისუფლების უპირობო ამოცანაა ხელი შეუწყოს საკუთარ ქვეყანაში ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესებას, რაც ასევე უზრუნველყოფს თითოეული ჩვენგანის ცხოვრების პირობების ცვლილებას უკეთესობისკენ.

ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური აქტივობიდან გამომდინარე განვიხილოთ ბიზნეს-გარემოს რეგიონული ასპექტები, მიმოვიხილოთ მისი ფორმირება-განვითარების ტენდენციები აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის, როგორც რეგიონის მაგალითზე. ეს რეგიონი ქვეყანაში მოწინავე და სპეციფიური რეგიონია ბიზნესის თვალსაზრისით, რომელიც ერთ-ერთი მსხვილი საინვესტიციო ობიექტია და ბიზნესის განვითარების დიდი შესაძლებლობები აქვს სხვადასხვა მიმართულებებით. შესაძლებელია გამოვყოთ რამდენიმე სფერო: ტურიზმი, სასტუმრო და სარესტორნო ბიზნესი, სამშენებლო ბიზნესი, ენერჯეტიკა და სოფლის მეურნეობის სხვადასხვა დარგის განვითარება, თუმცა პრობლემებს აქაც ბლომად ვაწყდებით. უფრო კონკრეტულად კი ბიზნესის შეუფერხებლად განვითარებისთვის როგორ სრულყოფილად არ უნდა იქნას შესწავლილი საარსებო გარემო, შეუძლებელია ბოლომდე მივაღწიოთ დაცულობის განცდას, ვინაიდან ყოველთვის არსებობს მოულოდნელი და გაუთვალისწინებელი საფრთხეები.

ბიზნეს-სექტორის საფუძვლიანი ანალიზი ეხმარება დაინტერესებულ პირებს შეაფასონ ბაზარზე არსებული მდგომარეობა. იქნება ეს სექტორის შესახებ დეტალური ინფორმა-

ციის გარკვევა, ტენდენციებისა და ზრდის შესაძლებლობების ანალიზი, თუ კონკურენციის, ფასებისა და მიწოდების ჯაჭვის შესწავლა. ბაზრის სხვადასხვა ასპექტების შესახებ ცოდნა საშუალებას აძლევს დაინტერესებულ პირებს მიიღონ მეტად ინფორმირებული და ამის შედეგად ნაკლებად რისკიანი გადაწყვეტილებები.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა მაკროეკონომიკური მონაცემების მიხედვით, წარმოადგენს საქართველოს მასშტაბით ყველაზე სწრაფად განვითარებად რეგიონს, რაც განპირობებულია მისი გეოგრაფიული მდებარეობით, არსებული ბიზნეს-კლიმატით და სხვა რიგი უპირატესობებით, რომელიც რეგიონს გააჩნია.

რეგიონში ბიზნესის განვითარებაზე დიდ გავლენას ახდენს მისი კონკურენტუნარიანობა ქვეყნის სხვა რეგიონებთან შედარებით და არსებულ რესურსებზე წვდომის შესაძლებლობები. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს არაერთი ფაქტორი:

- ბათუმის საზღვაო-სავაჭრო ნავსადგურის გეოსტრატეგიული და ბუნებრივი უპირატესობა;
- საერთაშორისო აეროპორტის არსებობა რეგიონში;
- რეგიონის ხელმისაწვდომობა რკინიგზით, საავტომობილო მაგისტრალით, საზღვაო და საჰაერო გზებით;
- აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაზე (ბათუმის პორტზე) გამავალი ევროპა-კავკასია-აზიის კორიდორის TRACECA-ის ნაწილი;
- ტურისტული რესურსების მრავალფეროვნება, უნიკალურობა და აშ.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკაში, როგორც რეგიონში არსებული ბიზნეს სექტორის ძირითადი მაჩვენებლები გვიჩვენებს რეგიონის ეკონომიკის ტენდენციებს და ასევე ეკონომიკური საქმიანობის ძირითად ვექტორებს. ბიზნესის ეკონომიკური აქტიურობის ინდიკატორებმა 2018 წელს შეადგინა:

- ✓ ბრუნვის მაჩვენებელი 5 695.0 მლნ ლარი;
- ✓ პროდუქციის გამოშვება 3 532.9 მლნ ლარი;
- ✓ ბიზნეს სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა 70 292 კაცი;
- ✓ საშუალო თვიური ანაზღაურება 928.7 ლარი [2].

ქვემოთ მოცემულ №1 ცხრილში წარმოდგენილია რეგიონის ბიზნეს სექტორის მაჩვენებლები 2014-2018 წლებში, ხოლო №2 ცხრილში წარმოდგენილია 2017 წლის ბიზნეს

სექტორის ძირითადი მაჩვენებლები აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში მუნიციპალიტეტების მიხედვით.

ცხრილი №1. ბიზნეს სექტორის ძირითადი მაჩვენებლების დინამიკა

	2014	2015	2016	2017	2018
ბრუნვა (მლნ. ლარი)	3 424.1	4 155.5	4 755.8	5 176.9	5 695.0
პროდუქციის გამოშვება (მლნ. ლარი)	2 043.4	2 426.3	3 079.6	3 155.0	3 532.9
დასაქმებულთა რაოდენობა (კაცი)	54 655	57 555	66 597	70 087	70 292
დასაქმებულთა საშუალოთვიური შრომის ანაზღაურება (ლარი)	644.9	821.5	845.4	848.5	928.7

ცხრილი №2. ბრუნვა, პროდუქციის გამოშვება და დასაქმება მუნიციპალიტეტების მიხედვით, 2017 წელი

მუნიციპალიტეტი	ბრუნვა (მლნ. ლარი)	პროდუქციის გამოშვება (მლნ. ლარი)	დასაქმებულთა რაოდენობა (კაცი)	დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურება (ლარი)
ქ. ბათუმი	4 555.8	2 757.5	58 153	870.6
ქედის მუნიციპალიტეტი	22.0	14.5	705	293.8
ქობულეთის მუნიციპალიტეტი	309.0	187.5	7 088	645.7
შუახევის მუნიციპალიტეტი	105.2	98.9	621	2 345.6
ხელვაჩაურის მუნიციპალიტეტი	166.8	82.4	2 971	651.9
ხულოს მუნიციპალიტეტი	18.0	14.1	549	706.5

წყარო: აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო, ბიზნეს სექტორის ძირითადი მაჩვენებლები

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა გამორჩეულია აქ არსებული როგორც ბუნებრივი რესურსების მრავალფეროვნებით, ისე ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობითაც. გარდა ამისა, რეგიონში ბიზნეს სექტორის დაინტერესების ობიექტს წარმოადგენს:

- ბიომრავალფეროვნების ნაირსახეობა, დაცული ტერიტორიები (ნაკრძალები და ეროვნული პარკები); რეგიონის მტკნარი მიწისქვეშა წყლები და მისი საპროგნოზო-საექსპლუატაციო მარაგი;
- მნიშვნელოვანი ჰიდრორესურსების, მინერალური და სუფთა წყლის მარაგი;
- საშენ მასალათა წარმოებისათვის სასარგებლო წიაღისეულის მარაგების არსებობა;
- რეგიონში არსებული სამკურნალო-სარეკრეაციო ზონები და განვითარების მაღალი პოტენციალი;
- ზღვის და მთის კურორტების რესურსების ხელმისაწვდომობა და ა. შ.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის, როგორც რეგიონის ეკონომიკური განვითარებისათვის აუცილებელია ინვესტიციების ზრდა როგორც სახელმწიფოს, ასევე კერძო სექ-

ტორის მხრიდან. მნიშვნელოვანია საინვესტიციო პროგრამების შემუშავება სახელმწიფოს მხრიდან, რომელიც მიმართული იქნება არამარტო ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებაზე, არამედ, საჭიროა ინვესტიციების რაოდენობა გაიზარდოს მაღალტექნოლოგიურ დარგებსა და ადამიანურ ინტელექტში, რაც წარმოადგენს რეგიონის გრძელვადიანი განვითარებისათვის აუცილებელ პირობას. ამასთან, საჭიროა საინვესტიციო საქმიანობისათვის ხელსაყრელი გარემო-პირობების შექმნა, შენარჩუნება და განვითარებისათვის გარკვეული სტრატეგიების შემუშავება, რაც ასევე აუცილებელი კომპონენტია რეგიონის ეკონომიკური ზრდის უზრუნველსაყოფად.

ეკონომიკური საქმიანობის სახეებიდან აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში წამყვანი ადგილი 2018 წლის მონაცემებით ვაჭრობას, მშენებლობას, დამამუშავებელ მრეწველობას, ტრანსპორტსა და დასაწყობებას და ტურიზმის სექტორს უკავია. ბოლო წლების განმავლობაში მნიშვნელოვანი ინვესტიციები განხორციელდა რეგიონის ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორში: ენერგეტიკა, მშენებლობა,

ტურიზმი, მრეწველობა, ინფრასტრუქტურა და მომსახურების სხვადასხვა სფერო. დარგებს შორის მოზიდული ინვესტიციათა რაოდენობის მიხედვით ყველაზე მეტი წილი ენერჯეტიკასა და ტურიზმის სექტორზე მო-

დის, რაც განპირობებულია რეგიონის ჰიდრო-რესურსებისა და ტურისტული პოტენციალით.

ცხრილი №3. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ბიზნეს სექტორის მაჩვენებლები სექტორების მიხედვით

დამამუშავებელი მრეწველობა					
	2014	2015	2016	2017	2018
ბრუნვა (მლნ ლარი)	323.5	348.8	381.0	466.0	492.1
პროდუქციის გამოშვება (მლნ ლარი)	295.1	326	397.7	448.5	475.6
დასაქმებულთა რაოდენობა (კაცი)	7 720	7 882	8 862	9 248	9 068
საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება (ლარი)	487.2	511.8	537.8	576.6	667.3
დამატებული ღირებულება (მლნ ლარი)	82.1	111.2	113.9	135.8	144.5
ვაჭრობა*					
	2014	2015	2016	2017	2018
ბრუნვა (მლნ ლარი)	1 613.6	1 682.0	1 972.9	2 066.2	2 337.6
პროდუქციის გამოშვება (მლნ ლარი)	246.9	314.8	346.0	400.7	453.4
დასაქმებულთა რაოდენობა (კაცი)	10 741	12 360	13 464	14 057	14 607
საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება (ლარი)	468.5	505.2	547.1	553.7	676.7
დამატებული ღირებულება (მლნ ლარი)	175.6	196.5	237.1	285.6	304.9
ტურიზმი*					
	2014	2015	2016	2017	2018
ბრუნვა (მლნ ლარი)	134.1	170.9	225.3	243.1	267.6
პროდუქციის გამოშვება (მლნ ლარი)	137.2	170	246.1	247.6	270
დასაქმებულთა რაოდენობა (კაცი)	6 002	6 082	6 510	7 327	7 654
საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება (ლარი)	362.3	553.1	644.7	675.8	711.3
დამატებული ღირებულება (მლნ ლარი)	59.4	87.2	130.4	135.6	139.7
ტრანსპორტი და დასაწყობება					
	2014	2015	2016	2017	2018
ბრუნვა (მლნ ლარი)	267.6	349.0	407.7	356.9	437.1
პროდუქციის გამოშვება (მლნ ლარი)	269.7	357.3	418.8	347.5	492.8
დასაქმებულთა რაოდენობა (კაცი)	4,115	4,216	5,853	7,670	7,826
საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება (ლარი)	1,032.8	1,238.9	1,163.6	1,176.3	1,134.2
მშენებლობა					
	2014	2015	2016	2017	2018
ბრუნვა (მლნ ლარი)	672.0	815.6	984.2	899.5	883.2
პროდუქციის გამოშვება (მლნ ლარი)	750.6	858.5	1,127.8	1,105.1	1,152.1
დასაქმებულთა რაოდენობა (კაცი)	10,276	10,494	10,273	9,777	10,217
საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება (ლარი)	930.6	1,537.6	1,653.2	1,414.3	1,527.0
დამატებული ღირებულება (მლნ ლარი)	274.9	353.9	403.8	398.7	582.5

* საბითუმო და საცალო ვაჭრობა, ავტომობილების და მოტოციკლების რემონტი.

* განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის და საკვების მიწოდების საქმიანობები.

წყარო: აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო, ბიზნეს სექტორის მაჩვენებლები სექტორების მიხედვით

დღეის მდგომარეობით, არამარტო აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკისათვის, არამედ მთელი საქართველოს ეკონომიკური აღმავლობისა და სტაბილურობისათვის მნიშვნელოვანია ადგილობრივი და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა და ხელშეწყობა ისეთი მნიშვნელოვანი დარგების აღორძინებისათვის, რომლებიც სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ქვეყნისათვის, რათა ქვეყანა განვითარდეს და და-

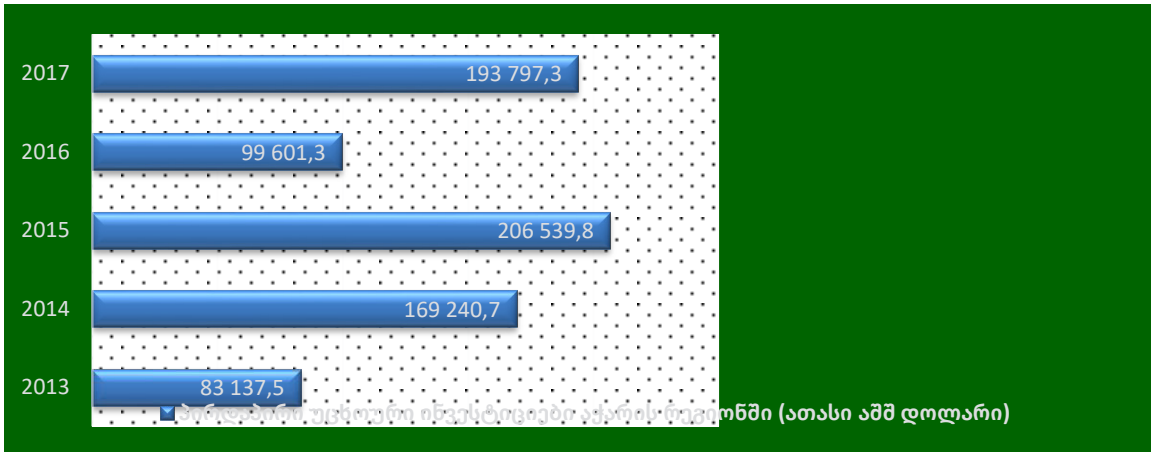
ვიკავოთ ეკონომიკურად ძლიერ სახელ-მწიფოთა რეიტინგში სასურველი პოზიცია. სწორედ ამიტომ, აუცილებელია ქვეყნისა თუ მისი ცალკეული რეგიონის საინვესტიციო გარემო იყოს სტაბილური და მიმზიდველი ინვესტირებისათვის [1, 186].

უცხოელი ინვესტორებისათვის აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა მიმზიდველი რეგიონია. იგი, როგორც რეგიონი გეოსტრატეგი-

ულ სივრცეში ჩართულობით და ეკონომიკური მდებარეობით, ზღვისპირა ზოლში განვითარებული ინფრასტრუქტურით, საზღვრისპირა განლაგების ფაქტორით და ა.შ. მიმზიდველია დაინტერესებული ბიზნესმენებისთვის.

ის. შესაბამისად, რეგიონში პირდაპირმა უცხოურმა ინვესტიციებმა, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ინფორმაციით, 2013 წლიდან (83 137 500 ლარი) 2017 წელს (193 797 300 ლარი) 2,3-ჯერ გაიზარდა.

დიაგრამა №1. ინვესტიციების დინამიკა 2013-2017 წლებში



შენიშვნა: დიაგრამა შედგენილია ჩვენ მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებზე დაყრდნობით

ამასთან, უნდა აღინიშნოს რომ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის 2018 წლის მონაცემების თანახმად, რეგიონში ინვესტიციების რაოდენობამ წინა წელთან შედარებით 5.5-ჯერ იკლო და 35 073 700 აშშ დოლარი შეადგინა.

მართალია ქვეყანაში ფინანსური სისტემა კარგად არის განვითარებული, ასევე მეწარმეობის განვითარებას გარკვეულწილად ხელს უწყობს სახელმწიფო პროგრამები, მაგრამ რეგიონში ფინანსურ რესურსებზე წვდომასთან დაკავშირებით ისევ გარკვეული დაბრკოლებებია. ფაქტია, რომ კომპანიების დიდი ნაწილი სარგებლობს მოძველებული ტექნოლოგიებით და წარმოების მცირე შესაძლებლობები გააჩნიათ. ისინი იშვიათად თანამშრომლობენ უცხოურ კომპანიებთან. ასეთი თანამშრომლობის მაგალითები ძირითადად გვაქვს ტურიზმისა და ტრანსპორტის მიმართულებით და ასევე დამამუშავებელ დარგებში. ამასთან კომპანიებს არ აქვთ შესაბამისი გამოცდილება მარკეტინგში და უჭირთ, როგორც ბაზარზე არსებული მოთხოვნის შესაბამისი პროდუქციის წარმოება, ისე ახალ ბაზრებზე გასვლა. ამ ყველაფრის მიზეზი კი არის ბიზნეს განათლების დაბალი დონე და ასევე მუშახელის დაბალი კვალიფიკაცია.

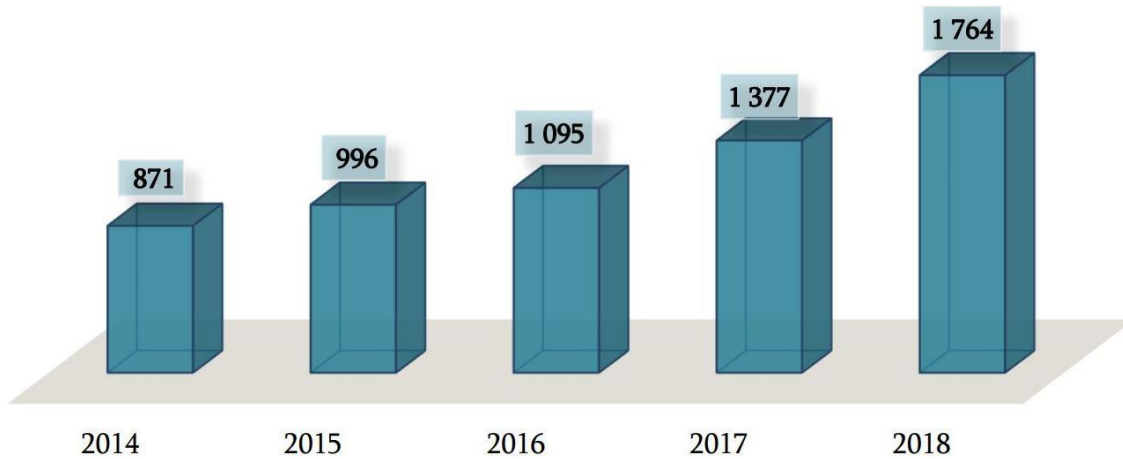
ბის დაბალი დონე და ასევე მუშახელის დაბალი კვალიფიკაცია.

აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ახალი სექტორების განვითარებას გარკვეულწილად აფერხებს ბიზნესის ხელშემწყობი ინსტიტუტებისა და პროგრამების სიმცირე. აუცილებელია ბიზნეს-ინკუბაციის პროცესის გამოყენება განვითარებისათვის, ასევე საკონსულტაციო, საინფორმაციო, ფინანსური, ადმინისტრაციული და ტექნოლოგიური მხარდაჭერა. საჭიროა, ისიც რომ მხარდაჭერა შესაძლებელი იყოს მთელი რეგიონის მასშტაბით.

2018 წელს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ბიზნეს სექტორში ფუნქციონირებდა 13 778 საწარმო, მათ შორის კი 99% ახალი მეთოდოლოგიით განსაზღვრული მცირე ზომის საწარმო, საშუალო ზომის საწარმო 1.1 %-ია, მხოლოდ 0.2% იყო მსხვილი საწარმო.

2018 წელს რეგიონში უცხოური კაპიტალის მონაწილეობით შექმნილ მოქმედ საწარმოთა რაოდენობამ 1 764 შეადგინა, რაც წინა წლის მაჩვენებელს აღემატება 28%-ით. 2014-2018 წლებში კი აღნიშნული მაჩვენებლის ზრდამ საშუალოდ 18% შეადგინა [4].

დიაგრამა №2. უცხოური კაპიტალის მონაწილეობით შექმნილ მოქმედ საწარმოთა რაოდენობა



წყარო: აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო, ბიზნეს სექტორის ძირითადი მაჩვენებლები

რეგიონში შესწავლილია ჰიდროლოგიური მონაცემები, რომლის თანახმად, მცირე მდინარეების არსებული ჰიდროენერგეტიკული პოტენციალის ათვისების შემთხვევაში, შესაძლებელია 10.5 ათასი კვტ/სთ საერთო სიმძლავრის 40-მდე მინი ჰესის განთავსება. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროს მონაცემებით რეგიონში 8 ჰიდროელექტრო სადგური მოქმედებს. დღეისთვის კი შენდება/დამუშავების პროცესშია 5 ჰესი: შუახევჰესი, კორომხეთი-ჰესი, სხალთაჰესი, ოქროპილაურიჰესი და გოგინაურიჰესი.

რეგიონის მდებარეობა იძლევა განახლებადი ენერჯის წყაროების გამოყენების საშუალებასაც. არსებული კვლევების თანახმად, შესაძლებელია ქარის რესურსები გამოყენებული იქნას ენერგეტიკული მიზნებისათვის. ქარის სადგურებისთვის პერსპექტიულ ადგილებად მოიაზრება მდინარე ჭოროხის მიმდებარე ტერიტორია, სადაც შესაძლებელია აშენდეს 50 მგვტ. სიმძლავრის ქარის ელექტრო სადგური 120 მლნ.კვტ/საათი წლიური გამომუშავება [5].

რეგიონში უკვე აპრობირებულია ალტერნატიული ენერჯის წყაროდ მზის ენერჯის გამოყენება. ასევე კარგი შესაძლებლობაა, მეცხოველეობის განვითარების გამო, ბიოგაზის გამოყენება. ამის დიდი პოტენციალი აქვს მალაღმთიან აჭარას. არსებული ალტერნატიული ენერჯო პოტენციალის გამოყენება კი თავისთავად ხელს შეუწყობს მოსახლეობის მიერ

მოხმარებულ ელექტროენერჯიაზე დანახარჯთა შემცირებას.

რეგიონში ელექტროენერჯის, აირისა და წყლის წარმოებისა და განაწილების სექტორს დასაქმებაში, მთლიანი დამატებული ღირებულების შექმნაში და პროდუქციის გამოშვებაში მნიშვნელოვანი ადგილი არ უკავია, მაგრამ მოხმარებელთა გაზიფიცირება, ელექტროენერჯის წარმოებას და წყლით მომარაგებას მნიშვნელოვანი ფუნქცია აკისრია შემდგომში ეკონომიკის ზრდა-განვითარებაში და მოსახლების ცხოვრების პირობების გაუმჯობესებაში.

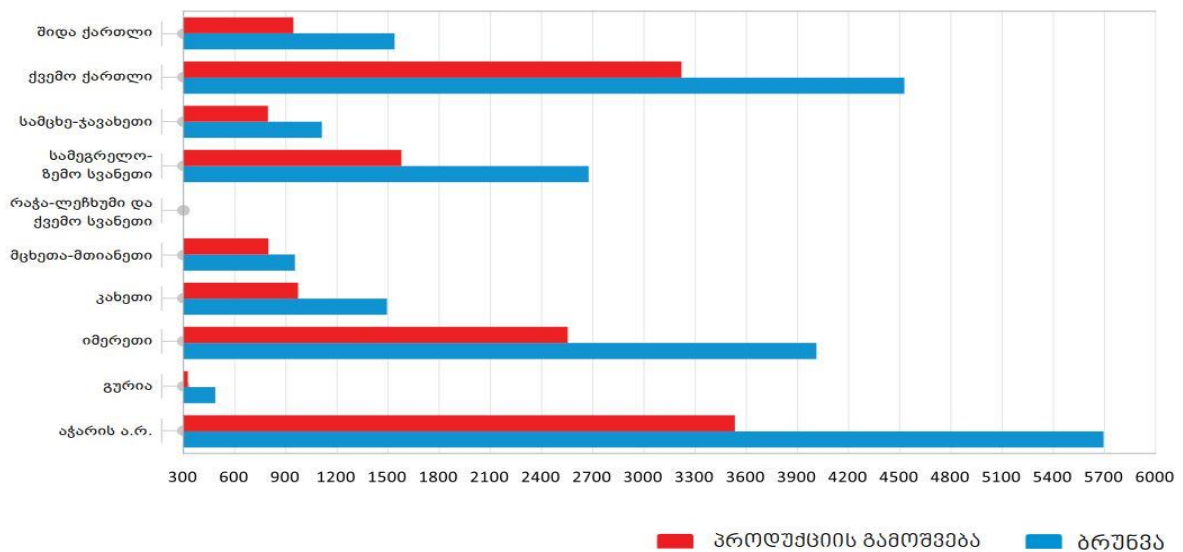
2018 წლის მონაცემებით ქვეყნის მასშტაბით რეგიონების მიხედვით პროდუქციის მთლიან გამოშვებაში ქ. თბილისი ლიდერობს და მას მოყვება სხვა რეგიონები შემდეგი თანმიმდევრობით:

- თბილისი – 64.2 პროცენტი;
- აჭარის ა.რ. – 8.5 პროცენტი;
- ქვემო ქართლი – 7.7 პროცენტი;
- იმერეთი – 6.1 პროცენტი;
- სამეგრელო-ზემო სვანეთი – 3.8 პროცენტი.

ქვემოთ მოცემული გრაფიკი ასახავს რეგიონების (ქ. თბილისის გარდა) მიხედვით ბრუნვასა და პროდუქციის გამოშვებას:

რაც შეეხება დასაქმებულთა რაოდენობას, რეგიონების მიხედვით აღნიშნული მაჩვენებელი შემდეგნაირად ნაწილდება:

დიაგრამა №3. რეგიონების მიხედვით ბრუნვისა და პროდუქციის გამოშვების მაჩვენებლები



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, საწარმოთა საქმიანობის შედეგები 2018

- თბილისი – 64.1 პროცენტი;
- აჭარის ა.რ. – 9.7 პროცენტი;
- იმერეთი – 6.8 პროცენტი;
- ქვემო ქართლი – 5.6 პროცენტი;
- სამეგრელო-ზემო სვანეთი – 3.8 პროცენტი.

არსებული სტატისტიკა, მონაცემები და კვლევები ცხადყოფს, რომ ჯერ კიდევ საჭიროა ბიზნესის განვითარებისათვის გარკვეული ხელშემწყობი პირობების შექმნა, რაშიც დიდი როლი სახელმწიფოს აკისრია. ნებისმიერი სახელმწიფოს სწორი ეკონომიკური პოლიტიკა უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ქვეყნის სუვერენიტეტის განმტკიცებაში, სოციალური პრობლემების მოგვარებაში და ზოგადად სახელმწიფოს გრძელვადიანი პერსპექტივების განსაზღვრაში. ნიშანდობლივია, რომ როგორც არ ვარგა ბიზნესის გადამეტებული რეგულირება, ისე - თვითდინებაზე მიშვება. გადამეტებული რეგულირების შემთხვევაში ადგილი ექნება ეკონომიკის განვითარების შეფერხებას და მარეგულირებელ ორგანოებში კორუფციის ზრდას, ხოლო თვითდინებაზე მიშვების შემთხვევაში ადგილი ექნება სრულ განუკითხაობას და როგორც მომხმარებლების ისე ინვესტორების უფლებების დარღვევებს.

მსოფლიო ეკონომიკური რეფორმების კვლევებმა ცხადყო, რომ ყველაზე ეფექტური ამ ორ მიდგომას შორის „ოქროს შუალედი“-ს პოვნაა.

უნდა აღინიშნოს, რომ განვითარებადი ქვეყნებისთვის და მათ შორის საქართველოსთვისაც, უმნიშვნელოვანესია სახელმწიფოს

მხრიდან ბიზნესისათვის გარკვეული ბიძგის მიცემა და სასტარტო მხარდაჭერა. თუმცა ეს გარემოება სულაც არ ნიშნავს, რომ სახელმწიფო მოგვევლინოს ბიზნესის კონკურენტის როლში, პირიქით, სახელმწიფომ უნდა განავითაროს ქვეყანაში ის მიმართულებები და სექტორები, რომლის განვითარების შესაძლებლობაც ბიზნესის წარმომადგენლებს არ გააჩნიათ. ასევე აუცილებელია ბიზნესის სტიმულირების მიზნით ჩანერგოს საგადასახადო (ფისკალური) მოტივაციის მექანიზმი.

ამრიგად, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა, როგორც რეგიონი მაკროეკონომიკური მონაცემების მიხედვით, წარმოადგენს საქართველოს მასშტაბით ყველაზე სწრაფად განვითარებად რეგიონს, რაც განპირობებულია მისი გეოგრაფიული მდებარეობით, არსებული ბიზნეს კლიმატით და სხვა რიგი უპირატესობებით, რომელიც რეგიონს გააჩნია.

ბიზნესის განვითარება რეგიონების მიხედვით დამოკიდებულია მთელ რიგ სუბიექტურ და ობიექტურ ფაქტორთა ერთობლიობაზე. ამ ფაქტორთა შორის მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ეკონომიკური რესურსების - მაგალითად - ბუნებრივი, საინვესტიციო, ადამიანისეული რესურსების არსებობა და განაწილება. აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ბიზნესის განვითარება სწორედ ამ ფაქტორთა მოქმედების შედეგს წარმოადგენს. თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ საზოგადოებრივი, პოლიტიკური თუ სოციალური მდგომარეობისა და რიგი სუბიექტური ხასიათის ფაქტორები

რების გამო ისტორიის სხვადასხვა ეტაპზე ეს ფაქტორები ერთნაირად არ მოქმედებდნენ.

არსებობს სხვადასხვა ფაქტორები, რომლებიც საერთოა საქართველოს მასშტაბით და ასევე არსებობს ფაქტორები, რომლებიც მხოლოდ ამ რეგიონისთვისაა დამახასიათებელი. თითოეული ფაქტორის გათვალისწინება ნებისმიერი ბიზნეს სუბიექტისათვის აუცილებელია ბიზნესის დაწყების თავდაპირველი ეტაპებიდან.

ბიზნესის სფეროში შემდეგი მნიშვნელოვანი პრიორიტეტები იკვეთება:

- ნებისმიერი პოსტსოციალისტური ქვეყნისათვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს ბიზნესის განვითარებას. ბიზნესის განვითარება აუცილებელია კონკურენტუნარიანი გარემოს შესაქმნელად, რაზეც დამოკიდებულია საქართველოში საბაზრო რეფორმების ეფექტურობა და წარმატებები;
- განვითარებადი ქვეყნისათვის, როგორც საქართველოა, აუცილებელია სახელმწიფოს მიერ ხელშეწყობა ბიზნეს-სექტორის განვითარებისათვის და კანონმდებლობის დახვეწის აუცილებლობა. ბიზნესის და განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერა არის სახელმწიფო სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის შემადგენელი ნაწილი საერთო ეროვნული მიზნის მისაღწევად;
- აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში არსებობს პოტენციური და შესაბამისი რესურსი ბიზნესის სხვადასხვა სფეროს განვითარებისათვის.

უნდა აღინიშნოს ის გარემოება რომ სწორედ, სამეწარმეო საქმიანობაში იქმნება ეროვნული სიმდიდრის ძირითადი მასა და იგი ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის წყაროს წარმოადგენს.

რეგიონში ბიზნეს-სექტორის განვითარებისათვის და ეკონომიკური მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად საჭიროა:

ა) სახელმწიფოსა და ადგილობრივი კერძო ბიზნესის ურთიერთქმედების მეტი კოორდინაცია;

ბ) ადგილობრივი ბუნებრივი და ადამიანისეული რესურსების გამოყენების ეფექტურობის ზრდა;

გ) ადგილობრივი თვითმმართველობების მიერ საინვესტიციო მიმზიდველობის უზრუნველყოფა;

დ) ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობა;

ე) კანონმდებლობის გამარტივება, საგადასახადო შეღავათების დაწესება, თანადაფინანსების მექანიზმის დახვეწა, ექსპორტის წახალისება და სუბსიდირება.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა წარმოადგენს ბიზნესის დაწყებისათვის ერთ-ერთ ხელსაყრელ გარემო-პირობების მქონე ადგილს, სადაც ამკარადაა გამოკვეთილი ბიზნეს-საქმიანობის რიგი უპირატესობები. ამასთან, ბიზნესის განვითარების ტენდენციები და დღევანდელი მდგომარეობით არსებული ვითარება რეგიონში იძლევა შესაძლებლობას უფრო მეტი ინტერესი და ყურადღება იქნას გამოჩენილი რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებაზე და ინვესტიციების მოზიდვაზე.

ეკონომიკის რეგიონულ ჭრილში სწრაფი და მდგრადი განვითარება უპირველესად დამოკიდებულია ბიზნეს-გარემოზე, მის ოპტიმიზაციაზე და შესაბამისად იმაზე, რამდენად სწრაფად და ეფექტურად უზრუნველყოფს თავისუფალი ბიზნესი სამუშაო ადგილების შექმნას, რაც საბოლოოდ რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკურ სტაბილურობის გარანტი ხდება.

რეგიონის მდებარეობა, მრავალმხრივი მიმზიდველობა და დარგების მრავალფეროვნება ცხადყოფს რომ ბიზნეს სუბიექტებისთვის აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა საინტერესო და პერსპექტიულია ბიზნეს საქმიანობისათვის. თუმცა, ქვეყანაში რეგიონის პოზიციის შესანარჩუნებლად და შავი ზღვის აუზის ქვეყნების მასშტაბით კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად ტურიზმის, სოფლის მეურნეობის, ტრანსპორტის, დამამუშავებელი მრეწველობის, ენერჯეტიკის და სხვა ძირითად სექტორებთან ერთად უნდა მოხდეს ბიზნესის სხვა სექტორებშიც სპეციალიზაცია. ამავე დროს, უნდა გაუმჯობესდეს განათლების ხარისხი და მოხდეს ბაზრის საჭიროებებთან ადაპტაცია. მართალია კარგი განათლება ზრდის დასაქმების შესაძლებლობას მაგრამ იგი არ არის დასაქმების გარანტია. ამიტომ მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მაქსიმალური მხარდაჭერა.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] ცინარიძე რ., რეგიონული საინვესტიციო პროცესების რეგულირების საფინანსო-ეკონომიკური მექანიზმის სრულყოფის აქტუალური საკითხები, თბილისი, 2013წ.;
- [2] <http://www.adjara.gov.ge/branches/description.aspx?gtid=102039&gid=5#.XQ3U49X7TIU> - ბიზნეს სექტორის ძირითადი მაჩვენებლები, 11 ნოემბერი, 2018წ.;
- [3] <http://www.adjara.gov.ge/branches/description.aspx?gtid=102038&gid=5#.Xi7WNGgzaUk> - ბიზნეს სექტორის მაჩვენებლები სექტორების მიხედვით, 30 ოქტომბერი, 2019წ.;
- [4] geostat.ge/index.php/ka/single-news/1675/satsarmota-sakmianobis-shedegebi-2018-tseli -საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, საწარმოთა საქმიანობის შედეგები 2018წ.;
- [5] http://energy.gov.ge/investor.php?id_pages=23&lang=geo - საქართველოს ენერჯეტიკის სამინისტრო.

JEL: M5DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.11-18>**ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობისა და ბიზნესის შეფასების მხარდამჭერი სტრატეგიები****რეზო მანველიძე,**

ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის
პროფესორი,
საქართველო, ბათუმი
manvelidze.revaz@bsu.edu.ge
orcid.org/0000-0001-9937-2020

ია მესხიძე,

ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი
ia.meskhidze@bsu.edu.ge
orcid.org/0000-0003-1694-122X

ლაშა მანველიძე,

ბათუმის შოთა რუსთაველის
ახელმწიფო უნივერსიტეტის
ბიზნესის ადმინისტრირების
სადოქტორო პროგრამის
დოქტორანტი
lashamanvelidze@gmail.com
orcid.org/0000-0001-5631-3127

ირაკლი ბერიძე,

ბათუმის შოთა რუსთაველის
ახელმწიფო უნივერსიტეტის
ბიზნესის ადმინისტრირების
სადოქტორო პროგრამის
დოქტორანტი
i.beridze@yahoo.com
orcid.org/0000-0002-4804-7364

შემოსულია რედაქციში:

დეკემბერი, 2019

რეცენზირებულია:

იანვარი, 2020

გლობალიზაციის აქტიური და მასშტაბური პროცესი იწვევს ცვლილებებს საბაზრო მექანიზმების, დარგების მწარმოებულობის, პროპორციულობის ეფექტიანობის ძირითად ინდიკატორებში. ბუნებრივია აღნიშნული მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებელზე. ამიტომაც აუცილებელია ეს პროცესი წარიმართოს ევოლუციის გზით და გამოიყოს მისი რეალიზაციის სამეურნეო ეტაპი.

ქვეყნის ეკონომიკაში, სოციალურ თუ სხვა სფეროებში არსებული ვითარების გამოსწორება მოითხოვს ქვეყნის სამეწარმეო პოტენციალის შეფასებას. მისი დაჩქარება დღის წესრიგში დგას საწარმოო ძალებისა და სიმძლავრეების აქტიური ტრანსფორმაციის პროცესის ოპტიმიზაციის აუცილებლობაც. აღნიშნულის მიღწევას ერთ-ერთი მთავარი მექანიზმია ბიზნესის (საწარმოთა) სრულყოფილი შეფასება, რომელიც სამწუხაროდ ჩვენს ქვეყანაში არაერთი ხარვეზით ხასიათდება, ან საერთოდ უგულვებელყოფილია.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ბიზნესის ღირებულების შეფასების მართვის სტრატეგიისა და ფინანსური მენეჯმენტისგან განცალკევებით განხილვა არ იძლევა მთლიანი ანალიზის შესახებ სრულყოფილ სურათს. სწორედ ამ პრობლემების გაანალიზებას შევეცდებით ჩვენს მიერ წარმოდგენილ სტატიაში, სადაც განხილული იქნება ბიზნესის ღირებულების შეფასების მიდგომები და მეთოდები, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, გამოყენების და განვითარების შესაძლებლობები.

სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის კონკრეტული გარემოებებიდან, განსაკუთრებით შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე ღირებულების შეფასების სხვადასხვა მიდგომები გამოიყენება, მათ შორის აღიარებულია შემოსავლითი, ხარჯვითი და საბაზრო მიდგომები და თითოეული მიდგომა შესაბამის მეთოდებს გამოიყენებს.

ყველა მეთოდი და მიდგომა ერთნაირად არ გამოიყენება, ასევე მათთვის დამახასიათებელი დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნიათ და მხოლოდ მეთოდის მიზნობრივი შერჩევა კონკრეტულ სიტუაციაში ბიზნესის ღირებულების შეფასების სწორ შესაძლებლობას იძლევა. სწორედ შერჩევის პირობებსა და შესაბამის გარემოებებზე იქნება წარმოდგენილ სტატიაში ძირითადი აქცენტები.

სტატიაში ასევე განხილულია ბიზნესის ღირებულების შეფასების კლასიკური მეთოდების გამოყენების პრობლემები განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებისთვის, მათ შორის საქართველოსთვის, სადაც ჯერ კიდევ მოქმედებენ კონკრეტული წინააღმდეგობები, რომლებიც, ჩვენის აზრით, მნიშვნელოვან დაბრკოლებებს ქმნიან აღნიშნული საქმიანობის განხორციელებაში.

ჩვენის აზრით არაერთი ტენდენცია, რომელიც იწვევს ეროვნული მეურნეობის მაჩვენებლების უსაფუძვლო გაუთვალისწინებელ ცვლილებას, ძირითადად გამოწვეულია ხარვეზებით, რომელიც ახასიათებს საწარმოო ძალებისა და სიმძლავრეების არაპროპორციული ტრანსფორმაციის პროცესს რეალური ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროში.

პირველ რიგში მხედველობაში გვაქვს პრიორიტეტულ დარგებში ბიზნესის (საწარმოთა) შეფასების პროცესის გამოყენების მცირე მასშტაბი. ხშირ შემთხვევაში საერთოდ უგულვებელყოფა. მსოფლიო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ეს პროცესები სათანადო სიხშირით და მასშტაბით წარმატებით გამოიყენება პროგნოზირებას, ყიდვა-გაყიდვას, რეორგანიზაციას, დაზღვევას, საინვესტიციო პროექტების შედგენის და სხვა სტადიებზე.

საკვანძო სიტყვები: რეგიონული ბიზნეს-გარემო, რეგიონული ასპექტები, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა, რეგიონული პოტენციალი, ბიზნესის განვითარების ტენდენციები.

© ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა, 2020

ISSN 2449-2604

JEL: M5

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.11-18>

SOME ASPECTS OF THE EVALUATION PROCESS AND THE PECULIARITIES OF THE BUSINESS EVALUATION

Rezo Manvelidze,

Professor at Batumi Shota Rustaveli
state University
Georgia, Batumi
manvelidze.revaz@bsu.edu.ge
orcid.org/0000-0001-9937-2020

Ia Meskhidze,

Associate Professor at Batumi Shota
Rustaveli State University
Georgia, Batumi
ia.meskhidze@bsu.edu.ge
orcid.org/0000-0003-1694-122X

Lasha Manvelidze,

PhD student at Batumi Shota Rustaveli
State University
Georgia, Batumi
lashamanvelidze@gmail.com
orcid.org/0000-0001-5631-3127

Irakli Beridze,

PhD student at Batumi Shota Rustaveli
State University
Georgia, Batumi
i.beridze@yahoo.com
orcid.org/0000-0002-4804-7364

Edited by:

Received, December, 2019

Accepted, January, 2020

The active and large-scale process of globalization causes changes in the key indicators of market mechanisms, productivity, and proportionality. Naturally, this has a significant impact on the competitiveness of the economy. That is why it is necessary that this process is guided by evolution and to be detached the economic stage of its realization.

All country needs assessment of entrepreneur potential as it is an essential aspect of improvement of social and other fields in every country's economy. One of the main mechanisms for achieving this is the ideal assessment of the enterprises that are unfortunately characterized by many flaws or in many cases are ignored at all in our country.

In different countries according to the different circumstances, especially based on purposes of appraisal, they use individual approaches of valuation. These approaches are, for example, income, expenditure and market approaches and each of them uses relevant methodologies. Not all the methodologies and approaches are used in the same way. They have their advantages and disadvantages. The problem of classical methods of business valuation in developing countries is also discussed in the article, also for Georgia, where they still exist specific obstacles, which, in our opinion, are the obstructions in this field.

In our opinion, several trends cause an unforeseen change of national farming indicators, is mainly caused by characteristic flaws of production forces and Disproportionate transformation process in almost all areas of the real economy. On the first place, the process of business valuation in prioritized fields has a small scale or is completely ignored. International experience reveals that those processes are successfully used in prognosis, purchasing-selling, reorganization, insuring, investing and other stages.

Keywords: Business value, Value appraisal, Business market value, Valuation activities, Regional economy, Regional finance, Investment programs.

The active and large-scale globalization process in many countries highlights the need to enhance the degree of flexibility of market mechanisms for structural change in the national economy. In developed countries, however, some sectors, including the food industry, will change significantly in scale, productivity, proportions, market segments, efficiency dynamics, and infrastructure relationships. Today, when more active global factors on the national economy to improve the competitiveness of industries, at least the minimum standards are given the maintenance processes, the agenda of the necessity of activating the directions that will strengthen and focused structural adaptation, stability, stimulating principles of market development tools. These issues will become even more pressing at the regional and municipal levels, where the institutions are similar to those of the central authority whose functions cannot even be delegated.

We believe that the country's internal, especially international, competitiveness should be driven by evolution and be distinguished by several stages. between them:

First, the effective use of local resource potential with the involvement of modern technical means. It is important to develop policies promoting traditional and innovative (industrial) sectors, with Eromell primarily focusing on protecting the internal market through an import substitution strategy. (Assuming quotas and tariffs) different approaches to tax policy shaping the investment regulatory environment and more.

Second, to support resource transformation to accelerate the development of export sectors, to encourage the introduction of international standard approaches, to support the development of relevant infrastructures.

Third, knowledge-based use of innovative technologies to support the development of economic models. Prioritize competitive advantages in investment, material provision, infrastructure development, innovative labour regulation and more.

Fourth, encouraging innovation, export potential, managerial, organizational and structural excellence, supporting the development of TNCs, cooperatives, clusters and other proven structures. Stimulation of green economy, ecosystem recovery, optimization of urban processes, development of high technology sectors.

Fifth, Moderate government policy implementation at state, regional, municipal level.

In many countries, valuation activities in modern economic science are highly valued, based on solid theoretical foundations. Business analysis and evaluation are one of the branches of economics as an academic discipline. It is a combination of economic theory and economic practice that originates in the historical past. The theoretical foundations of modern valuation work developed in parallel with the development of economic theory and are reflected in the works of such scientists and economists like Adam Smith (1723-1817), John Stuart Mill (1860-1875), Thomas Malthus (1766-1834), Leon Walras (1863). -1910) Alfred Marshall (1842-1924) Irving Fisher (1867-1947), John Maynard Keynes (1883-1946) and others.

In 1776, Adam Smith, in his fundamental work, "The Study of the Nature and Cause of the Wealth of Peoples," laid the groundwork for "Theory of Labor Value," which explored the essence of labour productivity growth, its role, and its importance in value creation. In 1890, Alfred Marshall for the first time in his widely accepted work „The Principles of Economic Science“ first introduced the most complete and convincing theory of value theory, which in effect overturned values. The core of this theory is that it has defined price as the magnitude of demand-supply function.

Economic theory has become modern in the fundamental work of **John Maynard Keynes „The General Theory of Employment, Benefits, and Money“** (1936). Keynes defended the idea of interfering with the functioning of the government's economy to mitigate the negative effects of business cycles, economic resources and depression. His ideas formed the basis of a new school of economic thought known as Keynesian Economics. Around the same time, a broad segmentation of the "**value theory**" began to meet the requirements of various economic objects: assets, commercial interests, various forms of ownership, and business studies. Some economist-appraisers focus on developing a real estate value analysis and valuation system. Their work was finally summarized in a 1951 scientific paper, „**The Real Estate Appraisal**“, first published by "**The Real Estate Appraisers**" of the time. In 1934 **Benjamin Grassima** (Columbia Business School Professor 1894-1976) and **David Dodd** (University of Pennsylvania Professor 1895-

1988) work: “**Securities Analysis**”, which deals with business valuation issues.

In 1937, **James Bombright** (professor of finance at Columbia University) published a paper entitled “**Property Evaluation**”. The author has attempted to unite the value theories of economist-appraisers and financial economists. He saw that there was one common element in these theories, namely that the analyst assesses economic property rights in both cases, that is, in other words, he assesses the legal rights package and the economic advantages derived from owning the property (even though Whether this property is real or moving Whether material or non-material).

Evolutionary work has also undergone the evolution of economic theory and has been segmented into different directions. In 1981, the “**International Asset Committee**”, which was renamed in 1994 and was named the “**International Standards Committee**” (**IVSC**). **IVSC** - is an international organization that unites national institutes of assessors in more than 50 countries around the world. The main objective of the **IVSC** is to co-ordinate the national standards of different countries and to develop a system of evaluation standards that is acceptable and effective for all member states of international cooperation. [1]

Currently, the following areas of practice are considered in valuation practice: real estate valuation, movable property valuation, intangible asset valuation, intellectual property valuation and business valuation.

There is a great practice of valuation in developed countries. In the UK, for example, assessment standards were first established in the 1970s. Professional organizations, such as the „**Royal Society of Certified Real Estate Professionals**“, have been instrumental in the evolution of this activity. In 1976, the society issued the so-called “**The Red Book**”. In 1980 “**The White Book**”. In 1996, these books were united and created a unified “**Basis for Evaluation**”. It included several practical provisions that are actively used by professional evaluators. There are

currently 18 assessment bases in the standards of this country, of which 13 are actively used. 1) Comparative method, 2) investment method, 3) best use method, 4) profit method and 5) replacement cost method. [3]

There are many Valuable societies in the US. E.g. Three are distinguished: 1) American Institute of Real Estate Appraisers; 2) The Society of Real Estate Appraisers; 3) American Society of Appraisers. Here, one of the modern concepts of equity valuation has become the measurement of surplus-value, thus actively incorporating its rate - economically surplus-value - into the valuation process of companies. The method of evaluating entrepreneurial activity is also called "Balanced Set". This integrates intangible assets such as customer satisfaction with specific services, loyalty, effective staff training and more.

Similar methods are actively used in other developed countries.

The study of value-added activities and the use of advanced experience have begun in many developing countries. In this direction, both scientific-research and practical testing processes in Georgian economic science, business circles, relevant state and public organizations are actively pursued. The concept of enterprise and business, the essence of entrepreneurial and non-entrepreneurial economic activity, the categories of market and market infrastructure, the difference between the subjects and objects of valuation, and more have been acquired today.

Unfortunately, the assessment of the value of the enterprise, resources, and economic potential in the country is still considered to be disconnected from business management strategy and financial management. This is why this process does not include real-world analysis, risk assessment, development prospects, thorough and long-term priorities, potential partners and more.

Understanding the business valuation, approaches and methods used actively in different countries can be illustrated in the following chart.

Scheme №1

Basic methods of valuing an enterprise (business)

Essence	Income	Expences	Market
Approach	Income Approach	Expense Approach	Market(comparative) Approach
Methods	1. Discounting future profits 2. Discounting future cash flows 3. Capitalize on profit	1. Capitalization of Net Assets. 2. Liquidation cost 3. Excess revenue method	1. Firm Value and Profit Ratio 2. The ratio between value and cash flow 3. Value and Gross Income Ratio 4. Value-for-money ratio 5. Past trades related to company shares

	4. Capitalization of cash flows		6. Proposals related to the acquisition of the company.
--	---------------------------------	--	---

Considering both the advantages and disadvantages of these methods and approaches and grouping them according to the nature of the impact on the evaluation process is very important for the business (ente-

prise) stakeholders. We have attempted to illustrate the advantages and disadvantages of using each method as a scheme:

Scheme №2

Advantages and disadvantages of basic methods of valuation of an enterprise (business)

Method	Advantages	Disadvantages
Expences	- takes into account the impact of manufacturing factors on the value of assets; - provides the opportunity to assess the level of technology development; - The calculations are based on actual financial and accounting documents.	- reflects past value; - does not take into account the market situation at the valuation date; - does not take into account the prospect of enterprise development; - does not take into account risks; - There is no link between the present and future performance of the enterprise.
Income	- foresees a future change in revenue and expenditure; - takes into account the level of risk when discounting; - Takes into account investor interests.	- difficulty predicting future results; - possible use of several income norms, which complicates decision making; - Does not take into account market conjuncture; - Time-consuming calculations.
Market (Comparative)	- based on real market data; - reflects existing buying and selling practices; Takes into account the impact of sectoral and regional factors on the share price of the enterprise.	- Inadequately characterizes the organizational, technical and financial characteristics of the plant. - only retrospective information is taken into account; - Requires a lot of correction and analysis information.

These possible misconceptions indicate that the final methods and approaches should only be used after analyzing the purpose of the business (enterprise) evaluation and the advantages and disadvantages of the evaluation approaches and reconciling them with the expected final result.

In our country, as in many developed economies, the use of classical approaches to business (production) valuation faces many obstacles. Among them in our opinion, it is important:

- Scarce, unidentified (unspecified) databases;
- Low level of market infrastructure development;
- Securities are market underdevelopment, financial market volatility;
- Low culture of using modern complex planning and forecasting approaches;

- Low level of application of international accounting standards;
- systematic variability of business-related legislation and approaches;
- Incomplete state regulatory factors for the sustainable development of business;
- Neglecting regional factors in business development, which results in inefficient use of local manufacturing and entrepreneurial potential.

We have attempted to introduce the principle of value appraisal based on the merits of production factors and market-based approaches, in particular, to point out the disadvantages and advantages of each. Comparison of approaches to company valuation is based on different valuation principles outlined in Scheme №3.

Scheme №3

Comparing approaches to value estimation

Principles of Value Appraisal	Advantages	Disadvantages
Essence-based approaches to	- The simplicity of calculations; - Confirmation of accounting data by	- the difference between valuation and fair value; - the subjectivity of evaluation;

production factors	official documents; - In most cases, they prefer the predictive approach of the enterprise.	- the possibility of significant disruptions to the valuation (for example, the valuation of bankruptcies by rated companies)
Market behaviour-based approaches	- Ease of access to information; - reflects the Company's fair value at that date; - The basic principle of the market economy - demand-supply law is realized.	- the possibility of speculative price changes.

As the comparison shows, selecting value-based approaches to value estimation often leads to misstatement of company leadership on the market place and strategic development. That's why in the valuation we consider the capitalization of the company that determines the real market value of the company more purposefully.

Together with the above-mentioned methods and approaches, it is advisable to consider the following methods of determining business value:

1. Grouping method: Comparing the value of an enterprise with a lower price; Price correction with reduction; Work on price equalization.
2. Planning: We give 3 points (3 cards) to a low-cost enterprise; We use independent pricing cards; Each evaluation is analyzed; Discussion is taking place; Evaluation again; The evaluation is completed after all three cards are filled.
3. Mid-term analysis: valuation of value foreseen added income.
4. Deferred Value: Evaluate in Easy Ways; Evaluate the value of contracts; Evaluate investment concerning return on.
5. Return on investment: Gross revenue divided by total cost minus 1 (expressed as a percentage)
6. Cash Analysis: Planning, Determining Revenue and Expenses by Month; Plan to get cash by the months.
7. Current value: Current value is determined by cash flow analysis, which includes the time value of money. (For example, the dollar today is more expensive or cheaper than tomorrow).

The assessment of regional economic potential is also important in that a particular area has both absolute and comparative advantages, as well as specific models of development, which first of all require the assessment of individual sectors and areas on a wide range of levels. Of course, when evaluating businesses and enterprises, analyzing the composition of such consolidated indicators as domestic regional output, quantitative indicators of production, the dynamics of the share of value-added, the place of business in the regional product.

In the region's socio-economic development, family farms, non-market services, other than family services, play an important role. In our opinion, parameters such as total value-added, number of products and services, intermediate consumption, the volume of main income, expenses, investments, export-import, the share of own resources and so on should be considered in calculating this indicator.

The criteria for assessing the region's economic development are economic growth, its pace. We are referring to the economic growth of public value, which means that the demand of the population will be higher than it was at the baseline.

Determining the real situation and challenges in the regional economy is highly dependent on the composition of the region's socio-economic indicators, as well as on the accuracy of the factors determining economic growth and the structure of public wealth. The degree of accuracy and magnitude of these and other criteria is primarily determined by the ability of the regional economy, that is, the business and enterprise valuation process, to use optimal approaches.

Today, in many countries of the world, regional classification practices are applied in terms of growth rate, utilization of production and resource potential, hierarchical character, functional purpose, administrative features and other indicators. Naturally, such divisions primarily serve the outcome-oriented strategies of their development, including the development of regional economies, based on which the business presents precisely defined business valuation approaches and methods as a starting point for defining the key socio-economic perspective of the region [2].

Interregional, as well as regional and central government, as well as financial relations of various entities with them and adjusting to real benchmarks, implies a realistic assessment of active economic processes including business. The main aim is to clarify whether the subject (in this case the self-governance of local authorities and municipalities) for the Implementation of the financial basis,

independent of financial guarantees, the quality of the local social and economic problems will ease, if not perform a different name IPO obligations [2].

In our opinion, the measures set out in this direction should take into account several key circumstances. Among them is the need to agree with academician Vladimir Papava that the choice of the model of "financial-budgetary federalism" primarily involves what functions the central government will perform and what issues it intends to delegate to local authorities [6]. We will also outline a strategic course that focuses on the effective use of local resources and capabilities, and the introduction of proven economic (enterprise, governance, organizational) models.

We believe that Georgian legislation defines the essence, purpose, objectives and scope of programs that provide funding sources such as state budget, investments, including foreign, grant, charity, foundation, municipal resources, sectoral resources and more. However, such funding requires a thorough set of successful assets, methodological and strategic standards. [8]

Effective and resolute prioritization of the aforementioned approaches is essential given that "regulation of the future economy" will have the character of a highly qualified, scientifically justified, moderate and efficient functioning of the market. Adjustment forms, methods, tools that will help establish and maintain equilibrium will be used:

- A) between the real and financial sectors of the economy;
- B) financial innovations and their regulatory structures;
- C) between consumption, savings and investment.

[5]

We believe that with such approaches the regions of Georgia can be involved in the international division of labour, employ high-tech achievements, stimulating mechanisms, and various preventives.

To further improve the valuation activities in Georgia, we consider it appropriate:

- to develop educational programs with the basics of granting relevant qualifications in the university space;

- Licenses and other permits issued as permits for certain activities, especially for small, micro and medium-sized businesses, are issued to legal entities and not to property companies. The said sale process does not include the sale of the right to operate. This creates significant delays for the new owner. We think a new approach is being studied;

- Buying a business would mean buying an "entered ball" on the market, that is, a new entrepreneur thinks that he will maintain his position in the market and retain his customers along with the enterprise. This is an area of relationships that should be substantiated by the notion of "business reputation". These figures should be important in determining the official value.

- Business, as well as the value of an enterprise or another material asset, must consider the processes within the business that are primarily related to the business environment. Therefore, the valuation process should analyze these factors and have a significant impact on determining value at that time;

- During assessment should take into account factors such as demand, time, revenue, risks, liquidity, constraints, demand-side ratio, strategy, customer and partner stability (length of time) and more;

- Assessment process should include the steps of and specification, such as: defining the problem, industry identification, evaluation of the object of detection, assessment plan to determine the appropriate document, information and rate analysis, analysis of market conjuncture, preemptive, and delayed accompanying indicators, assessment He approaches and methods of selection, preparation of assessment report, the assessment of the particulars and necessary amendment preparation;

- The active use of the results of the activities to be assessed in the planning and strategy-setting process of the country's socio-economic forecasting will be given more impetus.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] **Abzalava A.**, Global-Innovative Problems of Economics and Business, Tb, 2014;
- [2] **Asatiani R., Asatiani S.**, Business Management and Global Competition, Tb, 2009;
- [3] **Manvelidze R.**, The Alternative Possibilities of Countryside Development, Kalmosani, Bt, 2017;

- [4] **Manvelidze R.**, For the Estimation of the Potential of Agriculture, Adjara, Bt. 1997;
- [5] **Meskhia I. Gellesian E.**, Regional Economic Policy, Tbilisi, 2012;
- [6] **Mekvabishvili E.**, Globalization-era financial crises and the Georgian economy, Tbilisi, 2018;
- [7] **Baratashvili E., Gechbaia B., Glonti V.**, Copmetitiveness of Georgian Economy: Modern Challenges. Publishing House "UNIVERSAL" Tbilisi 2012;
- [8] International Standards on Assessment 2007, Georgian language edition, # 12 (120), 2009;
- [9] **Chikhladze N., Gabelashvili f.**, Active Issues in Forming the Region's Socio-Economic Development Program", Journal of Economic Profile, # 2, თბ , 2007;
- [10] **Strovsky V.E., Simonyan A.L.**, "Background and Method Assessment Standpoints Business in Contemporary Conditions", Uralskogo Judgment Upper Upper Universities, №1 (33), 2014;

JEL: O3, O34

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.19-24>

ცოდნის მენეჯმენტი,
როგორც საზოგადოებრივი კეთილდღეობის შექმნის
საფუძველი

ირმა ჩხაიძე,

ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი,
საქართველო, ბათუმი
chkhaidze.irma@bsu.edu.ge
orcid.org/0000-0003-4430-181X

შემოსულია რედაქციაში:

იანვარი, 2020

რეცენზირებულია:

თერვალი, 2020

თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში „საზოგადოებრივი კეთილდღეობის შექმნას განაპირობებს, როგორც სახელმწიფო „საერთო საზოგადოებრივი კეთილდღეობის“ შექმნით, ასევე ბიზნეს სექტორი „ინდივიდუალური კეთილდღეობის“ შექმნით, რომელიც ეფუძნება „პირადი კეთილდღეობის“ შექმნას და ითვალისწინებს, ერთი მხრივ, ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოპოვებას და შენარჩუნებას, ხოლო მეორე მხრივ, საზოგადოებისათვის „არა წინააღმდეგობრივი კეთილდღეობის“ შექმნის საფუძველზე მაქსიმალური მოგების მიღებას.

კვლევის ძირითადი მიზანია გაანალიზდეს კომპანიებში „საფუძვლიანი“ და „ინოვაციური“ ცოდნის პრაქტიკაში შერწყმის საფუძველზე შექმნილი „ინდივიდუალური კეთილდღეობის“ უპირატესობები.

საკვლევი თემა ღირებული და საინტერესოა იმ თვალსაზრისითაც, რომ „საფუძვლიანი ცოდნის“ უზრუნველყოფით, ერთი მხრივ, კომპანიებს ეძლევათ შესაძლებლობა მიიღონ მონაწილეობა „თამაშში“ და უზრუნველყონ კონკურენტუნარიანობა, და მეორე მხრივ, შექმნას მნიშვნელოვანი ბარიერი კომპანიაში განვითარების იგივე დონით ან ცოდნის იგივე ხარისხით, როგორც მისი კონკურენტები, რამაც შესაძლებელია გამოავლინოს კომპანიის კონკურენტუნარიანობა. ხოლო „ინოვაციური ცოდნა“ კომპანიებს აძლევს შესაძლებლობას შეცვალონ „თამაშის წესები“, რაც უზრუნველყოფს ბაზარზე მათ ლიდერობას.

კვლევისას გამოყენებულია ანალიზის და სინთეზის მეთოდი, შედარებითი მეთოდი, თვისებრივი მეთოდი. კვლევის მეთოდების გამოყენების საფუძველზე შემუშავებულია სათანადო დასკვნები და რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: ცოდნის მენეჯმენტი, „საფუძვლიანი ცოდნა“, „ინოვაციური ცოდნა“, „საზოგადოებრივი და „ინდივიდუალური“ კეთილდღეობა.

JEL: O3, O34

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.19-24>

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS THE BASIS OF CREATION OF THE PUBLIC WELFARE

IRMA CHKHAIDZE,

Doctor of economics, associate
professor Batumi Shota Rustaveli State
University,
Batumi, Georgia,
E-mail: chkhaidze.irma@bsu.edu.ge
orcid.org/0000-0003-4430-181X

Edited by:

Received, January, 2020

Accepted, February, 2020

© Innovative Economics and Management,
2020

Main part

From the very beginning, it's been known that, it's practically easy to improve the economic condition for the companies, where there're employed such human potential, who are able to provide the well-grounded and innovative knowledge in the mentioned field. Based on having of these advantages and practical realization, companies will carry out the gaining of competitiveness for the purpose of creating the „individual welfare”. It's possible to underlie the saying of the scientist Peter Drucker to the above-mentioned: „it's impossible to be used the factors of production to distinguish one kind of business from another. The most important resource, which differentiates business and gives the power of competitiveness, is specific, usable and manageable knowledge, which the men have” [2].

Introduction. In terms of modern market economy, the creation of „public welfare” is stipulated with both state – by creating the „common public welfare” and business sector – by creating an „individual welfare”, which is based on the creation of the „personal welfare” and it envisages to gain and maintain the market competitiveness on the one hand and to get maximal profit on the basis of creation of „non-contradictory welfare” for the public on the other hand.

The main goal of the study is to be analyzed the advantages of „individual welfare”, created on the basis of merging the well-grounded and innovative knowledge in the companies.

The research topic is **valuable and** interesting in term of that, by providing the „well-grounded knowledge”, companies are given an opportunity to take part in the „game” and to ensure the competitiveness on the one hand and on the other hand, to create an important barrier in the company with the same level of development or with the same degree of knowledge as his competitors, what can reveal the competitiveness of the company. And „innovative knowledge” gives the companies an opportunity to change the „rules of games”, what ensures their leadership on the market.

During the studying process, it's been used the methods of analysis and synthesis, comparative method, qualitative method. Proper conclusions and recommendations have been worked out on the basis of using the research methods.

Key words: Knowledge management, „well-grounded knowledge”, „innovative knowledge”, „public and individual welfare”.

Innovative knowledge is significantly noticeable in the implementation process of business project, because according to the modern definition, „project is what changes our world” [3], or each business project, carried out in the company means to introduce the innovations in both managing system and goods services as well. One of the most important basics for using the innovation knowledge can be named the problems, arisen periodically throughout the existence of the company, what has a great influence on its future and defines the acquiring and maintaining the leadership positions on the market by the company.

The famous leaders of the world „Semko”, „Levi Strauss & Co”, „McDonald's”, „Wal-Mart”, „Amazon” companies, which will carry out the development of the innovative projects in management system on the one hand and in the field of goods and service production on the other hand in order to create „personal welfare”.

The basic problem (in 1992 year) of the world famous company „Levi Strauss & Co”, established in San Francisco in 1853 year was the violation of the European code of ethics before gaining the leadership, in accordance of which, it was prohibited to employ minors in the factory. In order to eliminate the mentioned problem, the innovative decision, made by the management of the company was based on the principles of motivation and took into account the provision of getting the secondary education and to employ into the company after reaching the legal age. The made decision brought double benefits for Levi. The first was that he avoided to befoul his reputation in the society and the second – he began to prepare high-qualified personnel. As a result of detailed investigation, such action of the company was concluded in a positive way.

Back in 1980-ies, the project, led by Ricardo Semler in the management system of one of the usual company „Semko”, which was based on the reorganization of the company and provided the refusal of the control, respectfulness towards the employees` ideas and confidence in them, abolishment of the formal working schedule, remove the restriction on the outward form, cancel the instructions, form of the self-governing teams, declare the employees as sharers and implementation of their actions in favor of their interests.

With the management decisions, ongoing in the reorganization process of the company, employees has a wide degree of freedom and the proper information, they think like owners, act in favor his own and company`s interests as well, the basics of which, the activity of the company is based on the organizational view and cultural values, encouraging the initiatives and self-control.

Thus, innovative decisions, implemented in the management system, shown in the development history of the company „Semko”, which are based on the „workers` ownership” is the grounds of creation of „personal welfare” for the company in practical reality, because for the last ten years, the income of the company has been increased 4-times, the number of the staff – 3-times, it should also be noted that „Semko” is the only company in the world, which is distinguished with the specify of the management system and acts with the principle of democracy, profit distribution and information publicity [6].

Innovations, introduced in the companies in order to overcome the problems, are vitally important. This charges more responsibility to the managers in order they don`t spare time and energy to find an appropriate and effective solution from all situations.

It should be noted that, use of the innovative knowledge is in the secret principles of company success. In particular, in 1962 year, the newly opened company -,„Wal-Mart” – which was opened by Sam Walton with his brother in USA, in the state of Arkansas, in C. Rogers and which was traded at low retail prices, was predicted a short life. The secret of company success was to „choose the target market” and the positioning on it, on the basis of which, the store chain was expanded and it was entered the international market after establishing its place on the international market.

On the 25th anniversary after its establishment, in 1987 year, company combined 200 000 employees and 198 stores. The sales rate was 15.9 billion dollars. The most successful period in the history of „Wal-Mart” was considered 1990-ies. The revenues of the company were increased 4-times. In 1993 year, turnover of Wal-Mart reached to an unprecedented rate, 1 billion dollars in a week.

Sales of the today`s world`s largest retail giant Wal-Mart was increased in 2017 year compared with the presvious years and it approached the limit 0.5 trillion \$. In 2018 year, the network realized the production, the cost of which was 496 \$ billion (Wal-Mart has 11 300 stores in 28 countries, it`s a leader with the number of employees). Market capitalization of the company reaches 280\$ billion, net profit – 9.8 \$ billion. The cost of the brand - \$61.5 billion and it has 9th position in accordance with it. Walmart cedes the positions to online sales, the nominal growth of its revenues consisted 60 % for 12 years, for the last 5 years, it doesn`t exceed 6.5 % while „Amazon” (according to the information, published by Forbes, in 2017 year, „Amazon” took the third place in the list of the most innovative companies) increased its sales 21.74-times or 2074 % for 12 years and for the last 5 years, it increased its sales 3.13-times or 113% [7]. If in 206 year, the sales of Amazon consisted 3.5 % of the Wal-mart`s sales, today it consist of 47% (see the diagram: N1, N2) [8]. So, during the years, „Devastating Innovations”, implemented by the companies Wal-mart and Amazon, were able to increase “personal welfare” by creating individual welfare for the consumers.

**Diagram N1, Volume of Walmart's online sales
(2006-2018 years)**



Source: <https://m2b.ge/post/246861-walmart-is-gayidvebi-0-5-trln-s-miuaxlovda>

**Diagram N2, Volume of „Amazon” online sales
(2004-2018 years)**



Source: <https://m2b.ge/post/246861-walmart-is-gayidvebi-0-5-trln-s-miuaxlovda>

Wal-Mart is the largest private employer and distributor of the USA. According to the experts' evaluation, giant „acceptable and available store chain for all sorts of people”: with reasonable prices, official sales, harmonious attitude with suppliers, by establishing partnerships with employees, properly chosen internal advertising,

he's able to keep the customers by creating the welfare for them. however, at the same time, he tries to impose strict control on the costs.

The activity of all successful companies is accompanied unsuccessful periods as well, they're learning on the basis of these mistakes and they're trying to improve products and services. Between

the successful companies, nowadays, it can be named one of the largest chain of the most world's successful fast food restaurants- McDonald's, which was established in 1940 year (it was established by the brothers - Dick and Mac McDonald), the reason for its failure were to lose the relationships with the customers, constant thinking how they could marketed new product and not about the fact – they really wanted and needed this product or not. Based on the mentioned strategy, the acting company McDonald's offered to the customers (the action of the company was based on the study, but the result didn't succeed) Arch Deluxe in 1998 year with the slogan „Hamburger with the taste of adults” and by its production, he forgot his small customers-children. In the mentioned period, company still set to satisfy his small customers-children as his main goal after identifying the causing reasons of revenue reduction, what made it difficult for the company to create „individual welfare” or revenue growth [9].

The well-developed projects of the company include: to create the coffee chain „Mc Cafe”, to offer a wide range of beer and variety of product to the customers, to use local products in order to provide local population with revenue (the number of which varies from 70 % to 85 % in the restaurants). Exactly through the implementation of the mentioned diverse business projects, by 2008 year, total number of the employees in the company chain consisted of 400 000 people and the profit consisted of \$23.5 billion. In 2009 year, the capitalization of the company consisted of \$64.2 billion. In 2009 year, 32 060 restaurants was working under the trade mark McDonald's in 118 countries of the world, from which 14 000 are located in the USA. 25578 restaurants were governed by the principle of franchising [10].

World practice makes it clear that, innovative companies are unsuccessful in some cases, namely, „Berky”, „Ampex”, „Chux”, each of them takes a significant place in the history of the invention of the products. „Berky” was the first, who created a calculator, „Tpex” created video camera, „Chux” created single napkins. None of these companies got commercial profit through their inventions. Calculators, which are used by us, are produced by Cais nowadays, video cameras are produced by Sony, single napkins – by Procter&Gamble. Based on the mentioned examples, we can say that inventors, who don't have or have a wrong marketing strategy can be found in

the shade or they may stay unknown for the consumers. „Xerox” is an exception in this unlucky list. This company was the first copy recorder on the market. Nowadays, in the competitive environment, he still manages to maintain competitiveness. „Xerox” invented Fax machine, but in this regard little is known about this company.

After learning world's famous companies and for maintaining the leadership positions, gained for the years, by practical analyzing of the decisions, made by the management, it's possible to conclude that:

Like the world's famous companies „Semko”, „Levi Strauss & Co”, McDonald's”, „Wal-Mart”, „Amazon” companies moved to a new innovative stage by working out and realizing the models of innovative business projects, which were worked out for creating the most important goal of the companies - „personal welfare”, which means to implement the process of using the novelties thoughtfully and purposefully not only for the establishment of the companies but for elimination of the problems, arisen periodically during the development and validity period. All of these have a great influence on the future of the company and defined the leadership of the company. The innovation, worked out by the company, is reviewed as the main instrument of problem solving, the realization and management of which is impossible without the provision of well-grounded knowledge and merging it with innovative knowledge;

The success of the company is based on experience and on the right marketing visions. Exactly these characteristics give the opportunity to the successful companies to develop new innovations more effectively, before the inventors themselves could do this, but this doesn't mean that inventors didn't contribute in the development of business;

In the strict competitive space of the modern world, the interest of the active companies is to invent the theory of the „Disruptive Innovations” used in practice since 1995 year and to realize it, which doesn't change the particular field but it makes influence to all directions and it completely destroys the existing business conjuncture, what itself foresees that: on the one hand, the entities, carrying out the business activity take a new look of classical business and create innovative business model, where he himself will be able to create new users and on the other hand, to get the business closer to the customers, who are left inattentively

from the existing players and he offers the product, tailored to their needs.

„Disruptive Innovations” is multiple and continuous process, which consistently requires to make integrated decisions. According to the study, it’s been determined that „Disruptive Innovations” can be built on an individual business model if the author of the idea or the members of the group of inventors „get out from the existing frames”, but it

should also be noted that he can’t always be successful. According to the conclusions, made by the experts based on the practice, it’s been defined that only one company out of ten can maintain viability, because this advantage can be gained not only by creating the innovative product and service but by creating the market as well.

REFERENCES

- [1] **L. Qoqiauri., N. Qoqiauri., B. Gechbaia,** „Innovation-Driven Economy, Tbilisi-batumi, 2018;
- [2] **I. chkhaidze,** „Continuity of the business process as an important factor in the developmen of a company”, WORLD SCIENCE N1 (29), Vol.4, Published by: RS Global Sp.z O.O, Warsaw, Poland, 2018;
- [3] **I. chkhaidze** „Continuity of the business process as an important factor in the developmen of a company”, WORLD SCIENCE N1 (29), Vol.4, Published by: RS Global Sp.z O.OWarsaw, Poland, 2018;
- [4] **I. Chkhaidze,** „The Role of Innovations in the World Global Space“, INNOVATIONS IN SCIENCE: THE CHALLENGES OF OUR TIME, Collective Monograph, Bulgaria, Accent Graphics Communications Publishing, 2018;
- [5] **I. chkhaidze, S. Kintsurashvili,** „REGLATED ROLD OF THE STATE IN IMPLEMENTATION OF INNOVATIVEPOLICY“, Конкурентоспроможна модель інноваційного розвмкку економіки України
- [6] <https://forbes.ge/news/275/corporative-democracy>;
- [7] <https://forbes.ge/news/2669/wlis-10-yvelaze-inovaciuri-kompania>
- [8] <https://m2b.ge/post/246861-walmart-is-gayidvebi-0-5-trln-s-miuaxlovda>
- [9] <https://www.marketer.ge/mcdonalds-archdeluxe/>
- [10] <https://ka.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>

JEL: L60, L83, O14

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.25-36>

ტურისტების სოციალური მიმდებლობა ბათუმის მოსახლეობაში

მეგი სურმანიძე,

სოციოლოგიის მაგისტრი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო

უნივერსიტეტი

საქართველო, ბათუმი

megisurmanidze128@gmail.com

orcid.org/0000-0002-9142-234

შემოსულია რედაქციში:

იანვარი, 2020

რეცენზირებულია:

თერვალი, 2020

ურთიერთობები რომლებიც ტურისტებსა და მოსახლეობას შორის წარმართება, არსებითად მნიშვნელოვანია ისეთი დარგის წინსვლისა და განვითარებისათვის, როგორც არის ტურიზმი. ეს გლობალური დარგი და შემოსავლების წყარო ბევრი ქვეყნისათვის მნიშვნელოვან ეკონომიკურ როლს თამაშობს. ეს დარგი მნიშვნელოვანია, როგორც აჭარის რეგიონისათვის, ასევე ტურისტული ქალაქისათვის-ბათუმისათვის, იმ პირობებში, როდესაც ქალაქს სხვადასხვა ეროვნების ათასობით ტურისტი სტუმრობს, არსებითად მნიშვნელოვანია მათ შორის წარმართული ურთიერთობები და დამოკიდებულებები. სწორედ ეს ურთიერთობები თამაშობს ერთ-ერთ გადამწყვეტ როლს ტურისტების გადაწყვეტილებებში კიდევ ერთხელ ესტუმროს ქალაქს თუ არა. მიმდებლობა აქტუალური თანმდევი პროცესია, რომელიც მსოფლიოს მზარდ სამემოსავლო ბიზნეს მიმართულებას, ტურიზმს ახასიათებს. მისი შესწავლა აუცილებელია ტურისტულ ურთიერთობებში არსებული პრობლემების დადგენის და გამოკვლევის თვალსაზრისით.

სტატიის მიზანია აჩვენოს თუ რამდენად დიდია მიმდებლობის მნიშვნელობა ტურისტული ურთიერთობებში და რამდენად დიდ როლს თამაშობს ის ტურისტული ბიზნეს ინდუსტრიის სასიკეთოდ წარმართვაში. ასევე, სტატიის მიზანია აჩვენოს თუ როგორია მიმდებლობა, რა სახით და რა მასშტაბებით ვლინდება იგი ბათუმის მოსახლეობაში.

საკვლევი თემა საინტერესოა და ღირებული პრობლემის აქტუალობის თვალსაზრისით, ტურისტული ბიზნესი და ტურისტული ბაზარი დღითიდღე იზრდება, თუმცა აქამდე ყურადღების მიღმა რჩებოდა მისი ხელშემწყობი თუ დამაზრკოლებელი სოციალური მიზეზები, რომლებიც უშუალოდაა დაკავშირებული მიმდებლობასთან, ტურისტებსა და ადგილობრივ მოსახლეობას შორის ურთიერთობასთან. ღირებულება რეალურია რადგან ტურისტული ბიზნესის წინსვლა პირდაპირპროპორციულ კავშირშია ტურისტებსა და მოსახლეობას შორის ურთიერთობებზე

ჩატარებულ იქნა თვისებრივი სოციალური კვლევა, ხოლო ონფორმაციის მოპოვების მეთოდად შეირჩა – ჩაღრმავებული ინტერვიუ. თვისებრივი კვლევის მეთოდმა, კერძოდ, ჩაღრმავებულმა ინტერვიუმ, საშუალება მოგვცა გაგვეგო აქტორების შეხედულებები, რწმენები და დამოკიდებულებები. ეს მეთოდი ყველაზე შესაფერისი იყო კვლევის პრობლემატიკასთან, რადგან, ფოკუს ჯგუფის ჩატარების შემთხვევაში რესპოდენტებს, მოსალოდნელია, შექმნოდან სხვების თანდასწრებით გულწრფელი საუბრის პრობლემა. სხვების თანდასწრებით რესპოდენტებს შესაძლოა დაეფარათ რეალური ემოცია, აზრი ან შეხედულება.

© ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა, 2020

საკვანძო სიტყვები: მიმდებლობა, ტურისტული ინდუსტრია, კულტურული იდენტობა, ქსენოფობია.

JEL: L60, L83, O14

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.25-36>

MEGGIE SURMANIDZE,
Master of sociology
Batumi shota rustaveli state university,
Batumi, Georgia,
Megisurmanidze128@gmail.com
orcid.org/0000-0002-9142-234

Edited by:

Received, January, 2020

Accepted, February, 2020

© Innovative Economics and Management,
2020

SOCIAL RECEPTIVENESS OF TOURISTS IN BATUMI POPULATION

The relations between tourists and population is essentially important to develop tourism.

This global branch is incoming stream and plays the huge economy role in country is development. This branch is important for adjarian region as well as for Batumi as a touristic city.

When lots of tourists visit our city the relationship and attitudes between tourists and local population is too important and play the determinant role whether they will visit country again or not.

Receptiveness is on actual accompanying process typical for tourism as a growing incoming business direction and its necessary to be studied the problems and touristic relationships.

The aim of article is to show the importance of receptibility in business touristic industry also the topic was to show the dimension=scale of receptibility revealing in Batumi population. The topic itself is of high importance as the touristic business is growing day by day, though the helpful and disturbing social causes were left out of focus were densely connected to the relations between tourists and local population.

The value is real and directly proportional to the relationship between tourists and population. The qualitative social research was fulfilled. The method to get information was deepened interview. The method gave us the opportunity to get acquainted to the actors points of view, also it was suitable points of view, also it was suitable to create favourable conditions to respondents be sincere during interview and don't hide their real emotions and the opinions.

Key words: tourism industry, receptiveness, cultural identity, xenophobia.

ძირითადი ნაწილი

ტურისტული ბიზნეს ინდუსტრიისა და ტურისტული დარგის პირობებში უამრავი ქვეყანა ცდილობს მიიზიდოს ტურისტები, ვიზიტორები, გახადოს ქვეყნის რეგიონისა თუ ქალაქის კულტურა, ძეგლები, ღირსშესანიშნაობები, ბუნება თუ სხვა საგანძური პოპულარული და ამასთან მიიღოს შემოსავალი. მნიშვნელოვანია ადგილობრივი მოსახლეობის დამოკიდებულებები ტურისტებთან მიმართებაში, როგორ წარმართება ურთიერთობები, რა ფაქტორებს აქვს დამოკიდებულებების განსაზღვრაში არსებითად დიდი მნიშვნელობა; რა მიზეზები ახდენს ზეგავლენას ტურისტებთან დამოკიდებულებებზე; რა ფაქტორები აძლევენ ურთიერთობას პოზიტიურ ან ნეგატიურ მიმართულებას? რა შეფერხებებს ან პრობლემებს აწყდებიან ადგილობრივები ტურისტებთან ურთიერთობის პროცესში. კვლევა ჩატარდა ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეთოდით და გამოკითხული იქნა რამდენიმე კატეგორიის რესპოდენტები ისინი ვისაც აქვთ ფორმალური და არაფორმალური შეხება ტურისტებთან განთავსების ობიექტების საქმიანობის თვალსაზრისით და ისინი ვისაც აქვთ საქმიანი შეხება მათთან.

ტურისტებსა და ადგილობრივებს შორის ურთიერთობებში დიდ როლს თამაშობს უკუკავშირის პროცესი. აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში მნიშვნელოვანია განვიხილოთ ნატალია კარალოვას კვლევა. [1] ფსიქოლოგიური მეცნიერების კანდიდატი საუბრობს საპასუხო უკუკავშირებით ურთიერთობებზე ტურისტებსა და მოქალაქეებს შორის. ამ პროცესს კარალოვა ახასიათებს, როგორც კროს-კულტურული ხასიათის მატარებელს. მისი აზრით ეს პროცესი დაკავშირებულია კულტურებს შორის წარმოსახვითი საზღვრების რღვევასთან, რომ განსხვავებები რადიკალურად განსხვავებულ კულტურებს შორის იშვიათად შეიმჩნევა. ამ პროცესში აბსოლუტურად განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლებს შორის საზღვრები უქმდება და ისინი ხდებიან აბსოლუტურად ჩვეულებრივი. იზრდება და გამოიკვეთება კროს-კულტურული კვლევის მნიშვნელობა - „საზღვრების მოშლის ეპოქაში, როცა კონტაქტები აბსოლუტურად განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლებს შორის ხდება ჩვეულებრივი და რეალური, მნიშვნელოვნად იზრდება იმ კროს-კულტურული კვლევების მნიშვნელობა,

რომლებიც, ეხება ჯგუფთაშორის ინტეგრაციას. უფრო ზუსტად, სხვადასხვა კულტურებისადმი მიკუთვნებული ასეთი კავშირების დამყარება და ჯგუფებს შორის ურთიერთობა, ეხმარება მათ დაახლოებაში“ [2].

საინტერესო და მნიშვნელოვანია მიმდებლობის დამოკიდებულება პოლიტიკისა და ქსენოფობიისადმი. თუ ტურისტი არის იმ ქვეყნის მოქალაქე, რომელიც პოლიტიკურად არასასურველი ან მტერია, მაშინ სრულიად შესაძლებელია არ შედგეს მიმდებლობა და გაჩნდეს ნეგატიური დამოკიდებულება. შესაძლებელია ადგილობრივმა მხოლოდ იმიტომ არ მიიღოს ტურისტი კეთილგანწყობილად, რომ ის „მტერი“ ქვეყნის მოქალაქეა და პირიქით, როდესაც ტურისტი დგას არჩევანის წინაშე სად წავიდეს დასასვენებლად, შესაძლებელია, არსებულ ვარიანტებს შორის ქვეყნები მხოლოდ პოლიტიკური ნიშნით გამოირიცხოს. ვფიქრობთ, პოლიტიკის როლი მიმდებლობაში საკმაოდ დიდია, ისიც ერთერთია მიმდებლობის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის, ბევრისთვის შეუძლებელია იმ ერისა და ქვეყნის სიყვარული ვის გამოც წარსულში დაზარალდა, დაკარგა მშობლიური ტერიტორიები, ჰქონდა სისხლიანი დაპირისპირება, ომი და აშ. პოლიტიკასთან მიმართებები განსხვავებულია, ზოგი მას განსაკუთრებულად მგრძობიარედ აღიქვამს, განსაკუთრებით ის მოქალაქეები, რომლებიც ნაციონალისტები არიან.

ინტერმედია მასალებზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ როდესაც ადამიანები განიცდიან შიშს უცხოელების მიმართ, ადგილი აქვს ქსენოფობიას. რა შეიძლება იყოს ის უცხო, რის მიმართაც შესაძლოა აღედრათ შიში? ეს უცხო კულტურის მატარებელი ადამიანებისადმი არსებული გრძობაა, აღქმაა, რომ ისინი წარმოადგენენ უცხოს უარყოფითს „ჩვენ=დადებითს“ „უცხო=უარყოფითს“[3]. ქართველისთვის ნორმალური და მისაღები შეიძლება იყოს ადგილობრივი ყველაფერი, რაც მის გარშემოა, რაზეც ის აღიზარდა, რასაც შეგუებულია მისი თვალის, გონებაც და რწმენებიც. ეს ფობიაა, შიში, რომელიც არ გულისხმობს მხოლოდ კულტურის ხელყოფის ან დაკარგვის შიშს. ყველაფერი, რაც ადგილობრივისგან, ჩვეულისგან განსხვავებულად გამოიყურება, საწინააღმდეგოდ შეიძლება იყოს საფრთხე და განსხვავებული „ისინიც“ წარმოადგენენ კანონის დამრღვევლებს, დამპყრობლებს, მძარცველებს. რაციონალური თვალთახე-

დვით თვითმყოფადობა თავისთავად გულისხმობს მრავალფეროვნების და განსხვავებულობის გააზრებას, აღიარებას, მაგრამ საზოგადოებას, რომელსაც აქვს ფანატიკური დამოკიდებულება საკუთარისადმი, ტრადიციისადმი, ეროვნულობისადმი, თავისისადმი, რაც მისთვის ჩვეულია და წარმოადგენს ნორმას, ვერასდროს შეძლებს მიიღოს სხვა, განსხვავებული, მისთვის უცხო. როგორ და რა ფორმით შეიძლება გამოიხატოს ქსენოფობიის უკიდურესი ფორმა?

1) ფიზიკური ძალადობით; 2) რასისტული თავდასხმებით; 3) სამსახურეობრივი დისკრიმინაციით; 4) ეთნიკური წმენდით, გენოციდით.

გვერდი არ უნდა ავუაროთ აგრეთვე ქსენოფობიის საკითხს ბათუმში. ქალაქში განსაკუთრებით ბევრია ჩინელების, თურქების, აფროამერიკელების რიცხვი, რომლებიც ტურისტულ სეზონზე მრავლად სტუმრობენ ქალაქს. ხშირია მათ მიმართ აგრესიული დამოკიდებულებაც, განსაკუთრებით აქტუალურია ანტი-თურქული პროპაგანდა, ხშირად გვესმის „ბათუმი თურქების გარეშე ან „აჭარა უნდა გაიწმინდოს თურქული ძალებისგან“. ასევე აგრესია იგრძნობა ჩინელების, „წვრილთვალებიანების“ მიმართ [4]. თითოეული ეს გამძახილი მავნებელია, მნიშვნელოვანია რა იწვევს მათ მიმართ ამ აგრესიულ დამოკიდებულებას, ეს წმინდად ქსენოფობიური საკითხია თუ პოლიტიკური - ქვეყნებს შორის ურთიერთობებით განპირობებული. ჩვენს რეგიონში, ხშირად გვესმის ისეთი ფრაზები რაც მიანიშნებს, რომ გარკვეული ეროვნების ტურისტები არასასურველი არიან ადგილობრივი მოსახლეობისათვის. რა ზეგავლენა შეიძლება მოახდინოს მაგალითად. თურქულმა კულტურამ ქართულ კულტურაზე? საჭიროებიდან გამომდინარე, უნდა აღინიშნოს, რომ მათი გავლენის მხარეები ქართულ სამხარეულოზეც კი არსებობს. უამრავი კვების ობიექტის ძირითად მენიუში ან მთავარ მენიუში მომხმარებლებს სთავაზობენ თურქულ კერძებს. სამუშაო კერძო დაწესებულებებში წამყვან პოზიციებზე დასაქმებული ეროვნებით თურქი კადრების მენეჯმენტიდან გამომდინარე უმთავრეს სასაუბრო ენად თურქულია მიჩნეული, პერსონალისთვის განკუთვნილი მენიუც კი თურქული კერძებისგან შედგება. ხშირ შემთხვევაში მათი ენა და მსგავს ობიექტებში მუშაობის გამოცდილება სამუშაოს დაწყების აუცილებელი პირობაა. სწორედ ეს და მსგავსი

მიზეზები შეიძლება იყოს მოსახლეობის აგრესიის მიზეზი თურქი ტურისტების მიმართ. ასეთი დიდი გავლენა სხვა ეროვნების ტურისტების შემთხვევაში ნაკლებად გვაქვს. დასაქმებული კადრის სამუშაო ძალის „ინტელექტიც“ ჩინური ენის ცოდნით ან არ ცოდნით არ განისაზღვრება. რეალურად ქსენოფობიის გაჩენა ერთ გარკვეულ მიზეზს ეფუძნება-საზოგადოების დაყოფას კატეგორიებად „ჩვენ“ და „ისინი“. მნიშვნელობა არ აქვს როგორ ხორციელდება დაყოფა. ჯგუფები და საზოგადოებები, რომლებიც ერთმანეთისგან დისტანცირდებიან და აქვთ სოცილიზაციის ნაკლები შესაძლებლობა, საბოლოოდ უპირისპირდებიან კიდევ ერთმანეთს.

ტურისტებსა და ადგილობრივებს შორის ურთიერთობებში ხშირად იკვეთება ქსენოფობიის, სოციალური იდენტობის, რასიზმის, სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით ჩაგვრის და გენოციდის შემთხვევები. თუ გავიხსენებთ ისტორიას, გენოციდის მკაფიო მაგალითად გამოდგება სომხების თურქეთიდან გამოძევების და მათი განადგურებისადმი წარმართული პროცესები, როდესაც თურქები დაუპირისპირდნენ მათ ტერიტორიაზე მცხოვრებ განსხვავებული რელიგიისა და კულტურის ეთნიკურ ჯგუფს-სომხებს. დაიწყეს მათი დევნა და ხოცვა. ისტორიულად ამტკიცებენ, რომ ამას ჰქონდა მხოლოდ პოლიტიკური მიზეზი. კერძოდ, [5] რუსეთის მიერ თურქეთის წაქეზება. თუმცა ამ ყველაფერს შესაძლოა ჰქონოდა მეორე მხარეც. შესაძლოა თურქები არ ყოფილიყვნენ კეთილგანწყობილნი სომხების მიმართ გამომდინარე იქედან, რომ სომეხთა ეთნიკური ჯგუფი მკვეთრად განსხვავდებოდა თურქებისგან ცხოვრების სტილით, კულტურით, მრწამსით და ა.შ.

ტურიზმში უცხო არ არის მიუღებლობის ყველაზე ძლიერი ფორმა, რომელიც შესაძლებელია რეალურად გადაიზარდოს დისკრიმინაციაში, დევნაში და საბოლოოდ გენოციდშიც. გენოციდის ასევე ერთ-ერთი ნათელი მაგალითია გერმანიის დამოკიდებულება ებრაელებისადმი. სწორედ ძლიერ-მოსილი ადამიანის პირადი სიძულვილი გახდა მილიონობით ადამიანის სიკვდილის მიზეზი. ეს იყო დევნაც, დისკრიმინაციაც, გენოციდიც და საბოლოოდ-დანაშაული მსოფლიოს წინაშე. ამ მაგალითების მოყვანით გვჩინდა ვთქვათ, რომ პირად აუხსნელ თუ ახსნად სიძულვილს, რომელიც გარკვეული ეროვნების თუ ეთნიკური ჯგუფისადმი შეიძლება ჰქონდ-

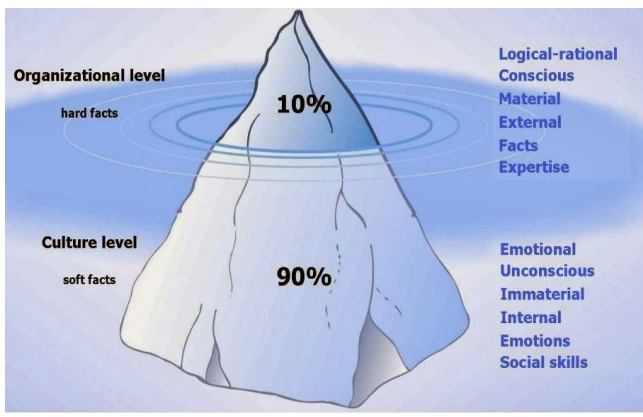
ეს ადამიანთა ჯგუფს შეიძლება მიყვადეთ მსგავს კატასტროფამდეც.

დევნის, სიძულვილის, უარყოფითი დამოკიდებულების მიზეზი შეიძლება გახდეს რელიგიური მიკუთვნებულობაც. მაგალითად გამოდგება ე.წ „ბართლომეს ღამე“(1572წ)- თავდასხმები, ხოცვა და დევნა ჰუგენოტებზე. ეთნიკური დევნის მაგალითია აგრეთვე რუსეთიდან ქართველი ემიგრანტების დეპორტი და ეთნიკური ნიშნით დევნა საქართველოში. პოლიტიკურად ეს სავიზო რეჟიმის ცვლილებით აიხსნა, მაგრამ რეალური მიზეზი ორ ერს შორის დაპირისპირებაა. სწორედ ასეთი მიზეზები შეიძლება გახდეს ხშირად ცალკეული ეთნიკური ჯგუფისადმი აგრესიის გამოჩენის მიზეზი.

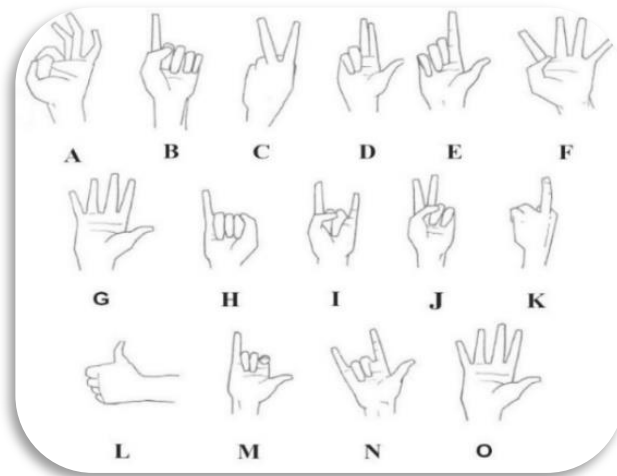
განსხვავება კანის ფერში აგრეთვე შეიძლება გახდეს სიძულვილის და უარყოფითი დამოკიდებულების მიზეზი. რას ნიშნავს რასობრივი ჩაგვრა? უპირველეს ყოვლისა ეს არის ადამიანის უფლებების დარღვევა, განსხვავებული კანის ფერის გამო. მეთხუთმეტედან მეოცე საუკუნემდე მილიონობით შავკანიანი იმსხვერპლა რასისტულმა სამყარომ [6]. აფრიკის კონტინენტიდან სულ 80 მილიონი შავკანიანი გაიყიდა მონად. რასიზმში გამოიყოფიან მჩაგვრელი და ჩაგრული კლასები. განსხვავებული კანის ფერის წარმომადგენლებს ჩამორთმეული ჰქონდათ უფლებები. მაგ: ამერიკაში გასული საუკუნის 50-60-იან წლებში შავკანიანებს უფლება არ ქონდათ ემგზავრათ იმ ტრანსპორტით რომლითაც მგზავრობდნენ.

თეთრკანიანები, მათ არ ჰქონდათ ხმის მიცემის უფლება, განათლების მიღების უფლება. რასიზმის წინააღმდეგ ბრძოლა პირველად ამერიკაში წამოიწყო მარტინ ლუთერნ კინგმა, ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი გამოსვლა კი ცნობილია სახელით: „მე მაქვს ოცნება“. რასისტული ჩაგვრის კვალს სამწუხაროდ საქართველოშიც ვაწყდებით. ჩვეულებრივ აქტუალურია ანტი თურქული, ანტი ირანული და ანტი ჩინური გამოძახილები. ამის მიზეზები სხვადასხვაა და მათ საფუძველზე ადგილობრივებსა და ჩამოთვლილი წარმომავლობის ტურისტებს შორისაც რთულია მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბება. ჩვენ ხშირად გვესმის „ემიგრანტები ქართულ გენიას უქმნიან საფრთხეს“ „ქართველები მალე ქვეყანაში უმცირესობაში აღმოჩნდებიან“ სტატიაში შეხვდებით რასიზმის პრობლემისა და რასისტული ჩაგვრის მაგალითებს საქართველოში..

კულტურათა შორის განსხვავებათა წარმოსაჩენად აგრეთვე მნიშვნელოვანია აისბერგის მოდელი, რომელიც წარმოაჩენს განსხვავებების პროცენტულ გადანაწილებას და მიუთითებს კონკრეტულ განმასხვავებელ ნიშნებზე. კერძოდ, კულტურის ხილულ ნაწილებზე აკეთებს აქცენტს: სამზარეულო, ჩაცმის სტილი და სამოსი, ხელოვნება, ფოლკლორი და პირამიდას ასევე აქვს უხილავი ნაწილიც [9], რომელშიც იგულისხმება ის წესები, რომლებიც დაუწერლად არსებობს გარკვეული საზოგადოების ცნობიერებაში, სრულდება გაუაზრებლად. ჩამოთვლილი წესები მიეკუთვნება დრმა კულტურულ მახასიათებლებს [7].



ნახ. 1. აისბერგის მოდელი



ნახ. 2. ჟესტების ჩამონათვალი

ამ მნიშვნელობების განხილვა არსებითად მნიშვნელოვანია სხვადასხვა კულტურის ხალხებს შორის არავერბალური კომუნიკაციის სიმბოლოების განხვავებათა წარმოსაჩენად. მაგალითისთვის განვიხილავ რამდენიმე ჟესტ-სიმბოლოს:

A) ევროპაში და ჩრდილოეთ ამერიკაში ნიშნავს -კარგს, კარგი, ოქეის. რუსეთში, ბრაზილიაში და თურქეთში მას იყენებენ განსხვავებული სექსუალური ორიენტაციის აღსაღნიშნად. ტუნისში საფრანგეთში და ბელგიაში მას აქვს უარესის მნიშვნელობა. იაპონიაში აღნიშნავს ფულს, მონეტას.

I) ხმელთაშუაზღვისპირა ქვეყნებში აღნიშნავს: შენი ცოლი გახდა საზოგადოებრივი და იტალიაში იყენებენ ემბაკის თვალისგან დასაცავად. სამხრეთ ამერიკაში წარუმატებლობისგან დასაცავად. ამერიკაში აღნიშნავს ტეხასის უნივერსიტეტის საფეხურთო კლუბის ლოგოს.

N) ამერიკაში არის სიყვარულის გამოხატვის სიმბოლო. ჟესტების მნიშვნელობები სხვადასხვა ქვეყნებში სხვადასხვაა. ადგილობრივი მოსახლეობის და უცხოელის ურთიერთობაში შეიძლება ადგილი ჰქონდეს გაურკვევლობას სწორედ ჟესტების მნიშვნელობათა ნაირსახეობის გამოც [8].

ტურისტებსა და ადგილობრივებს შორის ურთიერთობისა და დამოკიდებულების განსაზღვრის საკითხში, არსებითად მნიშვნელოვანია რელიგიური ფაქტორი. ის, თუ რა რელიგიის მიმდევრები არიან მხარეები, მოსახლეობა და ტურისტები. რელიგია არის ის მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც უდიდეს ზეგავლენას ახდენს საზოგადოებაზე, ინდივიდების ყოველდღიურ ცხოვრებაზე,

აქტივობებზე, პროფესიულ არჩევანზე, მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებზე. ამიტომ, მისი ამ თემის განხილვისას იგნორირება, შეუძლებელია. ტურისტსა და მასპინძელს შორის ურთიერთგაგებისა და დამოკიდებულების პოზიტიურ წარმართვას ხელს უწყობს მხარეთა რელიგიისა და მრწამსის ერთგვაროვნება.

ზოგ ხალხში, რელიგია მიმაგრებულია კულტურასა და ადათ-წესებს, რელიგიური რწმენა კი გადაზრდილია მოქმედებებში, რომლებსაც ჩვენ რიტუალის სახელით ვიცნობთ. რიტუალები უცვლელად ხორციელდება ხანდახან ხელახალი გააზრებისა და რწმენის შეგრძნებების გაცოცხლების გარეშე. მსგავსი ტრადიციის ხალხებს მიეკუთვნება ქართველი ერიც. ეს ავტომატიზმი და რეფლექსიის ნაკლებობა რწმენის გააზრებაში, შეიძლება ჩავთვალოთ ნაკლებანებად. გამომდინარე იქედან, რომ რელიგია კულტურის ნაწილად მიიჩნევა, ის უფრო მეტად მორგებულია კონკრეტულ წესებს, დაუწერელ საზოგადოებრივ კანონებს. რელიგიის შეურაცხყოფა ისეთივე შეიძლება აღქმული იყოს, როგორც ქართული ტრადიციის და წესის შეურაცხყოფა. ადგილობრივების რწმენით, თუ ისინი თავგამოდებით, ნებისმიერ ფასაც არ დაიცავენ საკუთარ რელიგიას ან კულტურას დაკარგავენ მათ; იგივე სააზროვნო მოცემულობაში, მართლმადიდებლობა გაიდევალებულია, არ არსებობს სხვა, მასზე ჭეშმარიტი და სწორი რელიგია სხვა დანარჩენი აბსურდია.

ის, რაც ქრისტიანობაში მიუღებელია, მიუღებელი შეიძლება იყოს ნებისმიერი სხვა ქართველისთვისაც. მაგალითად ჩაცმის გარკვეული სტილი, სამოსი, რომლის ტარებაც რელიგიურად ცოდვაა, შეიძლება საზოგადოებრ-

ივ გაგებაშიც მიუღებელი იყოს. გართობის გარკვეული გზები, ნივთების ტარება, ასევე ეკლესიურად შეიძლება ნიშნავდეს ცოდვას. ვფიქრობთ, მიუღებლობის კონტექსტში მხედველობიდან არ უნდა გამოგვრჩეს უცხოელის ცხოვრების სტილი, ის რაც მისთვის ჩვეული მოვლენაა, ხოლო ქართველისთვის ძალიან უცხო და მიუღებელი, ყოველდღიური ჩარჩოებიდან ამოვარდნილი. შემდგომში მინდა ფართოდ განვიხილო ცხოვრების სტილი, რითაც განსხვავდებიან ადგილობრივები და ტურისტები, უცხო ქვეყნის მოქალაქეები ერთმანეთისგან-რა არის ერთი და მეორე მხარისთვის ნორმა? რა შედის თითოეულის ყოველდღიურ ან ყოველკვირეულ აქტივობებში? ეს შედარება უკეთ დაგვანახებს განსხვავებებს, რომლებიც კულტურის, რელიგიის ან რაიმე სხვა ფაქტორითაა დანერგილი და განპირობებული.

ზოგადად რელიგიისა და საზოგადოების ურთერთმიმართება არაერთხელ გამხდარა სამსჯელო თემა მოაზროვნეებისა და ფილოსოფოსებისთვის. გერმანელი სოციოლოგი და ფილოსოფოსი მაქს ვებერი, მიიჩნევდა, რომ საზოგადოების ყოფის ცხოვრებასა და ეკონომიკურ მდგომარეობაზე რელიგია ახდენს გავლენას. ფრანგი სოციოლოგი და ფილოსოფოსი ემილ დიურკემი კი თავის ნაშრომში „რელიგიური ცხოვრების ელემენტარული ფორმები“, მიიჩნევდა რომ რელიგია საზოგადოების ფუნქციონალური ინტეგრაციის საშუალებაა. იგი მონაწილეობს საზოგადოების წევრების სოციალური როლის, ფუნქციის, ადგილის განსაზღვრასა და პოვნაში.

შედარებისთვის, საინტერესოა განხილვა სტატიისა, სადაც ქრისტიანობისა და ისლამის შედარება ხდება მთავარი იდეოლოგიისა და ნიშნების მიხედვით. ამ შედარების მოყვანა, ვფიქრობ საჭიროა რელიგიათა შორის იმ განსხვავებების წარმოსაჩენად, რის გამოც შეიძლება იყოს მხარეებისთვის ერთმანეთი მიუღებელი, მოუვიდეთ კამათი ან უთანხმოება, ან ამომრავლებდეთ ერთმანეთისადმი სიძულვილი. ერთ-ერთი მთავარი საკითხია წარმოდგენა ღმერთზე. ამ სტატიის შედარების მიზანი ავტორისათვის იყო რწმენათა შორის განსხვავებების წარმოჩენა.

1) ამტკიცებს თუ არა სხვადასხვა ეროვნების ადამიანების ერთმანეთისგან განსხვავებულობას კულტურული რიტუალები, წესები და აღქმები? აღიარებს თუ არა რელიგია ერთ ღმერთს?

• ქრისტიანობა-ამტკიცებს რწმენას ერთი ღმერთისადმი „ერთი ღმერთი, ერთი რწმენა, ერთი ნათლობა“.

• ისლამი - აქ იგივე იდეოლოგია არსებობს. ისლამიც მოწმობს ერთ ღმერთზე „არ არის მეტი ღმერთი ალლაჰის გარდა“.

2. გამორიცხავს თუ არა რელიგია მრავალღმერთიანობას და კერპთაყვანისმცემლობას?

• ქრისტიანობა - გამორიცხავს კერპთაყვანისმცემლობას და მრავალღმერთიანობას.

• ისლამი - ასევე გამორიცხავს ორივე მათგანს.

1) თვლის თუ არა რელიგია ღმერთს არამატერიალურ სულად?

• ქრისტიანობა-თვლის, რომ ღმერთი რომ არის არამატერიალური სული.

• ისლამი - არ აღიარებს ღმერთს არამატერიალურ სულად. რელიგია გამორიცხავს, რომ სულის გაგება შეიძლება უარყოფდეს ღმერთთან განყენებულად ყოფნას.

2) ხსნის თუ არა რელიგია ღმერთის შინაგან ბუნებას?

• ქრისტიანობა-ეთანხმება და ამბობს, რომ რელიგია ნივთის შინაგანი სამყაროსწარმოა.

• ისლამი - ისლამი ამბობს, რომ ღმერთის შინაგანი ბუნება რჩება ამოუხსენელი.

3) თვლის თუ არა რელიგია, რომ ღმერთი არის ამოუხსენელი?

• ქრისტიანობა-ამბობს, რომ ღმერთი არის სიყვარული.

• ისლამი-არა.

4) თვლის თუ არა რელიგია, რომ ღმერთი ფლობს სიკეთეს და სიწმინდეს?

• ქრისტიანობა-დიახ.

• ისლამი-არა [8].

ამ და სხვა მრავალ კითხვაზე, რომელიც რელიგიას უკავშირდება, იყო მოცემული პასუხი. ზოგი მათგანი ერთმანეთს დაემთხვა, ზოგი კი არა, რაც ნიშნავს იმას, რომ რელიგიურ მსოფლმხედველობაშიც და მის დოქტრინაშიც ბევრი განსხვავებაა. განსხვავებები ინაცვლებს ცხოვრებაში, მიმდევართა ყოველდღიურობაში, მათ ქცევებში, არჩევანში, წესებში და ა.შ ამიტომ, სრულიად ბუნებრივია, თუ უთანხმოებასა და დამოკიდებულებების უარყოფითობას ექნება ადგილი, მაშინაც კი, თუ ურთიერთობები ზედაპირული ან დროებითია, თუ კომუნიკაცია დროის მოკლე ინტერვალში მყარდება, ვგულისხმობთ ტურისტებსა და ადგილობრივებს შორის კომუნიკაციას და შეხებას.

კულტურის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს სამზარეულო, ფოლკლორი, ტრა-

დიციული ხელოვნების ნიმუშები. კულტურის ერთ-ერთი დონეა მოქმედების მოდელი. რისგან შედგება საზოგადოებრივი ერთობა. საზოგადოებრივი ერთობა და კულტურა შედგება ასევე ადამიანების პროფესიისგან, განათლების სისტემისგან. ერთობა, რომელიც ატარებს კულტურას და მას სიცოცხლისუნარიანობას გამოყენების, მიდევნების თვალსაზრისით უწყობს ხელს, შედგება განსაზღვრული მიზნის ადამიანებისგან. ამიტომ უნდა ითქვას, რომ განსხვავებული არათუ კულტურებს, არამედ კულტურათაშორის ჯგუფებშიც და ჯგუფებს შორის ადამიანებშიც კი შესაძლებელია უკმაყოფილების, შეუთავსებლობის, უთანხმოების არსებობა. ამგვარად, სრულიად მოსალოდნელია განსხვავებული კულტურის ადამიანების შეხვედრისას დამოკიდებულებების ნეგატიურობაც.

არსებითად მნიშვნელოვანია იდენტობის როლი მიმდებლობაში; იდენტობა არის ის წარმოდგენა, რომელიც ადამიანს გააჩნია საკუთარ თავზე, როგორც პიროვნებაზე, მთლიანობაზე და რომელი წარმოდგენის მიხედვითაც ის აკავშირებს, აიგივებს საკუთარ თავს გარკვეულ კატეგორიასთან, სოციალურ ჯგუფთან, საზოგადოების ტიპთან. პიროვნული იდენტობის მიხედვით ინდივიდი საკუთარ თავს აიგივებს კულტურასთან, პროფესიასთან, სოციალურ როლთან, სტატუსთან და ა.შ.

არსებობს ორი სახის იდენტიფიკაცია: ინდივიდუალური და ჯგუფური, რაც გულისხმობს იდენტიფიკაციას „მე“-სთან, საკუთარ თავთან და იდენტიფიკაციას ჩვენთან, ჯგუფთან. ინდივიდიც და ჯგუფიც თავად ირჩევს ნიშნებს, რომლებიც უნდა მიიჩნიოს მართებულად, რელევანტურად, სწორად. ეს ნიშნები არის დამახასიათებელი ჯგუფებისთვის, რომლებთანაც ხდება იდენტიფიცირება. ეს ნიშნები შეიძლება იყოს კულტურასთან, სოციალურ სტატუსთან, როლთან, ფუნქციასთან, ნორმებთან დაკავშირებული. ინდივიდები და ჯგუფები საზღვრავენ ამ ნორმებს და მათგან განსხვავებული ნორმების, კულტურის, სოციალური სტატუსის მატარებლების მიღება უჭირთ. ეს იდენტიფიკაცია სუბიექტურია და ის მკვეთრად განსხვავდება ობიექტური იდენტიფიკაციისგან. ობიექტური იდენტიფიკაციის პროცესში სპეციალისტები მონაწილეობენ, ისინი ირჩევენ ნიშნებს, რომლებიც სპეციფიკურია, ისინი ცდილობენ აღმოჩენილ ნიშან-თვისებათა შორის კავშირის გამოძებნას. იდენტი-

ფიკაციაში მონაწილეობს ორი სუბიექტი: „მე და ჩვენ“ [10].

საზოგადოებრივი იდენტიფიკაციის პროცესში ყალიბდება ორი უმნიშვნელოვანესი რამ: გონი და იდენტობა. საზოგადოებაც და ინდივიდიც იდენტიფიკაციის პროცესში ყალიბდება. რა ეთნიკურ ჯგუფს მიაკუთვნებს საკუთარ თავს, რა კულტურის ნაწილად, რა სექსუალური ორიენტაციისაა და ა.შ. ეთნიკური იდენტობა აგრეთვე განსაზღვრავს ენას თუკი ბათუმის მოქალაქეს თავი ქართველად მიაჩნია, მაშინ მისი მშობლიური ენა იდენტობის სრულყოფისათვის უნდა იყოს ქართული. ქართულად მეტყველი ეთნიკურად ქართველია. ამასთან ეთნიკური იდენტობის განსაზღვრება კავშირშია რელიგიასთან. ეთნიკურად ქართველი ქრისტიანიც უნდა იყოს, ჭეშმარიტი მართლმადიდებელი და რომ სრულყოფილი ქართველობა რელიგიის, კერძოდ ქრისტიანობის გარეშე ვერ შედგება. ეთნიკური იდენტობა ეს ისეთი წესია, რომელიც საზოგადოების ცნობიერებაში თავისთავად არსებობს. ქართველები აღიარებენ ქართველად მათ, ვინც ქრისტიანია, ქართულად საუბრობს და მეტიც, ვინც ქართული კულტურის, ადათ-წესების მოყვარულია. იდენტობის განსაზღვრებაში ისინი მნიშვნელობას ანიჭებენ ჩაცმის სტილსაც კი. ჭეშმარიტ ქართველს ჩოხის ჩაცმაც უნდა უყვარდეს. როდესაც საკითხი ეხება ადგილობრივ მოსახლეობას და ტურისტებს, ისინი საკუთრად არ ღებულობენ ტურისტს სწორედ იმიტომ, რომ ის არ არის ქრისტიანი, ქართულად მოსაუბრე, ქართული კულტურის მატარებელი და ა.შ ანუ განსხვავებულობა და არა „ჩემიანობა“ განაპირობებს სწორედ მიუღებლობას, უცხოობას, დისტანცირებას. სრულყოფილი იდენტიფიკაციის პროცესში მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ფორმების განხილვა, რომელთა ერთობლივი ამოქმედებითაც შეიძლება მივიდეთ სრულყოფილ იდენტიფიკაციამდე.

1) ეთნიკური იდენტიფიკაცია - გულისხმობს პროცესს როდესაც ინდივიდი არკვევს საკუთარ თავსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში, რომელ კონკრეტულ ეთნიკურ ჯგუფს მიაკუთვნებს საკუთარ თავს, ანუ რომელი ეთნიკური ჯგუფის, ოჯახის წევრად თვლის საკუთარ თავს, ამას ის წყვეტს ეთნიკურ ჯგუფთან არსებული საერთო ოჯახური ნიშნებით. რამდენად გავს ის მათ, რამდენად ახლოსაა მათთან, რამდენად გრძნობს ამ ჯგუფის ოჯახის წევრად საკუთარ თავს.

2) ენობრივი თვითიდენტიფიკაცია - რატომ არის მნიშვნელოვანი იდენტიფიკაციის ეს ფორმა მიმღებლობისა და დამოკიდებულების განსაზღვრისას ტურისტებსა და ადგილობრივებს შორის? სასაუბრო ენა ერთ-ერთი იმ საერთო ან განმასხვავებელ ნიშანთაგანია, რომელმაც შეიძლება გაამარტივოს მხარეებს შორის გაგების ფაქტორი. თუ სასაუბრო ენა საერთოა და მითუმეტეს ორივე მხარისთვის მშობლიური, მაშინ ისინი ერთი ოჯახის წევრებად გრძნობენ თავს და შესაბამისად დისტანცირების, უცხოობის ან მიმღებლობის პრობლემები არ იქმნება. ყველა ინდივიდი იდენტობას განსაზღვრისას ირჩევს ერთ ენას, როგორც მშობლიურს, რომელ ენაზეც გაიზარდა ან საუბრობს.

3) რელიგიური იდენტიფიკაცია - ამ იდენტიფიკაციის ინდივიდი საზღვრავს თავისი რწმენიდან გამომდინარე რომელ რელიგიურ ჯგუფს მიაკუთვნებს ინდივიდი საკუთარ თავს. აქ კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია. შეიძლება ინდივიდს რწმენა არ ამოძრავებდეს და მოქმედებასაც და არჩევანსაც კულტურული ადათ-წესების ფონზე, მათი ზეგავლენით ახორციელებდეს. ანუ მისი რელიგიური არჩევანი იყოს განპირობებული იმით, რომ კულტურულ ოჯახში მიმდევრები იყვნენ ქრისტიანები და გამომდინარე ამ ოჯახის წევრიდან, ისინიც ირჩევენ ქრისტიანობას. ყველა რიტუალსაც უცვლელად გრძნობისა და რწმენის, გააზრების გარეშე იმეორებდეს. ადგილობრივი უცხო ტურისტთან შეხვედრისას აქცევს ყურადღებას რელიგიურ მიმდევრობას. ხშირად აქვს ადგილი ზოგიერთი რელიგიური მიმდევრობისადმი აგრესიას. მაგალითად, იაპოვას მოწმეების მიმართ ან არსებული პოლიტიკური ცივი ომის ფონზე, რომელიც მიმდინარეობს ისლამის მიმდევრების წინააღმდეგ აგრესიასა და შიშს აქვს ადგილი. ამიტომ, ძლიერი რელიგიური იდენტობის ფონზე განსხვავებული რელიგიური მრწამსის ტურისტებისადმი უარყოფითი დამოკიდებულებას ხშირად შეიძლება ჰქონდეს ადგილი. ამასთან, მნიშვნელოვანია რწმენებისა და მრწამსის განსაზღვრისას აზრთა სხვადასხვაობაც. მაგალითად ქართველს შეიძლება მიაჩნდეს, რომ მხოლოდ ქრისტიანობაა ჭეშმარიტი და სხვა რელიგია არის აბსურდული. მსგავსი დამოკიდებულების არსებობისას აგრესია ფსიქოლოგიურ დონეზე ვრცელდება, რომელიც რაღაც ფორმით ურთიერთობებსა და დამოკიდებულებაში გამოიხატება.

4) ფსიქოლოგიური თვითიდენტიფიკაცია - იდენტობაში ასევე ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია. ამ შემთხვევაში ინდივიდი განსაზღვრავს საკუთარ ფსიქოლოგიურ ტიპს, ანუ აკეთებს აარჩევანს თუ რომელი ფსიქოლოგიური ტიპია და ამ არჩევანს განსაზღვრავს ხასიათისა და პიროვნული ნებისყოფის მიხედვით.

5) სოციალური თვითიდენტიფიკაცია-მასში იგულისხმება ის, თუ რომელ სოციალურ ფენას მიაკუთვნებს ინდივიდი საკუთარ თავს. ამ თვითიდენტიფიკაციის ფორმასაც საკმაოდ დიდი კავშირი აქვს ტურისტებსა და ადგილობრივებს შორის ურთიერთობის პროცესში. სოციალურ ფენათა შორის სხვადასხვაობის თვალსაზრისით შესაძლებელია ვერ გამოინახოს საერთო ენა მხარეებს შორის და მიმღებლობა ვერ განხორციელდეს.

6) პროფესიული თვითიდენტიფიკაცია-გულისხმობს ინდივიდის პროფესიულ ჯგუფთან მიკუთვნებას.

7) სექსუალური თვითიდენტიფიკაცია-ანუ რომელ სექსუალურ ჯგუფს და ორიენტაციას მიაკუთვნებს საკუთარ თავს ინდივიდი. ამ კონკრეტული იდენტიფიკაციას ურთიერთობებისა და დამოკიდებულებების განსაზღვრაში არანაკლები მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე კულტურულ იდენტიფიკაციას, რელიგიურ ან სხვა დანარჩენს [11].

თუ ვიტყვით, რომ ქართველები ზედმეტად კონსერვატული, ტრადიციების მოყვარული ხალხია, შეიძლება ეს იყოს ერთ-ერთი მიზეზი განსხვავებული სექსუალური ორიენტაციის ადამიანების მიმართ გამოვლენილი აგრესიისა, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მათი სტილი, იერსახე არ აკმაყოფილებს დამკვიდრებულ სტანდარტებს. ადგილობრივებს აქვთ შიში განსხვავებული ორიენტაციის ადამიანების მიმართ. მათი მნიშვნელოვანი ნაწილი თვლის, რომ ისინი ცუდ მაგალითს აძლევენ ახალგაზრდობასა და მთლიანად საზოგადოებას.

არსებობს სექსუალურ ორიენტაციასთან დაკავშირებული რიგი პრობლემები. ისინი შეიძლება დავეყოს სხვადასხვა კატეგორიებად. ეს პრობლემები მეტწილად დაკავშირებულია საზოგადოების დამოკიდებულებასთან, რელიგიურ შეხედულებებთან, ინდივიდუალურ შეხედულებებთან, რომელიც არ მოდის თანხმობაში და არის წინააღმდეგობაში სექსუალურ ორიენტაციასთან. ანუ მთავარი პრობლემა არის ის, რომ გარემოსთვის, საზოგადოებისთვის

ვის, საზოგადოების ინდივიდუალური წარმომადგენლებისთვის მიუღებელია, პრობლემას წარმოადგენს განსხვავებული ორიენტაციის ადამიანები. ამ კატეგორიის ტურისტების მიმართ, ვფიქრობთ, ადგილი ექნება ადგილობრივებისგან, ფარულ ან ღია აგრესიას, დისკრიმინაციას, მათ მიმართ უსაფუძვლო, უარყოფით დამოკიდებულებებს. სწორედ ამ და სხვა მიზეზების დადგენის მიზნით ჩავატარე კვლევა და დავადგინე ბათუმის მოსახლეობის შემთხვევაში რამდენად მნიშვნელოვანი ფაქტორია სექსუალური ორიენტაცია ტურისტებისადმი დამოკიდებულების ჩამოყალიბების კუთხით. საქართველოს ტურისტულ ქალაქებში და მათ შორის ბათუმშიც არ არის დანერგილი ისეთი მომსახურება, რომელიც გათვლილია განსხვავებული სექსუალური ორიენტაციის ტურისტებზე. ეს პრაქტიკა ფართოდ არის გავრცელებული საზღვარგარეთ, სადაც მათთვის სპეციალური განთავსების, კვების და გართობის ობიექტებია შექმნილი.

იმისათვის, რომ მსჯელობა აღნიშნულ ფაქტორებზე გამყარდეს განვიხილოთ არგუმენტად კვლევა [12], რომელიც ჩატარდა განთავსების ობიექტების მეპატრონეებთან 2019 წელს. კვლევის საგანია ქ. ბათუმის მოსახლეობის ტურისტების მიმართ დამოკიდებულებების შესწავლა, დამოკიდებულების განმსაზღვრელი შესაძლო მიზეზების განსაზღვრა, როგორ იცვლება ატიტუდები სხვადასხვა ქვეყნისა და ეროვნების ტურისტებთან მიმართებით, დამოკიდებულების განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი და ა.შ. ეს პრობლემა აქტუალურია იქედან გამომდინარე, რომ აჭარის რეგიონი და, განსაკუთრებით, ბათუმი ტურისტულად აქტიური ქალაქია, აქ ძალიან ბევრი ტურისტი ჩამოდის. ისინი სხვადასხვა ეროვნების, კულტურის, სექსუალური ორიენტაციის, სხვადასხვა მრწამსისა და რელიგიის წარმომადგენლები იყვნენ. ხშირია უთანხმოებები, დაპირისპირებები და კონფლიქტები ადგილობრივებსა და ტურისტებს შორის. შესაბამისად, ეს საკითხი საჭიროებდა კვლევას უპირველესად დამოკიდებულებების განმსაზღვრელი მიზეზების თვალსაზრისით.

მიმდებლობის ხარისხის ცვლილება შესაძლებელია რამდენიმე ფაქტორთან - ინდიკატორთან - იყოს დაკავშირებული, მათ შორის:

- საერთო ენაზე კომუნიკაციის საშუალება - დაფიქსირებული პრაქტიკის თანახ-

მად, რაც უფრო მაღალია საერთო ენაზე კომუნიკაციის შესაძლებლობა, მით უფრო მაღალია მიმდებლობის ხარისხიც.

- საერთო კულტურული/ისტორიული/რელიგიური ფონი - ცხადია, თითოეულ ეთნოსი გარკვეულწილად მიკროორგანიზმია, რომელსაც საკუთარი სოციალური სტრუქტურა, წარმოსახვა და ერთობა გააჩნია. თუმცა ხშირია შემთხვევა, როცა რამდენიმე ქვეყანა საერთო "ფესვებს", წარსულს იზიარებს. ეს ფონი განაპირობებს ერთგვარ მენტალურ ერთობას მასპინძელსა და ქვეყანაში სტუმრად მყოფ ტურისტს შორის, განაპირობებს რა, ხშირ შემთხვევაში მსგავს შეხედულებებს სხვადასხვა საკითხის მიმართ, და/ან სასაუბრო თემების მრავალფეროვნებას.

- განსაზღვრულ ეთნიკურ ჯგუფთან თანაცხოვრების გამოცდილება - ტურისტებთან მიმართებაში მიმდებლობის ხარისხზე შესაძლებელია გავლენა ჰქონდეს მასპინძელი ერის ტურისტის ეთნიკურ ჯგუფთან თანაცხოვრების ცუდ/კარგ გამოცდილებას. რაც უფრო კარგია ეს გამოცდილება, მიმდებლობის ხარისხი ამ ეთნოსის ტურისტის მიმართ მით უფრო მაღალია.

- საპასუხო გამოცდილება - შესაძლებელია განვიხილოთ მიმდებლობის ხარისხის ვარიანტი მასპინძლის მიერ ტურისტის მშობლიურ ქვეყანაში სტუმრობის პირადი გამოცდილების შესაბამისად.

ამ თითოეული ინდიკატორის ანალიზი საშუალებას მოგვცემს დავინახოთ პრობლემა სწორი რაკურსით და მოვძებნოთ მისი შესაბამისი გადაჭრის გზები. კვლევის ფარგლებში დადგინდა, რომ რესპოდენტთა სრულ უმრავლესობას აქვს გარკვეული სახის შეხება ტურისტებთან, რომელიც განპირობებულია საქმიანი ან შემთხვევითი ურთიერთობებით. კვლევის განმავლობაში რესპოდენტებმა გასცეს ისეთ კითხვებს პასუხი, რომლებიც მაქსიმალურად გამოავლენდა მათ განწყობებს, დამოკიდებულებებს, რწმენებს, იმას თუ რის მიმართ არიან დადებითად განწყობილები, რა აღიზიანებთ ან მოსწონთ ტურისტებში. რესპოდენტთა თითქმის სრულ უმრავლესობას შეხება აქვს პოსტსაბჭოთა სივრცის ქვეყნებისა და ევროპის ქვეყნებიდან ჩამოსულ ტურისტებთან. სასტუმროს მფლობელები მომსახურებისა და სერვისის თვალსაზრისით განსხვავებულ პაკეტებს სთავაზობენ ტურისტებს, განსხვავებულს იმ თვალსაზრისით, რომ ზოგიერთი სასტუმროს მფლობელი თავის ტურისტ-

ტებს ბევრ უფასო მომსახურებასა და საჩუქარს სთავაზობს და ამ გზით ცდილობს ინისი შეინაჩუნოს როგორც მუდმივი კლიენტები, გამოვლენილი ტენდენციით ჩანს რომ რესპოდენტებისთვის ეს დარგი და ტურისტების კმაყოფილება არსებითად მნიშვნელოვანია, ისინი კარგად იაზრებენ ფინანსური მოგების საფუძველს, ტურისტის კმაყოფილების შედეგს, ისინი თავს არ იჭერენ შორს განსხვავებული რელიგიის ან კულტურის წარმომადგენლებისგან, მხოლოდ რამდენიმე შემთხვევაში აღიარეს რესპოდენტებმა, რომ მათთვის მსგავსი განსხვავებული ნიშნის ტურისტი მიუღებელია და მათგან დისტანცირდებიან. არსებითად მნიშვნელოვანი ნაწილი კვლევაში ეხებოდა ცალკეული ეროვნებების ტურისტებისადმი ადგილობრივების დამოკიდებულებას, თუ რომელი ეროვნების ტურისტებისადმი ჰქონდათ მეტი ან ნაკლები მიმღებლობა. რესპოდენტებს შორის დაფიქსირდა სხვადასხვაგვარი შეხედულება, რიგმა ნაწილმა თქვა, რომ არ გამოარჩევენ არცერთ ეროვნებას უარყოფითად ვის მიმართაც ნაკლები მიმღებობა აქვთ, სასტუმროს მფლობელებს შორის ტოლერანტული და ნეიტრალური დამოკიდებულება ყველა ეროვნების ტურისტის მიმართ მიმღებლობის თვალსაზრისით ხოლო ბინის გამქირავებლებს შორის შეიმჩნევა უარყოფითი დამოკიდებულებებიც, მაგ ერთ-ერთმა რესპოდენტმა განაცხადა, რომ მიუღებელი იქნა მისთვის

ტურისტი თუკი ის განსხვავებული სექსუალური ორიენტაციის წარმომადგენელი იქნება, საქმე იმაშია რომ რესპოდენტმა მიუღებლობის მიზეზი ჩაძიების გარეშე დაასახელა რაც მიანიშნებს მიზეზის მნიშვნელობაზე. ბათუმის მოსახლეობის მაგალითზე განხორციელებულმა კვლევამ განამტკიცა შეხედულებები იმასთან დაკავშირებით, რომ მიმღებლობა ვრცელი პროცესია, რომელშიც მონაწილე მხარეებზე სხვადასხვა სოციალური ფაქტორი ახდენს გავლენას, ზოგიერთი ფაქტორი უფრო ძლიერ გავლენას ვიდრე სხვები. კვლევამ ცხადყო რომ ტურისტებსა და ადგილობრივი მოსახლეობას შორის ურთიერთობის წარმატებულობას განსაზღვრავს კულტურაც, რელიგიაც, იდენტობაც, სოციალურ კლასობრივი განსხვავებაც, ენობრივი მნიშვნელობები, კომუნიკაციის შემადგენელი ქესტების განსხვავებული მნიშვნელობები, პოლიტიკა, კანის ფერი, ეთნიკური წარმომავლობა და აშ. ტურისტული ინდუსტრიის მასშტაბებზე და ტურიზმის ბიზნესის განვითარებასა და წინსვლაზე ძლიერ გავლენას ახდენს მიმღებლობა და ურთიერთობები, რადგან ერთის მხრივ ესეც ტურისტული პროდუქტია, რომელსაც მატერიალური პროდუქტისა და მომსახურების გარდა ყიდულობს ტურისტი. ამრიგად მიმღებლობა და ტურიზმი ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული რგოლებია და ერთის წინსვლა მეორეზე დამოკიდებული.

REFERENCES

- [1] Королёва, Н. „Взаимосвязь отношения иностранных туристов России и россиянам и факторов межкультурной адаптации" <https://www.dissercat.com/content/vzaimosvyaz-otnosheniya-inostrannykh-turistov-k-rossii-i-rossiyanam-i-faktorov-mezhkulturnoi> 2006 ;
- [2] Королёва, Н. „Взаимосвязь отношения иностранных туристов России и россиянам и факторов межкультурной адаптации" <https://www.dissercat.com/content/vzaimosvyaz-otnosheniya-inostrannykh-turistov-k-rossii-i-rossiyanam-i-faktorov-mezhkulturnoi> 2006 ;
- [3] „ქსენოფობია საქართველოში და სელფის კატეგორიზაციის თეორია” 15.2015 [www. Intermedia.ge](http://www.intermedia.ge) – 09.04.2019;
- [4] მანდარია თ. რასიზმის პრობლემა და მედიის ფოკუსი, 25/04/2018 www.mediachecker.ge 17.05.2019
- [5] კომახია მ., სომხების გენოციდი, მოკლე მიმოხილვა. www.google.com/amp/s/postsovietwatch.com 2015;
- [6] რუხაძე, ო., ქსენოფობია პოსტსოციალისტურ ქვეყნებში. 05/2009 - სად მაქ ამის ტექსტი გამოყენებული?;
- [7] Ахмерова С.Р., Саратов:ПАГС, Черняева Т.И.„Туризм в перспективе городского развития// Развитие туризма”: этнические связи Германии и Саратовской области Сб. науч. статей / Под ред 2001.С.98-106./ 13/05/2019;
- [8] თანდაშილი მ. „იდენტობა-იდენტიფიკაცია/ Tandashvili.com/thema-3/;
- [9] Ислам и христианство. Сравнительная таблица”- 2018/10/22-;
- [10] მანდარია თ., რასიზმის პრობლემა მედიის ფოკუსში. 25.04.2018 www.mediachecker.ge

[11] თანდაშვილი მ., „იდენტობა-იდენტიფიკაცია/ Tandashvili.com/thema-3/ Верочений
<https://azbyka.ru/islam-i-xristianstvo-sravnitel'naya-tablica-verouchenij>

[12] სურმანიძე მ., ტურისტების მიმღებლობა ბათუმის მოსახლეობაში, კვლევის შედეგები, 06/ 2019

JEL: O1, O13, P23

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.37-45>

ინოვაციური ეკოსისტემა - ეკონომიკური ზრდის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი

ლამარა ქოქიაური,
ეკონომიკურ მეცნიერებათა
დოქტორი, პროფესორი,
საქართველოს ეკონომიკურ
მეცნიერებათა აკადემიის
აკადემიკოსი, ეკონომიკური
კვლევების ეროვნული
ინსტიტუტის მთავარი
მეცნიერ-თანამშრომელი

lqoqiauri@yahoo.com

orcid.org/0000-0002-8190-1016

შემოსულია რედაქციში:

თებერვალი, 2020

რეცენზირებულია:

მარტი, 2020

შრომში შესწავლილია ინოვაციური ეკოსისტემის ძირითადი მიზანი, მისი როლი ეროვნული და რეგიონული ეკონომიკების ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების საქმეში. აქვე განხილულია ინოვაციური ეკოსისტემის საკვანძო პარამეტრები და ლოკალური ინოვაციური ეკოსისტემების შექმნის საბაზო პირობები.

სტატიაში წარმოდგენილია დღეისათვის მეტად აქტუალური პრობლემა – ინოვაციების შექმნისა და კომერციალიზაციის პროცესი, კვლევებზე დახარჯული რესურსების განაწილების, ტექნოლოგიების განვითარებისა და კომერციალიზაციის თვალსაზრისით.

ოცდამეერთე საუკუნეში ეკონომიკის მდგრადი ინოვაციური განვითარებისათვის პირობების შექმნა დაკავშირებულია ინოვაციური ეკოსისტემის ჩამოყალიბებასთან. იგი ახასიათებს რეგიონის ან ქვეყნის ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების თანამედროვე მოდელს და არის უფრო ადრინდელი კონცეფციის, კერძოდ, ეროვნული ინოვაციური სისტემის თეორიის აქტუალური ვერსია.

ინოვაციური ეკოსისტემის ფუნქციონირების საფუძველია კაპიტალისა და ეკონომიკური რესურსების, სამეურნეო სუბიექტებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება, რომელთა მიზანია – ტექნოლოგიური და ინოვაციური განვითარება. ეკონომიკური რესურსები მოცემულ შემთხვევაში თავის თავში მოიცავს როგორც მატერიალურ რესურსებს, ასევე ადამიანისეულ კაპიტალს. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინოვაციური ეკოსისტემა თავისი არსით წარმოადგენს ორი განსხვავებული სისტემის ერთობლიობას – ესენია: სამეცნიერო-კვლევითი და კომერციული. დღეისთვის აქტუალურია სამეცნიერო კვლევების და დამუშავებებზე გაწეული ინვესტიციების საერთო მოცულობაში კომერციული სექტორის წილის გადიდება.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციური ეკოსისტემა, ბიოლოგიური ეკოსისტემა, ფუნდამენტური კვლევები, კომერციალიზაციის პროცესი, სახელმწიფო ინვესტიციები, ვენჩურული კაპიტალი, ინოვაციური ეკოსისტემის მოდელი.

JEL: O1, O13, P23

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.37-45>

INNOVATIVE ECOSYSTEM - AN IMPORTANT FACTOR FOR ECONOMIC GROWTH

LAMARA QOQIAURI

Doctor of Economics Sciences,
Professor. Academician of Georgian
Economics Academy, Science worker
at the National Institute of Economic
Research
lqoqiauri@yahoo.com
orcid.org/0000-0002-8190-1016

Edited by:

Received, February, 2020

Accepted, March, 2020

The work explores the core purpose of the innovation ecosystem, its role in enhancing the competitiveness of national and regional economies. The key parameters of the innovative ecosystem are discussed here, and the baseline conditions for creating a local innovation ecosystem. The article presents the most pressing problem today- the process of creating and commercializing innovations, research in terms of resource allocation, technology development and commercialization.

The creation of conditions for sustainable economic development in the twenty-first century is linked to the establishment of an innovative ecosystem. It characterizes the modern model of innovative development of the region or the country's economy and is a current version of the earlier concept, in particular, the theory of the national innovative system. The basis of the functioning of the innovative ecosystem is the interdependence between capital and economic resources, economic entities, the goal of which is technological and innovative development. Economic resources in this case include both material resources and human capital. It should also be noted that the innovative ecosystem is essentially a combination of two different systems: scientific research and commercial. At present, it is important to increase the share of the commercial sector in the total volume of investments in scientific research and processing.

Key words: Innovative ecosystem, biological ecosystem, fundamental research, commercialization process, government investment, venture capital, innovative ecosystem model

© Innovative Economics and Management,
2020

შესავალი

ოცდამეერთე საუკუნეში ეკონომიკის მდგრადი ინოვაციური განვითარებისათვის პირობების შექმნა დაკავშირებულია ინოვაციური ეკოსისტემის ჩამოყალიბებასთან. იგი ახასიათებს რეგიონის ან ქვეყნის ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების თანამედროვე მოდელს და არის უფრო ადრინდელი კონცეფციის, კერძოდ, ეროვნული ინოვაციური სისტემის თეორიის აქტუალური ვერსია.

ინოვაციური ეკოსისტემის ფუნქციონირების საფუძველია კაპიტალისა და ეკონომიკური რესურსების, სამეურნეო სუბიექტებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება, რომელთა მიზანია – ტექნოლოგიური და ინოვაციური განვითარება. ეკონომიკური რესურსები მოცემულ შემთხვევაში თავის თავში მოიცავს როგორც მატერიალურ რესურსებს, ასევე ადამიანისეულ კაპიტალს. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინოვაციური ეკოსისტემა თავისი არსით წარმოადგენს ორი განსხვავებული სისტემის ერთობლიობას – ესენია: სამეცნიერო-კვლევითი და კომერციული. დღეისთვის აქტუალურია სამეცნიერო კვლევების და დამუშავებებზე გაწეული ინვესტიციების საერთო მოცულობაში კომერციული სექტორის წილის გადიდება.

აუცილებელია, რომ დომინირებდნენ არა სახელმწიფოს მიერ შეკვეთილი სამეცნიერო კვლევები და პროექტები, არამედ კომერციულ სექტორში თვითინიცირებადი ის კვლევები, რომლებიც სასიცოცხლოდ აუცილებელია ქვეყნის ეკონომიკის ჰარმონიული ინოვაციური განვითარებისთვის. წარმატებული ინოვაციური ეკოსისტემის საკვანძო პარამეტრების შესწავლის, ინოვაციების შექმნისა და კომერციალიზაციის პროცესის სრულყოფილად განხორციელებების აუცილებლობა განპირობებს შრომის აქტუალობას.

ზემოთაღნიშნული პრობლემების შესასწავლად გავეცანით და კრიტიკული თვალსაზრისით მივუდექით ინოვაციურ ეკოსისტემის თეორიისა და განვითარების მამამთავრების - ნ. ბეკეტოვის [1], ო. გოლიჩენკოს [3], დ.

რეიმერის, ი. შუმპეტერის, ბ. ლუნდვალის, ს. ვესნერის ს. დურსტის [9] ნაშრომებს. გარდა ამისა, შრომაზე მუშაობის პროცესში გამოვიყენეთ 2012-2019 წლებში ჩემს მიერ გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები და ნ. ქოქიაურთან და პროფ., ბ. გეგზაიასთან თანაავტორობით გამოცემული მონოგრაფიები [10, 11].

ძირითადი ნაწილი

უკანასკნელ წლებში სულ უფრო მეტი მკვლევარისა და პრაქტიკოსის ყურადღება მიქცეული კონცეფციაზე ე.წ. ინოვაციური ეკოსისტემის შესახებ, რომლის საფუძველია ანალოგია ბუნებრივ ეკოსისტემებსა და ინოვაციურ სისტემას შორის.

ეკოსისტემის კონცეფცია ერთმანეთთან აკავშირებს სხვადასხვა შეხედულებებს ღია ინოვაციების, კრაუდსორსინგის (შემსრულებლის ძიება შრომითი ხელშეკრულების დადების გარეშე), სტრატეგიული მენეჯმენტის, ეკონომიკის, სისტემათა თეორიის, შესახებ, ასევე ბიოლოგიური ანალოგიების, მეტაფორების, შესახებ და ახდენს მათ შედარებას ბუნებრივ ეკოსისტემებთან.

ინოვაციურ და ბიოლოგიურ ეკოსისტემებს შორის არის მყარი კონცეპტუალური ანალოგიები. ბიოლოგიური ეკოსისტემა ეს არის სისტემა, რომელიც აერთიანებს ყველა ცოცხალ ორგანიზმს (ბიოტიკური ფაქტორები) რომელიმე ზონაში, ასევე მათი ფიზიკური გარემოცვა (აბიოტიკური ფაქტორები), რომლებიც ფუნქციონირებენ ერთად, როგორც მთლიანი.

ეკოსისტემა ფლობს ისეთ ფუნქციონალურ მახასიათებლებს, რომლებიც გარკვეულწილად არეგულირებენ პროცესებს სისტემის შიგნით საჭირო წონასწორობით მდგომარეობის შენარჩუნების მიზნით. ბიოლოგიურ სისტემაში წონასწორობითი მდგომარეობა ყალიბდება ოპერაციებში ენერჯის მოძრაობით. ეკოსისტემის შიგნით. ამ შემთხვევაში ენერჯია არსი ურთიერთობის გამოხატვის ხერხი წყვილს: "მტაცებელი-მსხვერპლი" და მცენარეულ სამყაროს შორის.

იმასთან დაკავშირებით, რომ ენერჯის მოძრაობა რთული ფუნქციაა, ეკოსისტემა შეიძლება განხილული იქნას როგორც ერთი მთლიანი და არა ფრაგმენტულად, რამდენადაც სისტემის ყოველ ელემენტს ფუნქციონალური გავლენა აქვს სხვა ელემენტებზე [7].

ასე, რომ ბიოლოგიური ეკოსისტემა განხილულია ჩვენს მიერ, როგორც რესურსების, გარემოს და ცალკეული ფუნქციონალური სუბიექტების რთული ერთობლიობა, რომლებიც ახორციელებენ ნივთიერებათა და ენერჯის სტაბილურ გაცვლას.

ინოვაციური ეკოსისტემის ფუნქციონირების საფუძველია არა ენერჯის მოძრაობა, არამედ კაპიტალისა და ეკონომიკური რესურსების, სამეურნეო სუბიექტებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება, რომელთა მიზანია – ტექნოლოგიური განვითარება და ინოვაციები. ეკონომიკური რესურსები მოცემულ შემთხვევაში თავის თავში მოიცავს როგორც მატერიალურ რესურსებს, ასევე ადამიანურ კაპიტალს.

ინოვაციური ეკოსისტემის ძირითადი ინსტიტუციონალური ერთეულები, სამეურნეო სუბიექტები არიან მცირე ინოვაციური საწარმოები, კორპორაციები, უნივერსიტეტები, ბიზნეს-სკოლები, ვენჩურული ინვესტორები, კვლევითი ინსტიტუტები, სახელმწიფო,

ორგანოები, საინვესციო ფონდები და ა.შ.

ინოვაციური ეკოსისტემა თავისი არსით წარმოადგენს ორი განსხვავებული სისტემის ერთობლიობას – ესენია სამეცნიერო-კვლევითი და კომერციული. პრაქტიკაში ეს ორი სექტორი სუსტად ურთიერთზემოქმედებენ. დღეისათვის ქვეყნისათვის აქტუალურია სამეცნიერო კვლევების და დამუშავებებზე გაწეული ინვესტიციების საერთო მოცულობაში კომერციული სექტორის წილის გადიდება.

აუცილებელია, რომ დომინირებდნენ არა სახელმწიფოს მიერ შეკვეთილი სამეცნიერო-კვლევები და დამუშავებები, არამედ კომერციულ სექტორში თვითინიცირებადი კვლევები, რომლებიც სასიცოცხლოდ აუცილებელია ქვეყნის ეკონომიკის ჰარმონიული ინოვაციური განვითარებისათვის.

სწორად ორგანიზებული ინოვაციური ეკოსისტემის მნიშვნელოვანი თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ კვლევითი სექტორისათვის საჭირო რესურსები ემატება რესურსებს კომერციული სექტორიდან, როგორც ბიზნესის წარმოების პროცესში მიღებული მოგების ნაწილი.

სიუზან დურსტი [8] გამოყოფს წარმატებული ინოვაციური ეკოსისტემის განვითარების საკვანძო წერტილებს (ცხრილი 1).

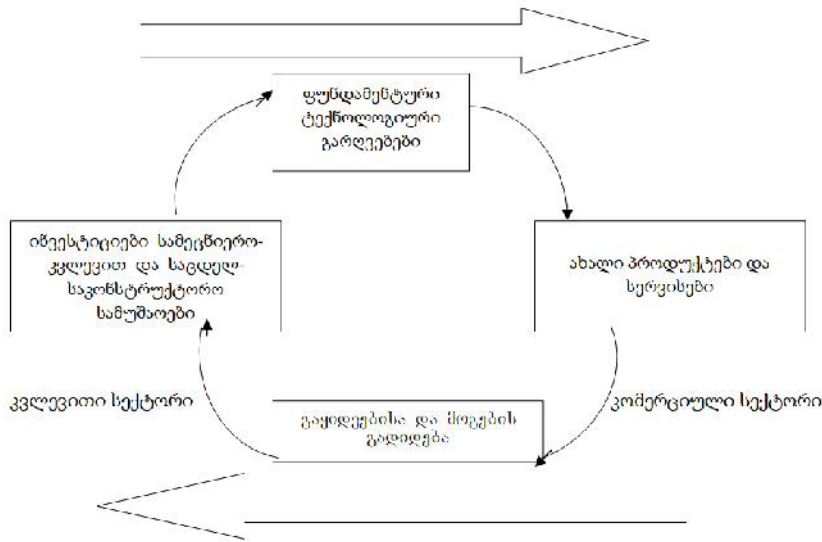
ცხრილი 1

წარმატებული ინოვაციური ეკოსისტემის საკვანძო პარამეტრები

პარამეტრები	ქვეჯგუფები
რესურსები	რესურსების მართვა რესურსების განთავსება რესურსებზე ხელმისაწვდომობა სხვადასხვა სახეობის ფულად ფონდებზე (სახელმწიფო და კერძო) ხელმისაწვდომობა.
მართვა	გრძელვადიანი ინვესტიციები ინფრასტრუქტურაში. გადაწყვეტილებების მიღება ინფორმაციის სიღრმისეული ანალიზის დახმარებით. პროფესიონალი ტოპ-მენეჯმენტი მისაღება სისტემის ყველა წევრისათვის. რისკების სისტემატური შეფასება. ინტერნეტ-დამატებების გამოყენება პარტნიორებს შორის ინტერაქციების მხარდასაჭერად. როლური მართვის გასაგები სისტემა.
კადრების მართვა	ინოვაცია როგორც სამუშაოს აღწერის სავალდებულო ნაწილი მეცნიერ მუშაკებისათვის (მეცნიერებათა დოქტორები და კანდიდატები) მკვლევართა საერთაშორისო თანამეგობრობაზე ხელმისაწვდომობა
პარტნიორები	(პარტნიორთა დიდი ოდენობით) მრავალი პარტნიორის გამოყენება უნივერსიტეტები – კოონფერაცია ეკონომიკურ სფეროში
სტრატეგია და ლიდერობა	მოთმინება ცხადი მიზანმართულება და ყურადღება დეტალებზე აბსტრაგირებული შეხედულება ინოვაციებზე ორგანიზაციული სტრუქტურა მდგრადობა და წარუმატებლობებზე და ქაოსში სწავლების უნარი ინოვაციური კულტურა

კიდევ ერთი განმასხვავებელი ნიშანი არის ეკოსისტემის სუბიექტების განთავსება ერთ გეოგრაფიულ რეგიონში, მათი სტრატეგიული ურთიერთკავშირი, რომელიც ორიენტირებულია

განსაზღვრული ტექნოლოგიის განვითარებაზე. სილიკონის ველი არის ეკოსისტემის გეოგრაფიული ლოკალიზაციის ყველაზე ცნობილი მაგალითი.



ნახ. 1. სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებში ინვესტიციების წრებრუნვის ციკლი

ინოვაციური ეკოსისტემა შეიძლება ჩათვალოს ჯანსაღად და წარმატებულად თუ კი სახელმწიფო, კერძო ანდა კორპორატიული წყაროებიდან მიღებული, კვლევებში ინვესტირებული რესურსები უკან ბრუნდება გადიდებული მოგებით ინოვაციური პროდუქტების რეალიზაციის შედეგად. ამ შემთხვევაში ინოვაციური ეკოსისტემის ორივე სექტორი (კვლევითი და კომერციული) აღწევს გაწონასწორებულ მდგომარეობას.

განზოგადოებული სახით ურთიერთ-ზემოქმედების ზემოთ განხილული მოდელი შეიძლება წარმოდგენილი იქნას შემდეგი ფორმულით:

$$P = P_0 (J_{huokp}) + \Delta P = P_0 (1-a) + \Delta P,$$

სადაც

P – მოგება, კორექტირებული ინვესტიციებზე;

P_0 – საწყისი მოგება ფუნდამენტურ კვლევებში ინვესტირებამდე;

$P_0 (J_{huokp}) = P_0 (1-a)$ – ინვესტიციების ხვედრითი წილი კვლევებში კომერციული სექ-

ტორიდან მიღებულ მოგებაში;

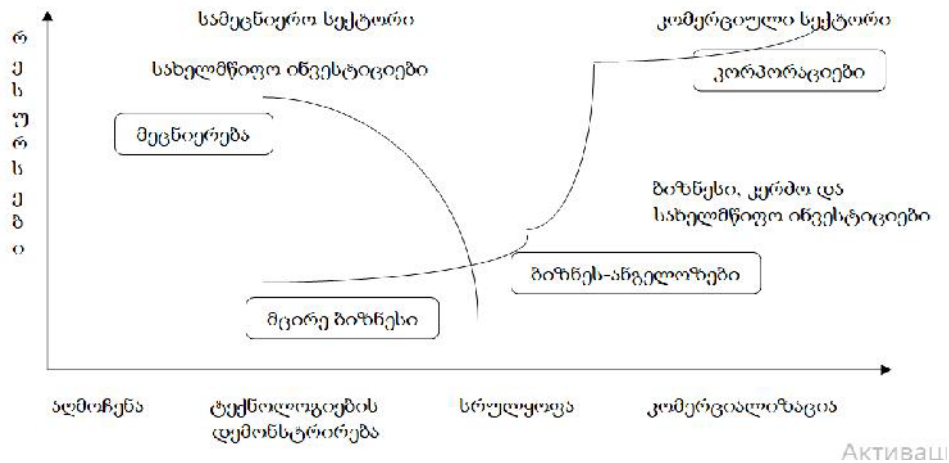
ΔP – ეკონომიკის ზრდა ინოვაციური მდგენელის ხარჯზე.

ასე რომ, მოგების ნაწილი ინვესტირდება ფუნდამენტური კვლევების მხარდასაჭერად. შემდეგი უკუკავშირი ციკლის სახით ნაჩვენებია ნახ., 1-ზე.

ინოვაციური ტექნოლოგიური გარღვევების მეშვეობით, როცა ინოვაციური გარღვევების ხარჯზე მიღებული მოგება აღემატება სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე გაწეულ საწყის ინვესტიციებს, ეკოსისტემაში წონასწორობის ნაცვლად ადგილი აქვს ზრდას.

ფუნდამენტურ სამეცნიერო კვლევებს ინვესტირებასთან დაკავშირებული სახელმწიფო ინიციატივების უმეტესობათა შიდა ინოვაციური ეკოსისტემის გადასვლა წონასწორობის ფაზიდან ზრდის ფაზაში. ამასთან დაკავშირებით იზრდება საგადასახადო მოსაკრებლების სიდიდე:

$$P > P_0 (J_{huokp}) + \Delta P = P_0 (1-a) + \Delta P$$



ნახ. 2. ინოვაციების შექმნისა და კომერციალიზაციის პროცესი

ინოვაციური ეკოსისტემის ზრდისათვის აუცილებელია პერსპექტიული იდეებისა და ცალკეული გარღვევებითი ხასიათის ტექნოლოგიების სატრანსფერტო მექანიზმის წარმატებული ფუნქციონირების მიღწევა მზა პროდუქციაში, რომლებიც მოიტანენ მოგებას. ამ მიზნის მიღწევის სირთულე დაკავშირებულია იმასთან, რომ ზემოთ განხილული ინოვაციური ეკონომიკის ორ სექტორში მოქმედებს ანაზღაურების განსხვავებული სისტემები. ეს ქმნის დამატებით სირთულეებს ფუნდამენტური კვლევების სფეროში მიღწეულ ორი პრობლემის მიჯნაზე გაკეთებული მეცნიერულ აღმოჩენებთან მიმართებაში, აგრეთვე იმ ინოვაციურ პროდუქტებთან მიმართებაში, რომლებიც ტარდება ბაზარზე მოგების გადიდების თვალსაზრისით.

ნახ., 2-ზე გრაფიკულადაა წარმოდგენილი ინოვაციების შექმნისა და კომერციალიზაციის პროცესი, კვლევებზე დახარჯული რესურსების განაწილების დემონსტრაციის, ტექნოლოგიების განვითარებისა და კომერციალიზაციის თვალსაზრისით.

როგორც ნახაზიდან ჩანს, ინოვაციების შექმნის საწყის ეტაპზე, აღმოჩენების ეტაპზე (გრაფიკის მარცხენა მხარე) ძირითადად დომინირებს სახელმწიფო ინვესტიციები ფუნდამენტურ კვლევებში, მაშინ როცა კომერციალიზაციის ზონაში (გრაფიკის მარჯვენა ნაწილი) შეინიშნება კონკრეტული პრო-

დუქტების შემუშავებაზე მიმართული ბიზნეს-ინვესტიციების დონე. არსებითი გარღვევა შემოსული ინვესტიციების მოცულობაში სიახლეების დემონსტრირებისა და სრულყოფის ეტაპზე უცხოურ წყაროებში აღინიშნება როგორც „სიკვდილის ხეობა, ველი“ (გრაფიკის ცენტრალური ნაწილი). ინოვაციური პროცესების ამ ეტაპზე ბევრი ინოვაციური გადაწყვეტა რჩება რეალიზაციის გარეშე იმ რესურსების არარსებობის ან უკმარისობის გამო, რაც საჭიროა ამ ინოვაციების იმ დონემდე განსავითარებლად, როცა ინვესტიციები შეამჩნევენ (აღმოაჩენენ) მის კომერციულ პოტენციალს და შეაფასებენ რისკს, რაც დაკავშირებულია ინოვაციური გადაწყვეტილებების წარმოებაში დანერგვასთან და შემდგომ კი ბაზარზე მის რეალიზაციასთან.

ასე რომ, ინოვაციური პროცესის განვითარების არსებით პრობლემას ეკოსისტემაში წარმოადგენს დანერგვისათვის საჭირო საინვესტიციო რესურსების (Iqpt)-ს უკმარისობა ტექნოლოგიების დემონსტრაციისა და განვითარების ეტაპზე. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ინოვაციური ეკოსისტემის ზრდის ტრაექტორიაზე გასვლის სტიმულირების ყველაზე ეფექტიანი გზა არის ინვესტიციების მოცულობის ზრდა ინოვაციების დემონსტრაციისა და ტექნოლოგიების განვითარების ეტაპზე. ამ რეკომენდაციის რეალიზაცია, ხელს შეუწყობს იმ ინოვაციების რიცხვის ზრდას, რომელთაც მიაღწიეს

კომერციალიზაციის ეტაპამდე, თუმცა ეკოსისტემის მუდმივ ზრდასა და აყვავებას (განვითარების) გარანტიას არ იძლევა. რამდენადაც არ ითვალისწინებს რესურსების შეზღუდულობისა იმ განუსაზღვრელობათა არსებობას, რომელთაც შეიძლება შეზღუდოს ზრდა ბაზარზე. ამის გარდა, ინვესტიციების გადიდება ინოვაციების დემონსტრირებისა და ტექნოლოგიების განვითარების ეტაპზე ამცირებს ეკოსისტემის დაგროვილ მოგებას, და მოითხოვს დიდ ინვესტიციებს ინოვაციებიდან მიღებული მოგებიდან (ΔP -ს) ინოვაციური ციკლის დასასრულებლად. ანუ

$$P > P_0 (1-a) - J_{APT} + \Delta P$$

პრაქტიკა აჩვენებს, რომ 99% პროექტებისა, რომელთაც აქვთ პრეტენზია დააფინანსონ ინვესტორებმა დემონსტრირებისა და ტექნოლოგიების განვითარების ეტაპზე, როგორც წესი წარუმატებელი არიან [7]. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ დანაკარგების წილი ინოვაციების დემონსტრირებისა და ტექნოლოგიების განვითარებაზე გაწეული წარუმატებელი ინვესტიციებისაგან შეიძლება იყოს ძალზე მნიშვნელოვანი.

დანაკარგების შემცირება შეიძლება თუ კი ვისარგებლებთ მოცემული სფეროს პროფესიონალი და გამოცდილი ექსპერტების მომსახურებით, რომელთაც აქვთ ტექნოლოგიების ტრანსფერის „სიკვდილის ველზე“ გადატარების შემდეგ წარმატებული პროდუქტების, გარდაქმნის გამოცდილება. ანუ ეს არის წარმატებულ მეწარმეებთან, ვენჩურულ ინვესტორებთან, და ბიზნეს-ანგელოზებთან ურთიერთობის გამოცდილება. მაგრამ, როგორც ამას უცხოური გამოცდილება ადასტურებს, მიუხედავად პროგრამების გულდასმითი შემუშავებისა პროფესიონალიზმის ხარჯზე, ასევე ამ საქმისადმი კეთილსინდისიერი მიდგომის მიუხედავად, პოტენციურად ვენჩურული ინვესტორების მხოლოდ 10%-ს თუ შეუძლია გახდეს წარმატებული [7]; ამასთან ინოვაციური პროექტების ჩავარდნის მიზეზები, როგორც წესი, არის ბაზრის არასწორი შეფასება, ბიუროკრატიული ბარიერები, პრო-

დუქტისათვის ბაზრის არარსებობა, ბაზარზე არსებული კონკურენციის შეუფასებლობა ახალი ტექნოლოგიების მოსალოდნელთან შეუსაბამობა, მენეჯმენტის არასწორი (მცდარი) გადაწყვეტილებები, მოულოდნელი ცვლილებები კანონმდებლობაში და ა.შ.

უცხოური სტატისტიკის მიხედვით კაპიტალის მფლობელთა ვენჩურული ინვესტიციების 50%-მდე წარუმატებელია, 30% წარუმატებელი არ არის, მაგრამ არც დიდი ზრდის მომტანია; 10% – იძლევა ზრდას უღონოდ არაუმეტეს 20%-სა წელიწადში და მხოლოდ 10% იძლევა პრაქტიკულად ექსპონენციალურ ზრდას 100-დან 1000%-მდე წლიურად. ვენჩურული კაპიტალის მფლობელები პროექტში ინვესტიციებს თვლიან წარმატებულად, მხოლოდ მაშინ, თუ კი ინვესტიციების უკან დაბრუნების კოეფიციენტი (ROJ) აღემატება 10-ის მნიშვნელობას. ასეთი მინიმუმის არსებობის მიზეზია ის, რომ ინვესტორებს სურთ მათი ინვესტიციების დაფარვის გარანტია სხვა წარუმატებელ პროექტებში (რომლებიც ყოველი 10 პროექტიდან არის 9). ანალოგიურად, ინოვაციური ინვესტორების ინოვაციური ეკოსისტემას უნდა ჰქონდეს საჭირო და საკმარისი ზრდა იმისათვის რომ დაფაროს ინოვაციების დემონსტრაციისა და ტექნოლოგიების განვითარების ეტაპზე გაწეული (განხორციელებული) ყველა ინვესტიცია.

მაღალი საინვესტიციო რისკი არის მთავარი ფაქტორი, რომლის საფუძველზეც შეიძლება განისაზღვროს ჯანსაღი ინოვაციური ეკოსისტემის განმსაზღვრელი პირობები, ეს პირობებია:

ჯერ ერთი, მომგებიანობის გადიდება წარმატებული ინოვაციური პროექტების ხარჯზე უნდა იყოს საკმარისი იმისათვის, რომ კომპენსირებული იქნას სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების განხორციელებაზე გაწეული დანახარჯები. ასევე საკმარისი უნდა იყოს დაგროვილი ინვესტიციები როგორც წარმატებულ – ასევე წარუმატებელ პროექტებზე დემონსტრირებისა და ტექნოლოგიების

განვითარების პროცესში;

მეორეც, იმის გათვალისწინებით, რომ პროექტების უმეტესობისათვის წარუმატებლობის ალბათობა ეკოსისტემის ჩარჩოებში საკმაოდ მაღალია, ჯანსაღი ეკოსისტემა გათვლილი უნდა იყოს წამგებიანი პროექტების საკითხების სწორ დარეგულირებაზე, მათი რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე დასრულების მიზნით, რათა უფრო გონივრულად იქნას გამოყენებული ეკოსისტემის რესურსებით. იდეალურად, ეკოსისტემამ უნდა მოახდინოს (უნდა უნარი შესწევდეს) ნებისმიერი რესურსის (მათ შორის ადამიანურისაც) ეფექტიანი კვლავწარმოება, რაც კი დაიხარჯა ნებისმიერი პროექტის წარუმატებელი სისტემაში ჩაშვების მსვლელობაში;

მესამეც – საჭიროა კომერციული სტრუქტურების (კორპორაციები და საშუალო ბიზნესი) მოგების ნაწილის რეინვესტირების ოპტიმალური ორგანიზაციური სტრუქტურის შექმნა მცირე ინოვაციური საწარმოების სახით;

მეოთხე, აუცილებელია ტექნოლოგიების დემონსტრაციისა და განვითარების სისტემის მოწყობა ისე, რომ ბიზნეს შეეძლოს ინვესტირება მცირე ინოვაციებზე, საწარმოებში უფრო ადრეულ ეტაპებზე, ასევე „წარუმატებელი პროექტების“ უტილიზაცია უფრო ადრეულ ეტაპებზე;

მეხუთე, მნიშვნელოვანი ხდება სახელმწიფოს მონაწილეობა ინოვაციური წამოწყებების მხარდაჭერის სისტემების ორგანიზაციაში მათი განვითარების საწყის ეტაპებზე (სტარტაპები). გრანტების, საგადასახადო შეღავათების, და სხვა ინოვაციური ეკოსისტემის სუბიექტების სხვა პრეფერენციების სახით.

ეკოსისტემის რესურსები ძალზე შეზღუდულია, ამიტომ წარმატებული და წარუმატებელი პროექტების განვითარების დინამიკა „სიკვდილის ხეობაში“ წარმოადგენს ეკოსისტემის რეგულაციის მნიშვნელოვან მექანიზმს.

მანც რა ხერხებით შეიძლება „სი-

კვდილის ხეობის“ გადალახვის გზების გაუმჯობესება. აქვე უნდა ითქვას, რომ ეკოსისტემის შიგნით ტექნოლოგიების განვითარების ერთიანი მზა რეცეპტი არ არსებობს, რამდენადაც მეთოდები ფართოდ ვარიირებენ ტექნოლოგიების თავისებურებების, ეკოსისტემის კულტურის, სისტემის მონაწილეთა პიროვნულობისა და ჩვევებზე დამოკიდებულებით.

თუ კი დავუბრუნდებით „სიკვდილის ხეობაში“ მიმდინარე პროცესებს, მაშინ განსახილველი პრობლემის გადაჭრის ყველაზე საუკეთესო გზა არის არამატერიალური რესურსების და სუბიექტებს შორის ურთიერთობების ისეთიან ორგანიზება, რომ „ხეობის“ კვლევითი საქმიანობის ხაზი განთავსდეს მარჯვნივ, ხოლო კომერციული ხაზი კი მარცხნივ. შედეგად უთანხმოებების ნაწილი გვარდება. ინოვაციური ეკოსისტემის მდგენელები ურთიერთმიახლოვებული ხდებიან.

ისმის კითხვა – როგორ იქნას მიღწეული ასეთი შედეგი? ჯერ ერთი, უნდა მოხდეს სპეციალიზირებული კადრების სწავლება ტექნოლოგიების ტრანსფერტების, პროექტების მეთოდოლოგიათა კონტროლის და მათი კომერციული წარმატებისაკენ ბიძგის მიცემის კუთხით. აღნიშნული ღონისძიებები ხელს უწყობენ ეკოსისტემის კვლევითი ნაწილის გადაადგილებას მარჯვნივ, – კომერციულ რეალიზაციასთან ახლოს. მეორეც, როგორ ამაზე ზემოთ იყო ხაზგასმული, საჭიროა კორპორაციის მოგების რეინვესტირების პროცესების გონივრული ორგანიზება ფუნდამენტურ კვლევებში, მცირე ინოვაციურ საწარმოებში, კერძოდ, ან მის სრულად შთანთქმის ან კომპანიის წილის შესყიდვის გზით. მესამეც, არანაირ ინოვაციურ ეკოსისტემას არ შეუძლია ეფექტიანი ფუნქციონირება სახელმწიფო ინვესტიციების მცირე ინოვაციურ საწარმოებში და ფუნდამენტურ კვლევებში დაბანდების გარეშე. სახელმწიფოს სარგებელი მდგომარეობს აღნიშნულ ქმედებებისაგან მიღებულ ეკონომიკურ ზრდაში და შესაბამისად დიდი საგადასახა-

დო გადარიცხვებით წარმატებულ ინოვაციურ პროექტებში.

დასკვნა

ამრიგად, ინოვაციური ეკოსისტემა თავისი არსით წარმოადგენს ორი განსხვავებული სისტემის ერთობლიობას – ესენია სამეცნიერო-კვლევითი და კომერციული. პრაქტიკაში ეს ორი სექტორი სუსტად ურთიერთზემოქმედებენ. დღეისათვის ქვეყნისათვის აქტუალურია სამეცნიერო კვლევების და დამუშავებებზე გაწეული ინვესტიციების საერთო მოცულობაში კომერციული სექტორის წილის გადიდება.

აუცილებელია, რომ დომინირებდნენ არა სახელმწიფოს მიერ შეკვეთილი სამეცნიერო-კვლევები და დამუშავებები, არამედ კომერციულ სექტორში თვითინიცირებადი კვლევები, რომლებიც სასიცოცხლოდ აუცილებელია ქვეყნის ეკონომიკის ჰარმონიუ-

ლი ინოვაციური განვითარებისათვის.

სწორად ორგანიზებული ინოვაციური ეკოსისტემის მნიშვნელოვანი თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ კვლევითი სექტორისათვის საჭირო რესურსები ემატება რესურსებს კომერციული სექტორიდან, როგორც ბიზნესის წარმოების პროცესში მიღებული მოგების ნაწილი.

ინოვაციური ეკოსისტემა შეიძლება ჩაითვალოს ჯანსაღად და წარმატებულად თუ კი სახელმწიფო, კერძო ანდა კორპორატიული წყაროებიდან მიღებული, კვლევებში ინვესტირებული რესურსები უკან ბრუნდება გადიდებული მოგებით ინოვაციური პროდუქტების რეალიზაციის შედეგად. ამ შემთხვევაში ინოვაციური ეკოსისტემის ორივე სექტორი (კვლევითი და კომერციული) აღწევენ გაწონასწორებულ მდგომარეობას.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] Гредченко А.И., Манахов С.В. Совершенствование системы налогообложения предприятия и организации Малого и среднего бизнеса в России//Аудит и Финансовый анализ. 2008. №1. pp. 19-26.
- [2] Кузнецова И.А., Гостева С.Ю. Методология и практика статистического измерения инновационной деятельности в экономике Современные тенденции.//Вопросы статистики – 2008. №5. pp. 30-46.
- [3] Моисеев Н.А., Ахмадеев Б.А. Факторная модель динамики инфляционных процессов в иновационной экономике//наука и практика 2014. №2. pp. 40-52.
- [4] Романов В.П. Ахмадеев Б.А. Моделирование иновационной экосистемы на основе модели «хищник-жертва»//Бизнес-информатика 2015. pp. 7.17.
- [5] Ahmadina A. System Dynamics and Technological Innovation System. Models of Multi-Technology Substitution Processes. – Goteborg, Sweden, 2009. URL.<http://publications.lip.chalmers.se/records/fulltext/74728.pdf>
- [6] Bena J. and Lik. Corporate Innovations and Mergers and Acquisitions//Journal of Finance. 2014. Vol 69 (5). pp. 1923-1960.
- [7] Carson R. Improve venture Capital Returns with IP Portfolio Management. Ezine Articles – URL: <http://ezinearticles.com/Improve-venture-Capital>Returns0With-IP-Portfolio-Management&id=1420039>.
- [8] Durst S. Poutannen P. Success Factors of Innovation Ecosystems – Initial insights from a Literature Review//CO-CREATE. 2013. pp. 27-38.
- [9] Stunt V. Why Google is Boying a seemingly crazy Collection of Companies//CBC News-2014. Feb-URL.<http://www.cbc.ca/news/technology/why-google-is-buying-a-seemingly-crazy-collection-of-companies-1.2537110>.
- [10] ქოქიაური ლ., ქოქიაური ნ. 2015. ინოვაციები. თბ.: გამომცემლობა „კალმოსანი“. გვ. 688.
- [11] ქოქიაური ლ., ქოქიაური ნ., გეზბაია ბ. 2018. ინოვაციური ეკონომიკა, თბ.: გამომცემლობა „კალმოსანი“. გვ. 650.

JEL: F1, F16

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.46-51>

საქართველოს და ირანის სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობები

თეიმურაზ ყანდაშვილი,
ეკონომიკის დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის პროფესორი
თბილისი, საქართველო
E-mail: t.kandashvili@gtu.ge
orcid.org/0000-0003-3319-7105

ლელა კოჭლამაზაშვილი,
ეკონომიკის დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის პროფესორი
თბილისი, საქართველო
E-mail: l.kochlamazashvili@gtu.ge
orcid.org/0000-0002-7952-6587

თამარ ქობლიანიძე,
ეკონომიკის დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის პროფესორი
თბილისი, საქართველო
tamar.koblianidze@gtu.ge
orcid.org/0000-0002-5256-548X

შემოსულია რედაქციაში:
თებერვალი, 2020
რეცენზირებულია:
მარტი, 2020

დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ სასიცოცხლო მნიშვნელობა შეიძინა საქართველოს ეკონომიკის მსოფლიო ეკონომიკურ სივრცეში ინტეგრაციამ. დამყარდა სავაჭრო ეკონომიკური ურთიერთობები მსოფლიოს მრავალ ქვეყანასთან, პირველ რიგში კი მეზობელ ქვეყნებთან. გამონაკლისს ირანის ისლამური რესპუბლიკა წარმოადგენდა.

სტატიის კვლევის მიზანს წარმოადგენს საქართველო - ირანის ისლამური რესპუბლიკის ეკონომიკური ურთიერთობები. ყურადღება გამახვილებულია იმ დარგებზე, რომელთაც მნიშვნელოვანი როლი ენიჭებათ ორმხრივი ურთიერთობების განვითარებაში.

2006 წლიდან საქართველოს სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობა ირანის ისლამურ რესპუბლიკასთან მზარდი ტენდენციით ხასიათდება, თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ იმპორტის წილი ექსპორტს ბევრად სჭარბობს. ექსპორტის წახალისება და ხელშეწყობა სახელმწიფოს ერთ-ერთ პრიორიტეტად არის გამოცხადებული, მაგრამ ჯერ-ჯერობით, სრულად არ არის ათვისებული ეკონომიკის, მათ შორის სოფლის მეურნეობის ის დარგები, რომლის საექსპორტო პოტენციალიც ქვეყანაშია.

ნაშრომში განხილულია საქართველოსა და ირანის ისლამურ რესპუბლიკას შორის ბოლო წლების სავაჭრო ბრუნვა, ექსპორტ-იმპორტის ძირითადი სასაქონლო ჯგუფები, ინვესტიციები.

საკვანძო სიტყვები: სავაჭრო და ეკონომიკური ურთიერთობები, სავაჭრო ბრუნვა, ექსპორტი, იმპორტი, ინვესტიცია.

JEL: F1, F16

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.46-51>

Teimuraz Kandashvili,

Doctor of Economics, Professor of
Georgian Technical University
Tbilisi, Georgia
t.kandashvili@gtu.ge
orcid.org/0000-0003-3319-7105

Lela Kochlamazashvili,

Doctor of Economics, Professor of
Georgian Technical University
Tbilisi, Georgia
l.kochlamazashvili@gtu.ge
orcid.org/0000-0002-7952-6587

Tamar Koblianidze,

Doctor of Economics, Professor of
Georgian Technical University
Tbilisi, Georgia
tamar.koblianidze@gtu.ge
orcid.org/0000-0002-5256-548X

TRADE AND ECONOMIC RELATIONS BETWEEN GEORGIA AND IRAN

After gaining independence, the integration of the Georgian economy into the world economic space has become vital. Trade and economic relations have been established with many countries around the world, especially with neighboring countries. The Islamic Republic of Iran was an exception. The purpose of the research of the article is the economic relations between Georgia and the Islamic Republic of Iran. The focus is on the areas that play an important role in the development of bilateral relations.

Georgia's trade and economic relations with the Islamic Republic of Iran have been growing since 2006, but it should be noted that the share of imports far exceeds exports. Encouraging and promoting exports is one of the priorities of the state, but so far, the sectors of the economy, including agriculture, whose export potential is in the country, have not been fully exploited. The paper discusses the recent trade turnover between Georgia and the Islamic Republic of Iran, major export and import groups, and investments.

Keywords: Trade and economic relations, trade turnover, exports, imports, investment.

Edited by:

February, 2020

Reviewed by:

March, 2020

დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ საქართველო აქტიურად თანამშრომლობს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანასთან. მათ შორისაა ირანის ისლამური რესპუბლიკა. ირან - საქართველოს ურთიერთობებს ხანგრძლივი ისტორია აქვს. პერსპექტივის გათვალისწინებით ირანი საქართველოსთვის სერიოზული პარტნიორი და რეგიონის მეზობელია.

ირან-საქართველოს ურთიერთობები ბევრი მიმართულებით ვითარდება. მნიშვნელოვანია ორი ქვეყნის ურთიერთობების გაღრმავება სავაჭრო-ეკონომიკურ ასპექტში. ასევე პრიორიტეტულია ტურიზმის, სოფლის მეურნეობის, მეცხოველეობის, მშენებლობისა და ენერჯეტიკის სფერო. ამ მიმართულებით თანამშრომლობა ორ ქვეყანას შორის დაწყებულია და გარკვეული შედეგებიც სახეზეა. ირანის ისლამური რესპუბლიკა უზარმაზარი ენერგორესურსების მფლობელია. საქართველოსთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ენერგოუსაფრთხოებისათვის სანდო პარტნიორი [1].

ბოლო წლებში საქართველოს სავაჭრო ბრუნვა მზარდი ტენდენციით ხასიათდება, თუმცა, იმპორტის წილი ექსპორტზე ბევრად მეტია. ვაჭრობა ქვეყნებს საშუალებას აძლევს აკეთონ ის, რაშიც საუკეთესო არიან, თუმცა მთავარი საკითხია თუ ვინ როგორ იყენებს ამ საშუალებას.

ექსპორტის წახალისება და ხელშეწყობა სახელმწიფოს ერთ-ერთ პრიორიტეტად არის გამოცხადებული, თუმცა, ჯერჯერობით, სრულად არ არის ათვისებული ეკონომიკის, მათ შორის განსაკუთრებით სოფლის მეურნეობის ის დარგები, რომლის საექსპორტო პოტენციალიც ქვეყანაშია.

2015 წლიდან 2018 წლის ჩათვლით, საქართველოსა და ირანს შორის სავაჭრო ბრუნვა გამოირჩეოდა ზრდის ტენდენციით, 2015 წ. - 128,10 მლნ, 2016 წ. - 131,13 მლნ, 2017 წ. - 181,55 მლნ, ხოლო 2018 წელს ბრუნვა 251,90 მლნ, ხოლო 2019 წელს 258.30 მლნ, აშშ დოლარამდე გაიზარდა (იხ.ცხრილი 1).

ცხრილი 1

საქართველო - ირანის ისლამური რესპუბლიკის სავაჭრო ბრუნვა 2007-2019 წწ.

წლები	2014	2015	2016	2017	2018	2019
მლნ. აშშ დოლარი						
სულ	150,83	128 10	131,13	181,55	251,90	258.30
ექსპორტი (აშშ \$)	28,21	35,78	46,59	76,35	74,16	71.23
იმპორტი	122,62	92,32	84,54	105,19	177,74	187.07

წყარო: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. №07/3144 [2]

2019 წლის მონაცემებით, საქართველოს სავაჭრო ბრუნვა ირანის ისლამურ რესპუბლიკასთან, წინა წლის მონაცემებთან შედარებით, 3%-ით გაიზარდა და 258,30 მლნ დოლარი შეადგინა, ხოლო ექსპორტი შემცირდა 4%-ით და 71,23 მლნ დოლარი შეადგინა.

საქართველოდან ირანის ისლამურ რესპუბლიკაში 2019 წელს გატანილ იქნა შემდეგი საქონელი, (იხ.,ცხრილი 2).

საქართველოდან ირანის ისლამურ რესპუბლიკაში 2019 წელს გატანილ იქნა შემდეგი საქონელი, (იხ.,ცხრილი 2).

ცხრილი 2

საქართველოდან ირანის ისლამურ რესპუბლიკაში 2019 წელს ექსპორტირებული ძირითადი საქონელი (მლნ დოლარი)

სულ - მათ შორის:		% - მთლიანი ექსპორტის მიმართებით
ფეროშენადნობები	14.4	20.2
ცხვრის ხორცი	12.35	17.3

ხე-ტყის მასალა	11.64	16.3
სინთეზური მონომაფები	6.72	9.4
საბურავები (ახალი)	3.83	5.4
სიგარები, სიგარილები და სიგარეტები	1.83	2,6
მინის ჭურჭელი	1.77	2,5
ხელის პნევმატური ინსტრუმენტები	1.22	1,7
სისხლი სამედიცინო მიზნებისთვის	1.12	1,6
პოლიამიდები პირველადი ფორმებით	1.1	1,5
მილები შავი ლითონებისგან	1.1	1,5
სამკურნალო საშუალებები	1.03	1.4

წყარო: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. №07/3144 [2]

როგორც ფაქტობრივი მონაცემებიდან ჩანს, საექსპორტო პროდუქციაში ძირითადად წამყვანი ადგილი უჭირავს ფეროშენადნობებს, ცხვრის ხორცს და ხე-ტყის მასალებს - 14,4 მლნ აშშ დოლარი, 12,35 მლნ აშშ დოლარი და 11,64 მლნ აშშ დოლარი. უნდა აღინიშნოს ფეროშენადნობების ექსპორტის მოცულობის მკვეთრი ზრდა, 2018 წლის 4,79 აშშ მლნ დოლარიდან 14,4 მლნ აშშ დოლარამდე 2019 წელს. მნიშვნელოვნად შემცირდა მსუბუქი ავტომობილების, ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების, უალკოჰოლო გაზიანი სასმელების ექსპორტი. ცალკე უნდა აღინიშნოს ცხვრის ხორცის ექსპორტის 3-ჯერ შემცირება. მიუხედავად იმისა, რომ 2019 წელს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, საქართველოდან 155 200 სული ცხვრის ექსპორტი განხორციელდა, 2018 წელს კი - 66 917 ერთეულის, ანუ 132%-ით გაიზარდა ექსპორტი. ირანის ისლამურ რესპუბლიკაში ცხვრის ხორცის ექსპორტის 3-ჯერ შემცირება გამოიწვია იმან, რომ 2018 წელს ძირითადად გადიოდა ხორცად, 2019 კი - ცოცხალი. ამის მიზეზია ის,

რომ არაბებმა უფრო მეტი ფასი გადაიხადეს იმ პერიოდში, ვიდრე ირანელებმა. ცოცხალ საქონელზე უფრო მეტად არაბული ქვეყნებიდან არის მოთხოვნა, კერძოდ, დუბაიდან, ბაჰრეინიდან, ყატარიდან და ა.შ. რამადანის დღესასწაულის პერიოდში, გაჰყავთ და იქ ადგილზე კლავენ [3].

მიუხედავად იმისა, რომ სავაჭრო ბრუნვა 2015 წლიდან სტაბილური ზრდის ტენდენციით გამოირჩევა და 2019 წელს მან 258,3 მლნ აშშ დოლარი შეადგინა, ასეთივე ზრდის ტენდენცია ვერ შენარჩუნდა ექსპორტის კუთხით. საჭიროდ მიგვაჩნია, რომ ქართველმა მეწარმეებმა მეტი ყურადღება დაუთმონ წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოებას და მათი ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებთან დაახლოებას, რაც მნიშვნელოვნად გააფართოებს და გაამრავალფეროვნებს საექსპორტო საქონლის ჩამონათვალს.

რაც შეეხება ირანის ისლამური რესპუბლიკიდან საქართველოში იმპორტს, 2019 წელს შემდეგი სურათია (იხ., ცხრილი 3).

ცხრილი 3

ძირითადი საიმპორტო პროდუქცია (მლნ აშშ დოლარი)

სულ - მათ შორის:		% - მთლიანის მიმართებით
ნავთობის კოქსი	49.1	26.2
მოსაპირკეთებელი კერამიკული ფილები (მოჭიქურებული)	19.91	10.6
ეთილენის პოლიმერები	11,83	6,3
მილები და ღრუ პროფილები შავი ლითონებისგან	10.2	5,4
თერმულად დამუშავებული მინა	7.0	3,7
კუთხოვანი პროფილები ნახშირბადიანი ფოლადისგან	6.95	3,7

წნელები ცხლად ნაგლინი ნახშირბადიანი ფოლადისაგან	5.92	3,2
წნელები ნახშირბადიანი ფოლადისაგან	5.5	2,9
ნატრიუმის ან კალიუმის ჰიდროქსიდი და პეროქსიდები	3.42	2,9
შესაფუთი პაკეტები და ტომრები	2.97	1,6
სპილენძის მავთული	2.92	1,6
ქვა(დამუშავებული)	2.92	1,6
ნავთობი და ნავთობპროდუქტები	2.68	1,4
მავთული ნახშირბადიანი ფოლადისაგან	2.52	1,3
ცემენტი	2.43	1,3
სიგარილები, სიგარები და სიგარეტები	2.16	1,2
მინის ჭურჭელი	2.03	1,1
მეტალოკონსტრუქციები შავი ლითონებისგან	1.95	1,0

წყარო: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. №07/3144 [2]

როგორც ცხრილიდან ჩანს, 2019 წელს ძირითად საიმპორტო პროდუქციაში ლიდერობს ნავთობის კოქსი (26.2%), მოსაპირკეთებელი კერამიკული ფილები (მოჭიქურებული) (10.6%), ეთილენის პოლიმერები (6.3%), მილები და ღრუ პროფილები შავი ლითონებისაგან (5.4%), თერმულად დამუშავებული მინა (3.7%) და ა.შ. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ნავთობის კოქსი, მოსაპირკეთებელი კერამიკული ფილები, ეთილენის პოლიმერები, თერმულად დამუშავებული მინა ბოლო წლებში საიმპორტო სასაქონლო ჯგუფში ლიდერობას ინარჩუნებს.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში ბოლო წლების განმავლობაში სულ უფრო უმჯობესდება საინვესტიციო გარემო, იზრდება

უცხოური ინვესტიციების მოცულობა, ირანიდან ინვესტიციების შემოდინება არ არის სასურველ დონეზე. საქართველოსა და ირანს შორის 1995 წლის 26 სექტემბერს გაფორმდა სამთავრობო ხელშეკრულება „ინვესტიციების ურთიერთდაცვისა და წახალისების შესახებ“, რომლის ხელშეწყობითაც ირანი გარკვეულ ინვესტიციებს ანხორციელებს. საქართველოში ირანის ისლამური რესპუბლიკიდან ინვესტიციები პირველად განხორციელდა 2006 წელს. მას შემდეგ საქართველოში ირანული ინვესტიციების ოდენობამ (2018 წლის ჩათვლით) მთლიანად შეადგინა **26.76** მლნ დოლარი.

(ცხრილი 4)

საქართველოში ირანიდან შემოსული ინვესტიციების დინამიკა (2013-2019) (მლნ დოლარი)

წლები	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
საქართველოში შემოსული ინვესტიციების მოცულობა	1020.5	1817.7	1665.6	1565.8	1894.5	1232.4	1267.7
ირანიდან შემოსული ინვესტიციები (9 თვე)	6.99	2.14	0.58	3.65	5.5	6.7	1.3
2018 წლის 9 თვესთან შედარებით(%)	123	-69	-73	530	51	22	-69.3
წილი მთლიან ინვესტიციებში (%)	0.7	0.1	0.03	0.2	0.3	0.5	0.1

წყარო: წყარო: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. №07/3144 [2]

სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ 10 მარტს გამოქვეყნებული წინასწარი მონაცემების თანახმად, 2019 წელს პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობამ 1.27 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა, რაც წინა წელთან შედარებით, 0.2%-ით მეტია. წინასწარი მონაცემებით, 2019 წლის სამ კვარტალში ირანიდან საქართველოში 1.3 მლნ დოლარზე მეტი ინვესტიცია განხორციელდა, რაც 2018 წლის ანალოგიურ პერიოდში შემოსულ ინვესტიციებთან (3.9 მლნ დოლარი) შედარებით 69.3%-ით ნაკლებია [3].

საქსტატის მონაცემების მიხედვით, გასული წლის 9 თვეში ირანელი ინვესტორებისთვის ყველაზე მიმზიდველი სამშენებლო და უძრავი ქონების სექტორი იყო, სადაც შესაბამისად 634.4 ათასი დოლარის და 203.8 ათასი დოლარის ინვესტიცია განხორციელდა. ინვესტიციების შემოდინება დაფიქსირდა ასევე დამამუშავებელი მრეწველობის სექტორში - 7.0 ათასი დოლარი. ვაჭრობის, განათლების, კომუნალური, სოციალური და პერსონალური მომსახურების სექტორებში ჯამში ქვეყანაში

შემოსული პირდაპირი ირანული ინვესტიციის მოცულობამ 1.293 მლნ დოლარამდე შეადგინა.

საქართველოსა და ირანს შორის ხელმოწერილია 30-ზე მეტი სახის მთავრობათაშორისი და უწყებათაშორისი შეთანხმება. მათ შორის ისეთი ეკონომიკური ხასიათის შეთანხმებები, როგორცაა სავაჭრო თანამშრომლობის შესახებ (ძალაშია 2007 წლის 12 მარტიდან), სავაჭრო-ეკონომიკური და სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობის შესახებ (1993 წლის 20 იანვარი), მგზავრთა და ტვირთების საერთაშორისო საავტომობილო გადაზიდვების შესახებ (ძალაშია 1998 წლის 7 ოქტომბრიდან), ინვესტიციების ურთიერთდაცვისა და წახალისების შესახებ (ხელმოწერილია 1995 წლის 26 სექტემბერს) და სხვა.

როგორც ჩანს, საქართველო-ირანის ისლამურ რესპუბლიკას შორის სავაჭრო ურთიერთობების მასშტაბები თანდათანობით იზრდება. თუმცა ეს ურთიერთობები ეკონომიკურ ასპექტში არ არის სათანადოდ განვითარებული.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] ლ.კოჭლამაზაშვილი, თ. ყანდაშვილი. (2015) „საქართველოს და ირანის ეკონომიკური ურთიერთობები“. საქართველო-ირანის პოლიტიკური, ეკონომიკური და კულტურული ურთიერთობებისადმი მიძღვნილი პირველი საერთაშორისო კონფერენციის შრომების კრებული;
- [2] საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მასალები, <http://www.economy.ge/?page=ecopolitic&s> [ბოლო ნახვა 21 თებერვალი, 2020];
- [3] <https://civil.ge/ka/archives/341729>

JEL: M12, M50

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.46-51>

ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციები, გამოწვევები და ორიენტირები

ეკატერინე გულუა

ეკონომიკის დოქტორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტ-
პროფესორი
თბილისი, საქართველო
E-mail: ekaterine.gulua@tsu.ge
<https://orcid.org/0000-0001-9484-093X>

შემოსულია რედაქციაში:

მარტი, 2020

რეცენზირებულია:

მარტი, 2020

გლობალური პროცესებითა და ცვლილებებით გამოწვეული ტენდენციები ეკონომიკური სუბიექტების მენეჯმენტისთვის ახალ შესაძლებლობებთან ერთად, წარმოქმნილი გამოწვევების გათვალისწინების აუცილებლობას ქმნის. ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პარადიგმები, მიმდინარე გლობალური ტენდენციები და გამოწვევები. შესაძლოა, კოვიდ 19-ის გავრცელებით გამოწვეული გლობალური პანდემიის პირობებში მომავლის პროგნოზირება საკმაოდ რთულია, თუმცა ცხადია, ბევრი კომპანიისთვის გადარჩენის ერთადერთი გზა პროცესების გაციფრულებაზე გადის. არსებული ქაოსური გარემო ადამიანური რესურსების მენეჯერების მხრიდან მოითხოვს სწრაფ ადაპტირებას ახალ გამოწვევებთან, როგორცაა: თანამშრომლებთან ონლაინ ურთიერთობები, პროცესების ონლაინ წარმართვა, კონტროლის ახალი მექანიზმები, თანამშრომელთა დათხოვნის, შენარჩუნების და შერჩევის საჭიროებებთან გამკლავება. ადამიანებში ვირტუალური ურთიერთობების საფუძველზე ისეთი ტალანტების დეკოდირება, როგორცაა: ადაპტაციის უნარი, ლატერალური აზროვნება, სისხარტე. ეს არის დრო, როდესაც განსაკუთრებით ფასეული გახდა მცოდნე და ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებადი ადამიანური რესურსები. როგორც არასდროს აქტუალურია ორგანიზაციის შედეგებში წვლილის პროპორციული სტიმულირების მექანიზმების ამოქმედება. ნაშრომში შესწავლილია საქართველოს მდგომარეობა გლობალური ინდიკატორების რაკურსით, აგრეთვე ადამიანური რესურსების მართვის პრიორიტეტები და ორიენტირები, რომელთა გათვალისწინება მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს ორგანიზაციების კონკურენტუნარიან ოპერირებაში. ნაშრომი აგრეთვე ეფუძნება ავტორის ადრეულ კვლევებს.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის (არმ) ტენდენციები, არმ-ის გამოწვევები; არმ-ის განვითარების ორიენტირები, არმ-ის სტრატეგიები გლობალურ, მიკრო და მაკრო დონეზე.

JEL: M12, M50

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.46-51>

Ekaterine Gulua

PhD in Economics, Assistant
Professor, TSU,
Tbilisi, Georgia

E-mail: ekaterine.gulua@tsu.ge

<https://orcid.org/0000-0001-9484-093X>

TRENDS, CHALLENGES AND ORIENTATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Trends caused by global processes and changes, along with new opportunities for management, create the need to envisage the challenges that arise. The paper discusses the main paradigms of human resource management, current global trends and challenges; It is quite difficult to predict the future in the context of the global pandemic caused by the spread of Covid 19, although it is clear that the only way for many companies to survive is to digitalize processes. The current chaotic environment from human resource managers requires to adapt quickly to new challenges, such as: working with employees online, managing processes online, new control mechanisms, dealing with employee dismissal, retention, and selection needs; Decoding such talents as adaptability, lateral thinking, and agility based on virtual relationships in humans. This is a time when it is especially valuable to have knowledgeable and adaptable staff. As never before, the implementation of proportional incentive mechanisms of contribution to the results of the organization is actual. The paper examines the situation in Georgia from the perspective of global indicators, as well as priorities and orientations, the consideration of which will play an important role in the competitive operating of business organizations.

Edited by:

March, 2020

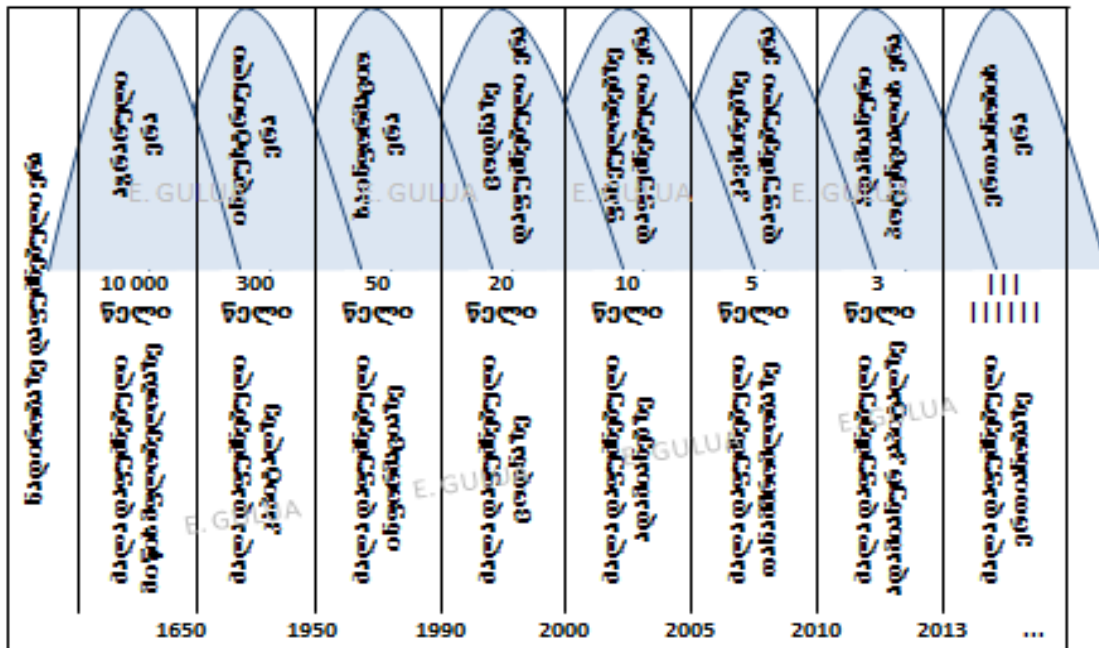
Reviewed by:

March, 2020

Keywords: Human Resource Management Trends, HRM Challenges, HRM development Orientations, HRM Strategies on Global, Macro and Micro Level

ადამიანის, როგორც მართვის ობიექტის როლი კაცობრიობის დასაბამიდან იცვლებოდა მკვეთრი სისასტიკიდან ღრმა მორალურობამდე (ადამიანი – შრომის იარაღი, საქონელი (ყიდვა–გაყიდვის ობიექტი); სამუშაო ძალა; რესურსი; კაპიტალი; პარტნიორი), თუმცა ერთმნიშვნელოვნად ვერ ვიტყვით, რომ თანამედროვე სამყაროში აღმოფხვრილია ადამიანის მართვის არაცივილიზებული მეთოდები და ფორმები. დოქტორი უილიამ გელარი (William Guillory) [1] “Innovations Internation-

al, Inc.”-ის პრეზიდენტი გლობალური ბიზნესის (და სოციალურ) პარადიგმებს [2] წარმოადგენს სქემის სახით (იხ. სქემა 1) და განმარტავს, რომ ახალი ეტაპის დასაწყისი ერთმნიშვნელოვნად არ გულისხმობს წინა ეტაპის დასასრულს, ადრეული ტენდენციების დაკნინებას, არამედ ყოველი მომდევნო პარადიგმა თავის თავში აგრეთვე გულისხმობს და მოიცავს ყველა წინა ტრენდს, რომელთაგან თითოეულმა სხვადასხვა ეტაპზე შესაძლოა განიცადოს ახლებური აქტუალიზაცია [3].



სქემა 1. გლობალური ბიზნეს (და სოციალური) პარადიგმები

თავდაპირველი დომინირებადი პარადიგმები – ნადირობიდან, აგრარულ ერამდე და ინდუსტრიალიზაციამდე – კაცობრიობის განვითარების ხანგრძლივ პერიოდს მოიცავს – დასაბამიდან მეჩვიდმეტე საუკუნემდე. ინდუსტრიულ ერას საფუძველი ჩაეყარა ძრავის და მანქანური წარმოების განვითარებასთან ერთად. მე-20 საუკუნის 50-ანი წლებიდან დაიწყო ახალი ტენდენციის ჩამოყალიბება, რაც გამოიხატა ადამიანის საქმიანობის ფორმების და პრიორიტეტების ცვლილებაში. ჩამოყალიბდა საინფორმაციო (პოსტინდუსტრიული) საზოგადოება, რომლის ძირითადი საქმიანობის შინაარსი უკავშირდებოდა განსაკუთრებით მომსახურების სფეროს – კერძოდ, ინფორმაციის წარმოებას, დაცვას, გადამუშავებას და რეალიზაციას. პრიორიტეტული გახდა ინფორმაციის მენეჯმენტი. ამ ერამ განაპირობა ინფორმაციის ნაკადების უკიდურესი ზრდა და მისი სელექციის პრობლემა, გაიზარდა მარჯა ინფორმაცი-

ასა და ცოდნას შორის. მე-20 საუკუნის 90-ანი წლებიდან აქტუალური გახდა ცოდნის მიღება, გავრცელება და გამოყენება. ცოდნა უკვე აღარ აღიქმება, როგორც ინფორმაციის ფლობა, არამედ, როგორც მისი ანალიზის და გამოყენების – რეალიზების უნარი. ცოდნის პრიორიტეტულობამ აქტუალური გახდა ტერმინები: მცოდნე/ცოდნის საზოგადოება (Knowledge Society, Knowledgeable Society) – საზოგადოება რომლისთვისაც ცოდნა ფასეულია Knowledge Value Society).

21-ე საუკუნეში საზოგადოებისთვის აქტუალური გახდა იდეოლოგიის, ფასეულობათა სისტემის ფორმირება, რათა ადამიანებს გაიოლებოდათ ურთიერთობები, მიეღწიათ თანხმობისთვის ფუნდამენტური პრინციპების საფუძველზე, რომლის მთავარ ღირებულებას წარმოადგენს ადამიანი, მისი უფლებები და თავისუფლება, მორალი და ეთიკური პრინციპები. ეს ტენდენცია, რა თქმა უნდა, 21-ე

საუკუნეში არ ჩასახულა, უბრალოდ გლობალური მასშტაბით გახდა აქტუალური. შესაბამისად, წამოიწია იდეოლოგიამ და იდეოლოგებმა, ნებისმიერ დონეზე (ინდივიდი, ორგანიზაცია, საზოგადოება, ქვეყანა). ამ ეტაპმა კარგი საფუძველი მისცა თანამშრომლობის, ადამიანურ ურთიერთობათა ფორმების მეცნიერულ შესწავლას და მათი პრაქტიკაში ცნობიერი დანერგვის გაუმჯობესებას. შესაბამისად, ჩამოყალიბდა კავშირებზე დამყარებული ერა.

მიმდინარე საუკუნეში პოტენციალის, ტალანტების გამოვლენის, წახალისების, რეალიზების საშუალებები აქტიური კვლევის ფაზაშია. ადამიანური კაპიტალის მართვის პრიორიტეტებიდან ნიჭის, ტალანტების გამოვლენის და ხელშეწყობის მექანიზმები მეცნიერულად მეტად დახვეწილი და დასაბუთებულია, ვიდრე პოტენციალის მართვის მიმართულება. თუმცა, რადგან ინდივიდისთვის უფრო მნიშვნელოვანია საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოვლენა – ტრანსცენდენტული „მე“-ს მიღწევა, ვიდრე მხოლოდ კონკრეტული ტალანტის რეალიზება, მეცნიერები, პრაქტიკოსი მენეჯერები ცდილობენ წინ წავიდნენ ამ მიმართულებით, რაც საფუძველს შექმნის ინდივიდების, გუნდების, ორგანიზაციების და საბოლოოდ ქვეყნების და სამყაროს გაუმჯობესებასა და განვითარებისთვის.

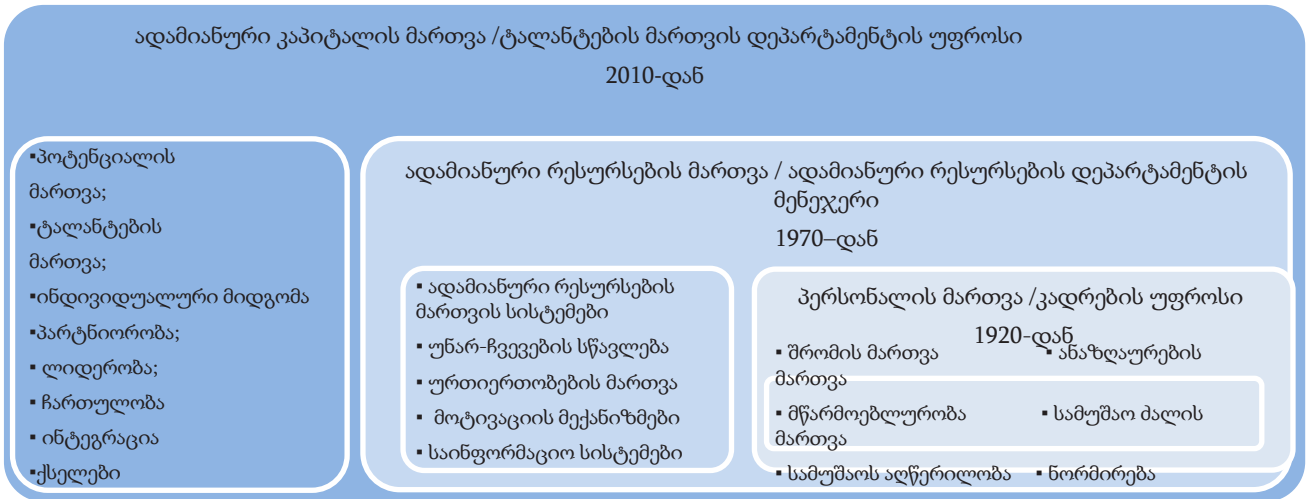
მიმდინარე ტენდენცია, რომელიც ადამიანების მართვისადმი დამოკიდებულებების ცვლილებებში შეინიშნება, არის ის, რომ განსაკუთრებით იგრძნობა ადამიანების კოოპერირების აუცილებლობა. ინდივიდი შედეგებისგან შორსაა სხვა ადამიანებთან გაერთიანების უნარის გარეშე. ერთობლივი აქტივობების შედეგად შესაძლებელია მეტი ეფექტის მიღება ვიდრე – ცალკე. რაც გულისხმობს, რომ გუნდის (ორგანიზაციის) წევრების ინდივიდუალური შედეგების მექანიკურ ჯამს აღემატება გუნდის (ორგანიზაციის) შედეგები. ეს ნამეტო ეფექტი არის სინერგიული, ერთიანობის, ანუ ორგანიზებულობის ეფექტი. მიმდინარე ტენდენციებით გამოკვეთილია, რომ ორგანიზაცია უნდა ჩამოყალიბდეს, როგორც სინერგიული სისტემა, სადაც ადამიანები იქნებიან მეტად შედეგიანები, ვიდრე იქნებოდნენ სისტემის გარეშე. ეს მიიღწევა ურთიერთდახმარების, მხარდაჭერის, სპეციალიზაციის, ცოდნის გაზიარების, ორგანიზაციის ავტორიტეტის გამოყენების, სწორი მენეჯმენტის ხარჯზე.

გლობალური პარადიგმები გვიჩვენებენ ზოგად აქტუალურ საკითხებს, მაგრამ ამა-

სთან ერთად პერიოდულად აქტიურდება სხვადასხვა თვისებრივი ტენდენციები, ლოკალური ბაზრების თუ რეგიონების მიხედვით. ორგანიზაციებისთვის კი აუცილებელია მათი გათვალისწინება კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად. ორგანიზაციის მენეჯმენტის და მეცნიერული კვლევების განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანია კონტექსტების გათვალისწინება, რომელიც აქტუალურია თანამედროვე სამყაროში და ტენდენციების გაცნობიერება, რომელიც სახელდება სფეროს ექსპერტების მიერ.

ორგანიზაციაში დასაქმებულთა მართვის ფუნქცია სხვადასხვა თვისებრიობას იძენს. თავდაპირველად ის აღიქმებოდა, როგორც შრომისა და სამუშაო ძალის მართვა, ფოკუსში იყო შრომის ნორმირება და ხარჯთეფექტურობა, რაც ტეილორიზმის გავლენით აიხსნება. თუ ადმინისტრაციულმა, კლასიკურმა სკოლამ მმართველობითი შრომის თვისებათა მეცნიერულ შესწავლას და მის მოწესრიგებას შეუწყო ხელი, ადამიანური ურთიერთობების მართვის სკოლამ საფუძველი შექმნა ადამიანების მართვისადმი ჰუმანური მიდგომების დანერგვისთვის, ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, დაინერგა და დაიხვეწა მართვის სრული ციკლი შერჩევიდან გათავისუფლებამდე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებით უწყვეტი უზრუნველყოფისთვის. (იხილეთ სქემა 2¹. ორგანიზაციაში ადამიანის მართვის პრიორიტეტები).

¹ სქემა შედგენილია ავტორის მიერ, წყაროების ანალიზის საფუძველზე



სქემა 2. ორგანიზაციაში ადამიანის მართვის პრიორიტეტები

ოცდამეერთე საუკუნის დასაწყისიდან, გრძელვადიანი განვითარების აქტუალიზაციიდან გამომდინარე, ადამიანისადმი, როგორც კაპიტალისადმი დამოკიდებულება გაახლდა და განსაკუთრებით პრიორიტეტული გახდა [4]. ამ შემთხვევაში შეფასების ობიექტია ორგანიზაციის მხრიდან ადამიანში ჩადებული ინვესტიციის უკუგება და თუ როგორ აქვს პიროვნებას ჩართული ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაუმჯობესებაში თავისი ცოდნა, უნარები, შემოქმედებითობა, ტალანტები, შესაძლებლობები და რამდენად მნიშვნელოვანია ეს წვლილი სასურველი შედეგების მისაღწევად. ფოკუსირება ხდება ორგანიზაციაში ტალანტების მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე, მათი შესაძლებლობების რეალიზებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნაზე. მკვლევრები ხედავენ პირდაპირ კორელაციას ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობასა და მისი ადამიანური კაპიტალის მართვის ეფექტიანობას შორის. ჩეცკელმა (Chatzkel) [5] ერთმნიშვნელოვნად განმარტა, რომ ადამიანური კაპიტალი „არის ორგანიზაციების ერთმანეთისგან განმასხვავებელი და კონკურენტული უპირატესობის ფაქტიური საფუძველი.“

ბარონის (Angela Baron) და არმსტრონგის (Michael Armstrong) [6] მიერ ადამიანური კაპიტალი განმარტებულია, როგორც – ცოდნა, უნარ-ჩვევები, გამოცდილება, კომპეტენცია, პოტენციალი, შესაძლებლობა განავითარო და ფლობდე ინოვაციებს ადამიანების მიერ ორგანიზაციაში. **ჯექსონი (Jackson) და შულერი (Schuler)** ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანური კაპიტალის შექმნის აუცილებლობაზე: „ორგანიზაციამ შესაძლებელია გამოიყენოს ადამი-

ანური რესურსების მართვის მრავალგვარი გზა, რათა გააუმჯობესოს ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალი. მაგ: მათ შეუძლიათ იყიდონ ადამიანური კაპიტალი ბაზარზე (ანაზღაურების პაკეტი), ან შექმნან ის შიგნით (ტრენინგი, განვითარება)“ [7]. ადამიანური კაპიტალის მართვის თეორიებში აქცენტი სწავლება-სა და განვითარებაზეა ხარჯისა და შედეგის თანაფარდობის ანალიზის საფუძველზე; ორგანიზაციების შესაძლებლობების გაფართოების მთავარ რესურსად მიიჩნევა ადამიანური კაპიტალის გაუმჯობესება პიროვნული ტალანტების, პოტენციალის გამოვლენის, განვითარების და რეალიზების ხელშეწყობით.

აშშ-ში, ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის სა-მოციან წლებში, აღიარეს ტალანტების მართვის მიმართულებით ჩამორჩენილობა ჩინეთთან შედარებით და ის გახდა აშშ-ის განვითარების სტრატეგიის ნაწილი [8]. ტალანტების იდენტიფიცირებისადმი მეცნიერული მიდგომები პირველად მაკ კინონმა (MacKinnon) გამოიყენა 1960 წელს, შემდეგ კი ამ მიმართულებით გამოქვეყნდა ჰოლანდის და ასტინის (Holland, Astin1962); ჰოიტის (Hoyt 1966), ჰოლანდის და რიჩარდის (Holland and Richards 1965-1967), ჰოლანდის, რიჩარდის და ლუტსის (Holland, Richards and Lutz (1967), ვერცის (Werts (1967), ვალაჰის და ვინგის (Wallach and Wing (1969) ნაშრომები. აშშ-ში მეოცე საუკუნის 70-ან წლებში, ადამიანური რესურსების განვითარებასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის კავშირი მეცნიერული კვლევების საფუძველზე დაადასტურა ედგარ შეინმა (Schein). თემა განსაკუთრებით პოპულარული გახდა მაკკინზი და კომპანის (MacKinsey&Company)

მიერ 1997 წელს ჩატარებული კვლევის („ბრძოლა ტალანტებისთვის“) საფუძველზე [9]. თანამედროვე მეცნიერული კვლევებიდან გამოირჩევა ვეიმანის (Vlad Vaiman) სკულიონის, (Hugh Scullion) კოლინზის (David Collings) შრომები. თემას ეძღვნება საუკეთესო საკონსულტაციო კომპანიების: „ბეინ და კომპანიის“ (Bain&Company), „მაკ კინზი და კომპანიის“ (MacKinsey&Company), „ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის“ (Boston Consulting Group), ასეულობით ნაშრომი. დღეისათვის ამ მიმართულებით ცნობილი ნაშრომებია: სკულიონის და კოლინზის (Scullion & Collings) „გლობალური ტალანტ მენეჯმენტი“, შვაიერის (Schweyer) „ტალანტ მენეჯმენტის სისტემები“, მაკკინზი და კომპანიის (MacKinsey&Company) „ახალი ბრძოლა ტალანტებისთვის“, ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის (Boston Consulting Group): „არა ბრძოლა, არამედ ტალანტების შექმნა“ [10], „ტალანტების დეკოდირება“, და ა.შ. ზემოთ აღნიშნული მხოლოდ მცირე ნაწილია იმისა, რომლის გაცნობა და დანერგვა საქართველოს რეალობაში მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს, როგორც ინდივიდების პირად განვითარებაზე და ორგანიზაციაში შრომის შედეგების გაუმჯობესებაზე, ასევე შრომითი ურთიერთობების გაუმჯობესებაზე.

საინტერესოა, აგრეთვე ისიც, რომ რესურსული მიდგომის მომხრეებმა კონტექსტიდან გამომდინარე შექმნეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თანამედროვე გაგება. ბოქსალმა (Boxall) [11] ის განმარტა, როგორც შრომისა და ადამიანების მართვა ორგანიზაციაში. **არმსტრონგი (Michael Armstrong)** მასში მოიაზრებს: ადამიანური კაპიტალის მენეჯმენტის, ცოდნის მენეჯმენტის, ორგანიზაციის დიზაინისა და განვითარების, ადამიანური რესურსით უზრუნველყოფის (სამუშაო ადგილის დაგეგმვა, შერჩევა, ტალანტების მართვა), დასაქმებულთა მიღწევების (performance) მართვას, სწავლასა და განვითარებას, დაჯილდოვების მართვას, ურთიერთობების მართვასა და მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვას [12] საინტერესოა ისიც, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის და სტრატეგიული მენეჯმენტის სინთეზის საფუძველზე ჩამოყალიბდა სასწავლო დისციპლინა – ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა. ეს იდეა ეკუთვნოდათ რაითსა (**Wright**) და მეკმეანს (**McMahon**) (1992) შემდეგ კი განავითარა **ბოქსალმა (Boxall)**. რესურსული მიდგომის მომხრეები თანხმდებიან, რომ ადამიანი ორგანიზაციის

სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რესურსია, რადგან ის იძლევა კონკურენტუპირატესობას და მიიჩნევენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა უნდა იყოს ინტეგრირებული ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიაში. ცხადია, რესურსული მიდგომის მომხრეები ინარჩუნებენ პოზიციებს, პასუხობენ თანამედროვე გამოწვევებს, აფართოებენ კვლევის და მოქმედების არეალს მიუხედავად იმისა, რომ მათი კონცეფცია მრავალგზის გახდა კრიტიკის ობიექტი, განსაკუთრებით იმათი მხრიდან, ვინც ადამიანის რესურსად აღქმის წინააღმდეგია და ემხრობიან დასახელებებს: „ადამიანის მართვა“ (people management), ან „დასაქმების მართვა“ (employment management) [13].

ოქსფორდის სახელმძღვანელო [14] ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს მოიაზრებს სამი დომენის ქვეშ. ესენია: მიკრო ადამიანური რესურსების მანეჯმენტი, სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და საერთაშორისო ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი.

ა) მიკრო ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (**'MHRM'**) მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის ფუნქციებს, თუმცა ნაკლებად არის გადატვირთული ფსიქოლოგიური კონცეფციებით და უფრო მეტად უკავშირდება ინდუსტრიულ სოციოლოგიასა და სამრეწველო ურთიერთობებს. უპირატესად ითვალისწინებს ადგილობრივ კანონებს, ადათებს, ორგანიზაციებსა და ბაზრებს. ამ მიმართულებით გამოცემული სახელმძღვანელოების ფართო სპექტრი ემსახურება ამ ტიპის საჭიროებას.

ბ) ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი (**'SHRM'**) ორიენტირებულია ადამიანური რესურსების მართვაზე ფართო კონტექსტუალური ფონის გათვალისწინებით და ხიდის როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტსა და სტრატეგიულ მენეჯმენტს შორის. ის ჩართულია, როგორც ბიზნეს ერთეულების და მთლიანი ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ელემენტი.

გ) საერთაშორისო ადამიანური რესურსების მართვა (**'IHRM'**) მოიაზრებს ადამიანური რესურსების მართვის და ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ფუნქციების ადაპტირებას კომპანიებისთვის, რომლებიც ოპერირებენ საერთაშორისო მასშტაბით, განსხვავებული ქვეყნების მრავალფეროვან სოციალურ-პოლიტიკურ კონტექსტებში.

სამივე დომენი ვითარდება პარალელურად. მიუხედავად დამოუკიდებელი სიღრმისეული სპეციალიზაციისა მათ შორის კავშირები მეტად ღრმა და მჭიდრო ხდება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გლობალიზაციის პირობებში ახალ თვისებრიობას იძენს. თუ ადრე მასში მოიაზრებოდა ადამიანური რესურსების მოზიდვა, შერჩევა, სწავლება, შეფასება, ანაზღაურება კანონით და შიგაორგანიზაციული პროცედურებით განსაზღვრულ ფარგლებში, დღეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მოიცავს აგრეთვე ორგანიზაციის თანმიმდევრულ, ბიზნეს პროცესების უწყვეტობის დაგეგმვას, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების, ურთიერთობების, თანამშრომლობის დაგეგმვას, შერწყმისა და შთანთქმის გარკვეულ ასპექტებს. ორგანიზაციაში დასაქმებულთა მართვის სტრატეგიების თვისებრივი ცვლილებები განპირობებულია ბიზნეს-ურთიერთობების შინაარსის ცვლილებებით. **რობერტ მირტი (Robert c. Myrtle)**, სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორი, ზოგადი გლობალური ტენდენციებიდან ასახელებს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსების მართვის მიმდინარე პრიორიტეტებზე [15]. - პოლიტიკური ფაქტორებიდან მის მიერ სახელდება: გაზრდილი მოთხოვნა გამჭვირვალობაზე, სამუშაო ძალის გაბნევა ეროვნულ საზღვრებს მიღმა; განვითარებულ და განვითარებადი ქვეყნების სამუშაო ძალებს შორის განსხვავების მინიმიზაცია, არასახელმწიფო აქტორების გაზრდილი ძალა. - ადამიანური რესურსების მართვაზე მოქმედი ეკონომიკური ტენდენციებია: მთავრობის მზარდი როლი ეკონომიკურ ზრდაში, მდიდარი და ღარიბი მოსახლეობის პოლარიზაცია; სახელმწიფო ვალისა და მშპ-ს თანაფარდობის სწრაფი ზრდის ტენდენცია; საინვესტიციო ფონდების მზარდი არასტაბილურობა, სახელმწიფო კაპიტალიზმის ზრდა; - სოციალური ტენდენციები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსების მართვაზე არის: საერთაშორისო და შიგა მიგრაცია; ზრდადი ურთიერთობები ადამიანებს, საგოგადოებებს, ორგანიზაციებს შორის, ოჯახის სტრუქტურის ცვლილება; ქალის გაზრდილი როლი და ძალა; მოსახლეობის დაბერება, მოსახლეობის ზრდა, ზრდადი სოციალური თავისუფლება; დაჩქარებული ცხოვრების ტემპი და ურბანიზაცია. - ტექნოლოგიური ფაქტორებიდან კი აღნიშნავს:

ტექნოლოგიური ინოვაციების ზრდის მაღალ ტემპს, გენომიკს, ცხოვრების და სამუშაო სტილის „გაციფრულება“-ს; გარღვევებს ან ტრანსფორმაციებს ტექნოლოგიაში; ახალ ტექნოლოგიებს სოციალურ, ეკონომიკურ და კულტურულ კავშირებში.

მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე ყურადღება გამახვილდა დღეს აქტუალურ შემდეგი ტიპის შეუსაბამობებზე: უნარ-ჩვევების დეფიციტი, კვალიფიკაციის შეუსაბამობა, ზედმეტი, ან დაბალი კვალიფიკაცია სამუშაო ადგილებზე, ადამიანების უნარებს შორის განსხვავების უფსკრული; მეტი ან ნაკლებად უნარიანი პერსონალი სამუშაო ადგილებზე [35]. აღნიშნული გლობალური ვექტორების გათვალისწინება აუცილებელია ნებისმიერი კომპანიისა და ქვეყნისთვის.

მძლავრი უმუშევრობის ფონის მიუხედავად, აქტუალურია და მომავალშიც ნავარაუდევია, შრომის ბაზარზე გლობალიზაციასთან თავსებადი სამუშაო ძალის მწვავე დეფიციტი. 2030 წლისათვის აშშ-ს ბოლო ოცწლეულის ეკონომიკური ზრდის ტემპის შენარჩუნებისთვის დასჭირდება 26 მილიონი დამატებითი მომუშავე, ხოლო დასავლეთ ევროპას კი 46 მილიონი დამატებითი დასაქმებული [36]. განვითარებადი ქვეყნებში უმაღლეს-დამთავრებულთა დიდი უმეტესობა თავმოყრილი, შესაბამისად, ადგილი აქვს მათ მიგრაციას განვითარებულ ქვეყნებში და ეს ტენდენცია მომავალშიც იქნება აქტუალური. სამუშაო ძალის მიმწოდებლებს შორის მსოფლიო ბაზარზე დომინირებენ ინდოეთი, ჩინეთი, რუსეთი და ბრაზილია. ინტერნეტ ტექნოლოგიების განვითარება, კომპანიების, ინდივიდების გლობალურ ქსელში ჩართვის შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად აჩქარებენ ყველა ზემოაღნიშნული პროცესის აქტუალურობას, ვინაიდან, ცოდნისა და კვალიფიკაციისადმი თანამედროვე მოთხოვნებთან შეუსაბამობასთან ერთად, მნიშვნელოვანია, როგორც ენობრივი ბარიერის პრობლემა, ასევე პიროვნების კულტურის თავსებადობა გლობალური კომპანიის კულტურასთან. გლობალიზაცია ცვლის მოთხოვნებს პიროვნული თვისებების მიმართაც, ადამიანები მაღალ კვალიფიკაციასთან ერთად უნდა იყვნენ გლობალური კომპანიების კულტურასთან თავსებადნი, მათ უნდა შეეძლოთ თანამშრომლობა განსხვავებულ ჯგუფებთან. მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე გაჟღერდა, რომ განვითარებადი სამყაროს უმ-

აღლეს განათლებულთა მხოლოდ 10-20 პროცენტია მზად მსგავსი გამოწვევებისთვის [3].

აქტუალური ტენდენციებიდან აგრეთვე მნიშვნელოვანია, რომ: ა) ადამიანები არიან ნაკლებად ერთგულები და მიჯაჭვულები სამუშაო ადგილს, მოკლე დროში (საშუალოდ 2 წელიწადში) ბეზრდებათ სამუშაო; ინდივიდები, ტალანტები, პროფესიონალები ნაკლებად ერთვებიან „ვირთაგვების რბოლაში“ (Rat Race) - ორგანიზაციულ შეჯიბრებებში, არ იღებენ ერთგულებით კარიერული განვითარების სქემებს, ახდენენ ცხოვრების ხარჯების მინიმიზებას, არ იღებენ კრედიტებს, რათა ჰქონდეთ მეტი დამოუკიდებლობა, თავისუფლება, მეტი დრო დაუთმონ მათთვის სასიამოვნო აქტივობებს, ოჯახს. ისინი არ თანხმდებიან ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე, ანაზღაურების მოცულობის მიუხედავად. ბ) ამავე დროს, არიან მეტად მობილურები, როგორც ეროვნული, ისე გლობალური მასშტაბით. აღნიშნული ხდება გარკვეულ უბნებში (ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში) საჭირო უნარ-ჩვევების მქონე ტალანტების დეფიციტის მიზეზი; იზრდება ვირტუალური სტრუქტურების, დემოგრაფიული და კულტურული მგრძობელობის აუცილებლობა; ლიზ ვებერი (Liz Weber) აღნიშნავს, რომ აქტუალურია ტალანტების შეკავების (პარტნიორობის გახანგრძლივების) ქმედითი მექანიზმების დანერგვის აუცილებლობა, რადგან კონკურენცია დამსაქმებლებს შორის ტალანტების მოზიდვის პროცესში საკმაოდ მწვავეა და ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. ეკონომიკური განუსაზღვრელობა, კრიზისები, სამუშაოს არასტაბილურობა და ადამიანური რესურსების დაბალი ეფექტიანობა იწვევს თანამშრომელთა დროებითი დათხოვნის აუცილებლობას [16], რაც პრობლემების გამწვავების მიზეზი ხდება, ყოველი გათავისუფლებული ინდივიდის წლიური ხელფასის საშუალოდ 250%-ით მეტი ფინანსური ხარჯის გაღება

უწევს ორგანიზაციას მის ადგილზე შემცვლელის მოსაყვანად. გრძელვადიანი ურთიერთობები კი ზრდის პროფესიონალიზმს, ორგანიზაციისადმი ნდობას და საბოლოო ჯამში ეფექტიანობას [2].

„HRT“ ინსტიტუტის დამფუძნებელმა **ტომ ჰაკმა (Tom Haak)** 2014 წელს [37] ადამიანური რესურსების მართვის აქტუალური მიმართულებებიდან გამოკვეთა ორგანიზაციების იერარქიულიდან ქსელურ სისტემაზე ტრანსფორმირების აუცილებლობა, მან აგრეთვე აღნიშნა, რომ ორგანიზაციებს უნდა გამოევიწყინათ მზაობა ტალანტების არა მხოლოდ ლოკალური, არამედ გლობალური ბაზრებიდან მოსაზიდად, რათა მზად ყოფილიყვნენ ტექნოლოგიური განვითარების სწრაფი ტემპით გამოწვეული შესაძლებლობების მისაღებად. მან საყურადღებო ტენდენციად მიიჩნია ისიც, რომ ადამიანები უკვე აღარ მუშაობენ მხოლოდ ფულისთვის და ამიტომ ორგანიზაციებს უნდა უზრუნველყვით დასაქმებულები საინტერესო, შთამაგონებელი სამუშაოთი, შეექმნათ მათთვის სახალისო გარემო. საინტერესოა, აგრეთვე მისი მხრიდან „ბეიბი ბუმერებისა“ და „თაობა იქსის“ ჩანაცვლებისათვის მზაობაზე აუცილებლობის ხაზგასმა „თაობა იგრეკით“ და „თაობა ზეტით“, რაც თავისთავად მეტად იწვევს განუსაზღვრელი ცვლილებებისა და ექსპერიმენტების აუცილებლობით გამოწვეულ პროცესებს. აგრეთვე შესაძლებელია ტომ ჰაკის მიერ დასახელებული 2015 და 2020 წლების ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციების შედარება (იხილეთ ცხრილი1). საყურადღებოა, რომ 2020 წლის ტენდენციები მეტად კომპლექსური და ჰუმანისტურია.

2015 [37] წლის ტენდენციები:	2020 [38] წლის ტენდენციები:
<ul style="list-style-type: none"> • შედეგიანობის განხილვის დასასრული Josh Bersin, • ორგანიზაციული სამუშაო გრაფიკების დასასრული, • კონფიდენციალურობის მნიშვნელობის შემცირება, • „გაზიარების ეკონომიკა“ (sharing economy) შემოდის ორგანიზაციულ ცხოვრებაში, • მობილურობის აქტუალურობა, • თანმიმდევრულობის (მემკვიდრეობითობის) მართვა რეალურ დროში, 	<ul style="list-style-type: none"> • ჰოლისტიკური ადამიანური რესურსები (Tom Haak, Dave Ulrich) • ნაკლები ფოკუსირება პროცესების გაუმჯობესებაზე (Josh Bersin, Tom Haak) • სიკეთეზე ორიენტაცია (Brad Areanson, Ben Whitter, Erika Stoerkel) • სირთულის მეტად დაფასება (Dave Pollard) • ადაპტური სისტემები (Tom Haak) • ადამიანების ანალიზიდან ადამიანებისთვის ანალიზისკენ (Rob van Dijk & Tony Brugman; David Green, Melissa Kantor, and Luk Smeyers) • სწავლა მუშაობის პროცესში (Josh Bersin) • მკაცრი მიდგომა მრავალფეროვნებისა და თანაბარი შესაძლებლობებისადმი (Heike Anger; Jess Huang) • ინკლუზიური ლიდერობა (Juliet Bourke and Andrea Espedido, Katrina Marshall) • პროდუქტიულობა (Tom Haak, Jaana Remes) • ბლოკჩეინის მიღწევა (John Macey, Andrew Spence, Jackie Wiles)

<ul style="list-style-type: none"> • რობოტები სათათბირო ოთახში, • „PowerPoint“-ის დასასრული, • სათემო მენეჯმენტი (community management), 	<ul style="list-style-type: none"> • კორპორატიული და დასაქმებულთა აქტივიზმი (Aaron Chatterji and Michael Toffel, Gijts Corstens, Kaya Payseno, Craig Smith, Patrick Thibodeau)
---	---

ცხრილი 1. ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციები 2015 და 2020 წლებში

INSEAD-ის მიერ დასახელებული, გლობალური ტალანტების მართვის მთავარი მიმართულებები წლების მიხედვით ასე გამოიყურება:

2015-16 – ტალანტების მოზიდვა და საერთაშორისო მობილურობა (Talent Attraction and International Mobility);

2017 – ტალანტი და ტექნოლოგიები (Talent and Technology);

2018 – განსხვავებულობა და კონკურენტუნარიანობა (Diversity for Competitiveness);

2019 – მეწარმეობრივი ტალანტი და გლობალური კონკურენტუნარიანობა (Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness)

2020 – გლობალური ტალანტი შემოქმედებითი ინტელექტის ეპოქაში (global talent in the age of artificial intelligence) [17];

საინტერესოა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თვისებრიობის ანალიზი მენეჯმენტის ტენდენციებიდან გამომდინარე. **დევიდ კოლინზი** (David G. Collings) და **ჯეფრი ვუდი** (Geoffrey Wood) „ადამიანური რესურსების მართვისადმი კრიტიკულ მიდგომებში“ [18] ადამიანური რესურსებს მართვის ფუნქციათა განვითარებას განიხილავენ ბიუროკრატიულიდან პოსტბიუროკრატიულ მმართველობაზე გადასვლის აუცილებლობის კონტექტში, რომლის საფუძველსაც ქმნის არასტაბილური/დესტაბილური ჰიპერკაპიტალიზმი, რისკის ინტენსიფიკაცია, რეფლექსურობის აუცილებლობა და „დროისა და სივრცის შეკუმშვა“. პოსტბიუროკრატიული მმართველობისკენ გარდამავალ ფორმად განიხილება ჰეტერარქია [39]. (სტრუქტურათა ნაზავი), რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიების მოქნილობას.

ვებერი ბიუროკრატიაში მიიჩნევდა საუკეთესო მართვის სისტემად, თუმცა საგულისხმოა ბიუროკრატის თეორიის მთავარი შემქმნელის მიერ გაკეთებული პროგნოზი: როცა საზოგადოების მეტი ნაწილი შეძლებს ცოდნის მიღებას და იერარქიის დაბალ და მაღალ რგოლებში მათი დონე გამოთანაბრდება, იერარქია ამოწურავს საკუთარ თავს და საჭირო გახდება მართვის სხვა უფრო დემოკრატიული ფორმების ჩამოყალიბება [19].

ორგანიზაციული კონტექსტის ორი მდგენელი ცოდნის დონე და გარემოში მიმდინარე ცვლილებები **გლასის თეორიის** მიხედვით [20] იწვევს ბიუროკრატის ჩანაცვლების აუცილებლობას გუნდური და ქსელური მართვის სისტემებით, რომლებიც თავის მხრივ, ასევე გულისხმობენ ორგანიზაციაზე მორგებულ მრავალ გარდამავალ, ან შერეული ფორმების (ჰეტერარქია) გამოყენებასაც. ბიუროკრატიული სისტემის დემოკრატიულით ჩამანაცვლებელ გარდამავალ ფორმებს ვუწოდებთ პოსტბიუროკრატიულ სისტემებს. პოსტბიუროკრატიული ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვა, რა თქმა უნდა, ამ გავლენის ქვეშ იძენს სპეციფიკურ თვისებრიობას. ამ კონტექსტის შესაბამისია ის, თუ რა თვისებების გამოუმუშავებას უნდა უწყობდნენ ხელს ადამიანური რესურსების მენეჯერები საკუთარ თავში და დასაქმებულებში.

წამოწეულია დისკრეციის და შემოქმედებითი უნარები, კოოპერირება მენეჯერის მხრიდან დავალების გარეშე, თვითდისციპლინა, თვითგაცნობიერება, ვალდებულების შეგრძნება და თვითმოტივაცია. ორგანიზაციაში დემოკრატიზაციისკენ მიმდინარე პროცესები აუცილებელს ხდის არა უკვე არსებული წესების ზუსტ შესრულებას (ეს უკანასკნელი ბიუროკრატისთვის ცალსახა პრიორიტეტია), არამედ ორგანიზაციული ფასეულობების გათავისებას და მის საფუძველზე ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლებას, იგულისხმება არასტანდარტული, შემოქმედებითი, სიტუაციაზე მორგებული არჩევანის თავისუფლება, რომელიც რა თქმა უნდა, ეფუძნება ცოდნას. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა უნდა უწყობდეს ხელს ავტონომიურ გუნდებს, გუნდებზე დამყარებული, პროექტებზე ორიენტირებული სისტემის გამართულობისათვის; ჰორიზონტალურ თანამშრომლობას კომუნიკაციის და გადაწყვეტილების მიღების გასაუმჯობესებლად; ლატერალურ კომუნიკაციას, მუდვი გაუმჯობესებაზე თანამშრომლების ორიენტაციას. როგორც უკვე აღვნიშნეთ ამ სისტემის სიჯანსაღეს საფუძველად უნდა დაედოს ორგანიზაციის მძლავრი ფასეულობათა სისტემა,

ორგანიზაციული ეთიკა და ჯანსაღი კულტურა. ცოდნის სათანადო დონე კი ამ სისტემაზე ორიენტაციის მთავარი პირობაა.

ტომ ჰაკის (Tom Haak) მიერ, ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციებს შორის დაასახელდა [40]. ორგანიზაციული სამუშაო გრაფიკების დასასრული, კონფიდენციალურობის მნიშვნელობის შემცირება, გაზიარების ეკონომიკის დანერგვა ორგანიზაციულ ცხოვრებაში, მობილურობის აქტუალურობა, უწყვეტობის (მემკვიდრეობითობის) მართვა რეალურ დროში, „რობოტები სათათბირო ოთახში“, ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების აქტუალურობა. 2018 წელსაც აქტუალურია **დეივ ულრიხის (Dave Ulrich)** მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიული პარტნიორობის კონცეფცია, რაც გულისხმობს დასაქმებულთა ინდივიდუალური ინტერესების გაგებას და მხარდაჭერის აუცილებლობას განვითარებისა და ბაზრებზე კონკურენტუპირატესობისთვის [21].

2019 წელს, ადამიანური რესურსების მართვის გრძელვადიანი მეგა ტრენდებიდან **ტომ ჰაკმა (Tom Haak)** [41] დაასახელა გადასვლა:

- კოლექტიურიდან – პერსონალიზებულ მიდგომაზე;
- სასურველი ტექნოლოგიებიდან – ტრანზფორმაციულ ტექნოლოგიებზე;
- ნელიდან – სწრაფ განვითარებაზე;
- ცრურწმენებსა და მიკერძოებაზე დაფუძნებული საქმიანობიდან – მყარ მტ-

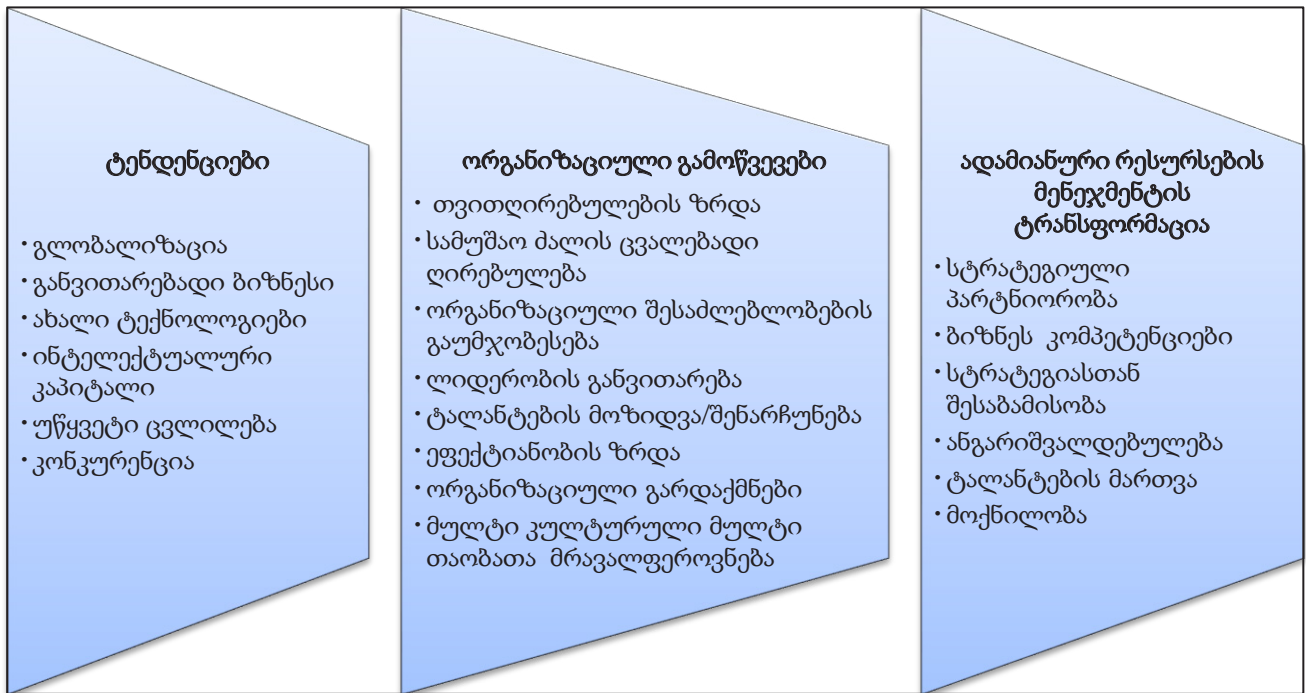
კიცებულებებზე და ანალიზზე დაფუძნებულ მუშაობაზე;

- ხისტი იერარქიული ორგანიზაციიდან – ღია, გამჭვირვალე ქსელურ ორგანიზაციებზე;
- დიდი გრძელვადიანი მიზნებიდან – სწრაფ, მოქნილ მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებულ ექსპერიმენტებზე;
- ხელმძღვანელის სიამოვნებაზე ორიენტაციიდან – თანამშრომელთა გონივრული გამოცდილების შექმნაზე;
- ადამიანური რესურსების ოპერაციების მნიშვნელობის ზრდაზე.

ზემოაღნიშნული ტენდენციები კავშირშია მაღალი რისკის ალბათობის ზრდასთან და ზოგადად, გაურკვევლობის მაღალ დონესთან, რაც ზრდის ორგანიზაციებისადმი მოთხოვნას სისწრაფესა და მოქნილობაზე. ამასთან, საზოგადოების აქტივობა აიძულებს ორგანიზაციებს იგრძნონ ეკოლოგიური და სოციალური პასუხისმგებლობა, ჰქონდეთ ადეკვატური რეაქციები ეკონომიკურ და სოციალურ დისბალანსზე [15].

გლობალური ტენდენციები, დასაქმებულთა მართვის თანამედროვე დეტერმინანტები და ტენდენციები აყალიბებს გამოწვევებს, ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით, რომელთა გათვალისწინება ორგანიზაციების წარმატების განმსაზღვრელია.

დეტნერმა (Dattner Ben) და **როზენბერგმა (Rothenberg Emily)** ადამიანური რესურსების მართვაზე მოქმედი ტენდენციები, არსებული გამოწვევები და ტრანსფორმაციის მიმართულებები ჩამოაყალიბეს სქემის სახით (იხ. სქემა 3) [22].



სქემა 3. ტენდენციები, გამოწვევები და ტრანსფორმაციის მიმართულებები

ადამიანების მართვის ასოციაციების მსოფლიო ფედერაციის მიერ დასახელდა ადამიანური რესურსების მართვის 10 მთავარი გამოწვევა. ესენია: ლიდერობის განვითარება, ორგანიზაციის ეფექტიანობა, ცვლილებათა მენეჯმენტი, ანაზღაურება, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, პერსონალის შენარჩუნება, სწავლა და განვითარება, მექვიდრეობითობის/თანმიმდევრულობის დაგეგმვა, კადრების შერჩევა და ორგანიზაციის კვალიფიციური სამუშაო ძალით უზრუნველყოფა [16]. დასახელებული გამოწვევების გააზრება მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ეს ორგანიზაცია (World Federation of People Management Association (WFPMA) [42] აერთიანებს: აფრიკის ადამიანური რესურსების კონფედერაციას (African Human Resources Confederation (AHRC), აზია-წყნარი ოკეანეთის ადამიანური რესურსების მართვის ფედერაციას (Asia Pacific Federation of Human Resource Management – (APFHRM), ადამიანების მართვის ევროპის ასოციაციას European Association for People Management (EAPM), ადამიანური რესურსების მართვის ინტერამერიკული ფედერაციას (Interamerican Federation of Human Resource Management (FIDAGH), ჩრდილოეთ ამერიკის ადამიანური რესურსების მართვის ასოციაციას (North American Human Resource Management Association (NAHRMA), აგრეთვე 90-ზე მეტ ნაციონალურ პერსონალის (და-სა-ქმ-ებ-

ულთა) ასოციაციას და აქვს შესაძლებლობა დააკვირდეს ტენდენციებს გლობალური მასშტაბით.

ლიზ ვებერი (Liz Weber) მთავარ გამოწვევად აღიქვამს თანამშრომელთა დროებითი დათხოვნის აუცილებლობას, რაც განპირობებულია ეკონომიკური განუსაზღვრელობით, სამუშაოს არასტაბილურობით და ადამიანური რესურსების დაბალი ეფექტიანობით [16].

რობინსი (Decenzo Robins) და დესლერი (Gary Dessler) [23],[24] ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევებად მიიჩნევენ: ტექნოლოგიებს, ინტერნეტ-კომერციას, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას და გლობალიზაციას, ორგანიზაციის ეთიკურ პასუხისმგებლობას, რომელიც პირდაპირ, ან ირიბ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კონკურენტუპირა-ტესობაზე. ა) ტექნოლოგიებში გულისხმობენ ადამიანური რესურსების განვითარების და შენარჩუნების სტრატეგიებს. ბ) ელექტრონული კომერციის განვითარება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯერებს აყენებს გამოწვევის წინაშე ჩამოყალიბონ ახალი უნარჩვევების მქონე პერსონალი, რომლებიც იმუშავენ ონლაინ რეჟიმში და შექმნან მათი შრომის ნორმირებისა და კონტროლის ახალი სისტემები. გ) სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებასთან და გლობალიზაციასთან გამკლავება ნიშნავს განსხვავებული წარმომავლობის უნარ-

ჩვევების, ტრადიციების, რასის, სქესის ინდივიდებთან განსხვავებულ სამუშაო რეჟიმში ეფექტურად მუშაობის აუცილებლობას, აგრეთვე, ეთიკური მართვის პრინციპების გათვალისწინებას. აუცილებელია, დამსაქმებლის ეთიკური ნორმების და თითოეული დასაქმებულის ემოციური თანხვედრის მართვა. ეს საფუძვლად უნდა დაედოს, როგორც დასაქმებულთა ტალანტების, მათი პოტენციალის გამოვლენას და მიმართვას ორგანიზაციული მიზნებისკენ, აგრეთვე ურთიერთ მხარდაჭერას და პერსონალის ერთიანობის მართვას, რაც თანამედროვე მენეჯმენტის უმთავრესი გამოწვევაა [25].

გლობალიზაციის ტემპიდან გამომდინარე, მწვავედ შეიგრძნობა ის გამოწვევები, რომელიც უპირველეს ყოვლისა მმართველი პერსონალის წინაშე არსებობს კომპეტენციის, ცოდნის მიმართულებით. არსებულ საჭიროებებს მცირე კომპანიები ხშირ შემთხვევაში აუტოსორსინგის საშუალებით უმკლავდებიან, კერძოდ, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების შესრულებას უკვეთავენ გამოცდილ, საკონსულტაციო კომპანიებს, რათა თავი დაიზღვიონ კრიტიკული შეცდომებისგან [26]. მსხვილი კომპანიები ადამიანური რესურსების მართვის პრიორიტეტად მიიჩნევენ არა სიცოცხლის მანძილზე დასაქმებას, რაც თვითონ ორგანიზაციის ინტერესში შედის, არამედ პერსონალის უსაფრთხოებაზე და მათ მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა [27], რის გარეშეც შეუძლებელია შეიძინო ერთგული მუშაკი. იპოვო ტალანტები სკოლის მერხთან, მოამზადო მისი პერსონალური განვითარების გეგმა, პიროვნება გაზარდო კომპანიის შიგნით და მოახდინო მისი ცოდნის მუდმივი განახლება, იპოვო მომავალი დასაქმებული სათანადო უნარებითა და კვალიფიკაციით, რომელიც შესაბამება კომპანიის მიმდინარე და მომავალ საჭიროებებს – არის კომპანიების უმთავრესი გამოწვევა დღეს. პერსონალის ინტეგრაცია და მომზადება, ტალანტის და პოტენციალის გათვალისწინებით, უმთავრესი პირობაა განვითარებისთვის [28].

ადამიანური რესურსების ტენდენციების ინსტიტუტმა 2018 წელს ტალანტების მართვის გამოწვევებიდან დაასახელა [43]: 1. ფოკუსირება აწმყოზე და არა მომავალზე; ღონისძიებების გატარება, რომელიც იძლევა მყისიერ შედეგებს, როგორებიცაა: საუკეთესო ტალანტების დანიშნვა საკვანძო თანამდებობებზე; ტალანტების შემაფერხებელთა – მბლო-

კავების („ბლოკერების“) გათავისუფლება დაკავებული თანამდებობებიდან; გუნდური კასუსისმგებლობის დაკისრება ახალი ბაზრების ათვისების მიმართულებებზე; 2. სტანდარტულიდან ინდივიდუალურ მიდგომებზე გადასვლა – სტანდარტული გადაწყვეტილებები იძლევა სტანდარტულ შედეგებს, მაღალი შედეგებისთვის საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომები, რაც უფრო არასტანდარტული, მაგრამ სამართლიანი გადაწყვეტილებები მიიღება, მით უკეთეს შედეგს უნდა ელოდოს ორგანიზაცია მოკლე და გრძელვადიან პერიოდში. ადამიანური რესურსების მენეჯერის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა იცნობდეს საკუთარ თანამშრომელს, მის მიზნებს და პოტენციალს უკეთ, ვიდრე ის იცნობს საკუთარ თავს, თანამედროვე ტექნოლოგიები კი ამის შესაძლებლობას ნამდვილად იძლევა; 3. შიდა და გარე საზღვრების გაფერმკრთალება – ეს იძლევა შესაძლებლობას ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ ვამუშაოთ ყველა ტალანტი, რომელიც რაიმე სახის კავშირშია ჩვენს ორგანიზაციასთან, ესენია მომწოდებლები, პარტნიორები და ა.შ. 4. შედეგიანობის კონსალტინგი – აქტუალურია ინიციატივები საქმიანი და პერსონალური უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებისთვის კონსალტინგური მომსახურების გაწევა ან/და მიღება; 5. ფოკუსირება გუნდებზე – მართალია აქტუალური ყოველთვის იყო ინდივიდებზე კონცენტრირებიდან გუნდებზე და ქსელებზე გადაართვა, თუმცა ნიჭიერთა გუნდური მუშაობა კვლავ მნიშვნელოვან ფოკუსირებას მოითხოვს და მომავალში მეტად საყურადღებო გახდება; 6. საქმიანი გამოცდილებების მართვა – ეს ფაქტორი მნიშვნელოვანია ტალანტების შესანარჩუნებლად. ორგანიზაციები, რომლებიც სასიამოვნო, ლამაზ მოგონებებთან და დღეებთან ასოცირდება მეტად ახერხებენ საუკეთესო თანამშრომლების და საუკეთესო დამსაქმებლის ბრენდინგის შენარჩუნებას; 7. ტალანტ-მენეჯმენტისადმი ორგანული მიდგომა; 8. ტალანტების ანალიზის საფუძვლების ფორმირება – თანამშრომელთა პოტენციალის შეფასება ტალანტებთან მიმართებაში განსახორციელებელი ყველა ღონისძიების საფუძველია. მიმდინარე პერიოდში ამ მეთოდის დანერგვის და გაუმჯობესების დაჩქარება მეტად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ყოფილა ოდესმე, რადგან ხშირად არჩევანი გასაკეთებელია მიმდინარე ურგენტულ შესაძლებლობასა და შესაძლო ნიქს შორის, ხშირად შესაფასებელია თანამშრო-

ომელთა საქმიანობაში ჩართულობის შეფასება რეალურ დროში.

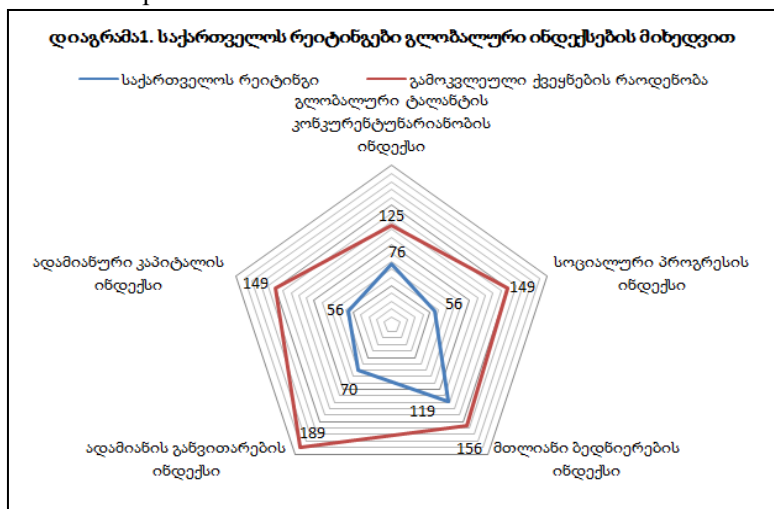
არსებული გამოწვევების ფონზე მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ეფექტიანობა როგორც მაკრო, ისე მიკრო დონეზე.

ცნობილია, ქვეყნის მასშტაბით ადამიანური რესურსების მართვის მდგომარეობის არაერთი საზომი. ისინი გვიჩვენებენ ქვეყნებში ადამიანის მდგომარეობას სხვადასხვა ჭრილში. საქართველოს ადამიანური რესურსების შეფასება გლობალური ინდექსების რაკურსით მოგვცემს ობიექტური რეალობის აღქმის კარგ შესაძლებლობას. მაკროეკონომიკური პოლიტიკის მდგომარეობის შეფასება შესაძლებელია გლობალური ინდექსების მდგენელი ინდიკატორების ანალიზის საფუძველზე. ადამიანისადმი დამოკიდებულების კვლევის ანალიზისას მნიშვნელოვანია ინდიკატორთა გაზომვის მეთოდოლოგიის შესწავლა, რათა გამოვლინდეს ქვეყნისთვის აქტუალური მიმართულებები.

მრავალი ასეთი საზომიდან, თემის შინაარსიდან გამომდინარე, ნაშრომში შესაძლებელია დაკონკრეტდეს საქართველოს მდგომარეობა ისეთი მაჩვენებლების რაკურსით როგორცაა მაგალითად: ადამიანის განვითარების ინდექსი [Human Development Index (HDI)]; ადამიანური კაპიტალის ინდექსი (HCI); გლობალური ტალანტის კონკურენტუნარიანობის ინდექსი [Global Talent Competitiveness Index

(GTCI)]; გლობალური ტალანტის ინდექსი [Global Talent Index (GTI)]. სოციალური პროგრესის ინდექსი [Social Progress Index (SPI)] (იხილეთ დიაგრამა 1).

- გაეროს განვითარების პროგრამის მონაცემებით ადამიანის განვითარების ინდექსით [Human Development Index (HDI)] – საქართველო 2019 წლის მონაცემებით 70-ე ადგილზეა 189 ქვეყანაში [44];
- გაეროს მონაცემებით, მთლიანი ეროვნული ბედნიერების ინდექსის [Gross National Happiness Index (GNHI)] მიხედვით [45]. საქართველო 2019 წელს 119-ე ადგილზეა 156 ქვეყანას შორის [29]. მსოფლიო ბედნიერების ანგარიშის მიხედვით საქართველო [46] 2005–2008 წლებთან შედარებით დაწინაურებულ ქვეყნებს შორის 23-ე ადგილზეა. [30]
- სოციალური პროგრესის ინდექსი [Social Progress Index (SPI)] – 56-ე ადგილი 149 ქვეყანას შორის[47].
- ადამიანური კაპიტალის ინდექსით [Human Capital Index] საქართველო 61-ე ადგილზეა 157 ქვეყანას შორის[48].
- გლობალური ტალანტების კონკურენტუნარიანობის ინდექსით საქართველო 68-ე ადგილზეა. აღსანიშნავია, რომ 2015-2016 წლებში იყო - 59-ე ადგილზე [31].

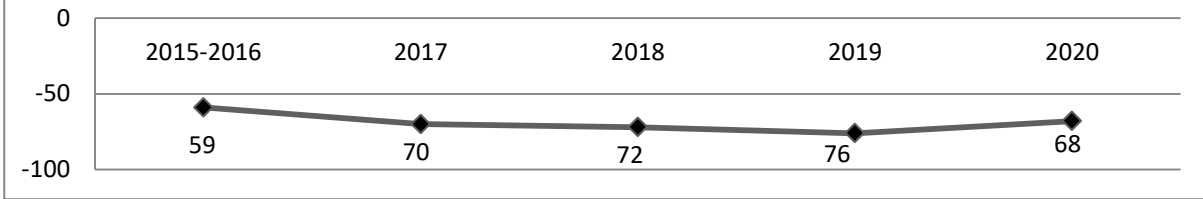


არის ინდიკატორები, რომელთა რეიტინგებში საქართველო არ ფიგურირებს. მაგალითად, მსოფლიო ტალანტების ინდექსით ჯერ მხოლოდ 63 ქვეყანაა გამოკვლეული.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს მდგომარეობა ხსენებული ინდექსების მიხედვით

სტაბილურად გაუმჯობესებადი არ არის. (იხ. დიაგრამა2), რაც გვამღებს იმის თქმის საფუძველს, რომ ამ მიმართულებებით მუშაობა ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანი აუცილებლობაა.

დიაგრამა 2. საქართველო გლობალური ტალანტების კონკურენტუნარიანობის ინდექსით



გლობალური ტენდენციებისა და საქართველოს რეალობების კვლევა მოგვცემს არსებული ხარვეზების, მისაღები დამოკიდებულებების, ფასეულობების დეტერმინირების მექანიზმების გამოვლენის საშუალებას. აუცილებელია გამართული კონცეფცია, ეთიკური დამოკიდებულებები და მაღალი კომპეტენცია გახდეს თითოეული დასაქმებულისთვის ჯანსაღი გარემოს ჩამოყალიბების საფუძველი. ეს კი ადამიანთა ტალანტების გამოვლენის, პოტენციალის რეალიზების და ზოგადად ქვეყნის განვითარების ახალ შესაძლებლობებს შექმნის.

ზემოაღნიშნული ტენდენციების და გამოწვევების გათვალისწინებით ორგანიზაციებმა უნდა აიღონ პასუხისმგებლობა ეფექტიან ფუნქციონირებაზე შემდეგი მიმართულებებით: თანამშრომელთა, ახალწვეულთა ტრენინგება ვალდებულებებისადმი და ლოიალური ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ; საწარმოო ოპერაციული სისტემის ტექნოლოგიების ცვლილებებთან ერთად იცვლება ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიები: მოზიდვის, დაქირავების, სოციალიზაციის, ტრენინგების, სამუშაო გარემოს მართვის, განვითარების, შრომის შეფასების მეთოდები. პროფესორი **რობერტ მირთლი (Robert c. myrtle)** გვთავაზობს მნიშვნელოვანი ღონისძიებების ნუსხას [15], რომელსაც ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, ან ზოგადად ფირმის მენეჯემენტი უნდა ითვალისწინებდეს თანამედროვე გამოწვევებიდან გამომდინარე. მისი აზრით აუცილებელია: ტალანტების მოზიდვის პროცესი შეესაბამებოდეს სტრატეგიას; ადამიანური რესურსებიდან მიღებული სარგებლის თვითღირებულების კონტროლი; ადამიანური რესურსების განსხვავებული მოლოდინების და საჭიროებების მართვა; უნარების გადაფასება; მართვის თანმიმდევრულობის დაგეგმვა; სამსახურიდან დათხოვნის ფაზირება; თანამშრომლების დახმარების მეთოდების შემუშავება გაუმკ-

ლავდნენ მრავალფეროვნებას; ინტეგრაცია-ცი-ული, მაღალ შედეგებზე და მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის დანერგვა და მართვა; ღია და ზუსტი საკომუნიკაციო ქსელების განვითარება; მოქნილი სამუშაოს მექანიზმების განვითარება და დახვეწა; დროებითი და საკონტრაქტო სისტემით დაქირავებული მუშაკების ინტეგრაცია; სამუშაო ადგილისა და მომუშავის ეფექტური შეთანაწყობის დაპროექტება; მომზადება და გადამზადება; თანამშრომლობის კომპეტენციების შექმნა და შენარჩუნება; ტექნოლოგიების გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში; ბიზნესის განვითარების პროცესებში, ადამიანური რესურსებისგან სტრატეგიული პარტნიორის შექმნის პროცესის დამკვიდრება; თანამშრომელთა ინტეგრაციის ხელშეწყობა და გამოყენება; თანამშრომლობის კომპეტენციების შექმნა და შენარჩუნება; „დამატებითი ღირებულების“ შემქმნელი სამუშაო სისტემებისა და პროცესების შექმნაში პარტნიორობა.

უნდა ვაღიაროთ, რომ ზემოაღნიშნული მიმართულებები, მეცნიერთა მიერ გამოკვეთილი აუცილებლობები პირდაპირ, სრულად ეთანაწყობა მიმდინარე კოვიდ 19-ის პანდემიით შექმნილ ქაოსურ გარემოში ოპერირების სპეციფიკას. ორგანიზაციებმა, რომლებმაც უკვე მოასწრეს თანამედროვე აქტუალური ტენდენციების დანერგვა ორგანიზაციებში კრიზისის ნაკლები დანაკარგებით შეხვდებიან. თუმცა აქ გასათვალისწინებელია დარგობრივი და ორგანიზაციის ზომით გამოწვეული ნი-უანსები, რაც ობიექტურ რეალობას გარკვეულ კორექტირებებს უკეთებს. დაუყოვნებელი კონტექსტუალური გადაწყვეტილებები დედამიწის ნებისმიერ უბანში, როგორც არასდროს განსაკუთრებულ დატვირთვას იძენს.

კონტექსტუალური გადაწყვეტილებები გულისხმობს: 1. კონტექსტში ორიენტაციის სწორად გადაწყვეტას; 2. ორიენტაციის უზრუნველყოფი გადაწყვეტილებების მიღებას [32]. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ადამიანური

რესურსების მართვის თანამედროვე პრიორიტეტებია:

➤ **ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის რაციონალურობის უზრუნველყოფა** – რაც გულისხმობს გაღებულ ხარჯების და ძალისხმევის მართვას სტრატეგიულ მიზნებთან და შედეგებთან შესაბამისობაში.

➤ **გრძელვადიანი ორიენტირების გათვალისწინება** – იცვლება ადამიანური რესურსების მართვის როლი ორგანიზაციაში. ის თუ ადრე იყო ორიენტირებული ხელფასზე, ორგანიზაციის მოკლევადიან მიზნებზე, გეგმების შესრულებაზე, თანამედროვე პირობებში აუცილებელია მოტივაციის მექანიზმები აიგოს კომპანიის ინოვაციებთან, ცვლილებებთან შესაბამისობის გრძელვადიანი ინტერესიდან გამომდინარე.

➤ **სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება** – სამუშაო გარემოს შეუძლია მნიშვნელოვნად გააიოლოს ადამიანური რესურსების და ზოგადად ორგანიზაციის მართვის პროცესი. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია:

ა) **თანამედროვე ტექნოლოგიური პროცესების დანერგვა** ორგანიზაციებისთვის ახალ შესაძლებლობებს ქმნის, როგორც მართვის მეთოდების გაუმჯობესების მიმართულებით, ასევე პირდაპირი გაგებით, ტექნიკის, ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენება, სამუშაოს „გაციფრულება“ უაღტერნატივოა ინდივიდებზე მორგებული სამუშაო პირობების შესაქმნელად, განსხვავებული მოლოდინებისა და საჭიროებების სამართავად;

ბ) **ორგანიზაციათა სტრუქტურული რეფორმირება**, რომელსაც უმთავრესად ტალანტებზე, იდეების გენერირების ხელშეწყობაზე ზრუნვის პრინციპი უდევს საფუძვლად. აქტუალურია ჰეტერო და ვირტუალური სისტემების გამოყენება, იერარქიული საფეხურების შემცირება, თანამდებობრივი სტატუსების მაქსიმალურად გამოთანაბრება, პერსონალის კვალიფიკაციის ზრდის კვალდაკვალი;

გ) **ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის დანერგვა**, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობების, თანამშრომლობის, პარტნიორობის პოზიტიურ ფორმებს, ეთიკური პრინციპების, სამართლიანობის დანერგვას და ჰუმანურ ფასეულობათა სისტემის ჩამოყალიბებას, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის კონკურენტუპირატესობის საფუძველია; შეინი (Schein) აცხადებს, რომ მნიშვნელოვანია ურთიერთობებისას არჩევანი გაკეთდეს „პრაგმატიზმიდან მორალიზმისკენ“ [33]. თუმცა,

აღსანიშნავია, რომ პრაგმატული ინტერესი მორალურობაშია;

➤ **მოტივაციის მექანიზმების შექმნა ზოგადად ორგანიზაციის გაჯანსაღებით** – აქტუალური ხდება ადამიანთა მოტივაცია გარისკვის უნარის მიხედვით, ფასეულია ინიციატივანობა, კეთილსინდისიერი, გულითადი დამოკიდებულება საქმისადმი, საიმედოობა[34]. ორგანიზაციის უმაღლესმა აღმასრულებელმა სასურველია ადამიანური რესურსების მენეჯერი აღჭურვოს სათანადო უფლებამოსილებებით, ვინაიდან ამ უკანასკნელის პრეროგატივაა ხელი შეუწყოს ჯანსაღ პროცესებს ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით, შექმნას კულტურა, რომელიც გააუმჯობესებს თანამშრომლების სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს, ჩამოაყალიბოს გარემო, სადაც მკაფიოდ იქნება მხარდაჭერილი ჯანსაღი ინიციატივები. შექმნას პერსონალის განვითარების, გრძელვადიანი პარტნიორობის პერსონალის შეკავების და თანამშრომლობის ატმოსფერო;

➤ **ადამიანური პოტენციალის მართვის სტრატეგიების შემუშავება და დანერგვა**. ორგანიზაციის მოწყობის პრინციპები ადამიანის, როგორც უმთავრესი ფასეულობის პატივისცემას, განვითარებას, შენარჩუნებას უნდა შეესაბამებოდეს. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია: ტალანტების შეფასებისა და ორგანიზაციის ტალანტებით უზრუნველყოფის მექანიზმების დანერგვა; ვალდებულებებისა და ლოიალური ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ სწავლების სტრატეგიების დანერგვა; ადამიანური რესურსების საქმიანი კომპეტენციების შექმნისა და შენარჩუნების, თანამშრომელთა ინტეგრაციის ხელშეწყობის, მართვის გამჭვირვალობის და ცოდნის გაზიარების მხარდაჭერი გარემოს ჩამოყალიბება ინდივიდუალური ინტერესების გათვალისწინებით;

2020 წლის გლობალური მოვლენებიდან გამომდინარე შესაძლებელია კომპანიების მენეჯმენტის ტაქტიკურ, მოკლევადიან გადაწყვეტილებებში გარკვეულწილად გაფერმკრთალდა გრძელვადიანი პრიორიტეტები, უმრავლესობისთვის ფორსმაჟორულ სიტუაციაში ადაპტირება მინიმალური დანაკარგებით უმთავრესი გამოწვევაა. თუმცა, ამავე დროს, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ქაოსის აღმატებითი ხარისხი დიდი დანაკარგების ალბათობასთან ერთად, სწრაფი ზრდის და მოგების მაქსიმიზაციის საშუალებებსაც იძლევა. ამ პირობებში ადამიანური რესურსების წინაშე უმთავრესი ამოცანაა – **ადამიანური რესურსე-**

ბის მართვის პროცესის გაციფრულება. ბოლო მოვლენების მიუხედავად, 21-ე საუკუნეში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა ბიზნესში ოპერირების შეიძლება ითქვას ყველაზე აქტუალური ტენდენციაა. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების გაციფრულების მნიშვნელობა აშკარა გახდა კოვიდ 19-ის გავრცელებით გამოწვეული გლობალური პანდემიის პირობებში. ბევრი კომპანიისთვის გადარჩენის ერთადერთი გზა პროცესების გაციფრულებაზე გადის. ეს შესაძლოა განხორციელდეს, როგორც არსებული პროცესების გარდაქმნით, ასევე ახალი ციფრული პროცესების დანერგვით. არსებული ქაოსური გარემო სწრაფ ქმედებებს მოითხოვს. შესაძლოა, ამ პირობებში მომავლის პროგნოზირება საკმაოდ რთულია, თუმცა ერთი რამ ცხადია – მომავალი გახდება ციფრული. მიუხედავად არსებული ფორსმაჟორისა, ბევრი დრო არის გამოთავისუფლებული იმისათვის, რათა შეიქმნას ახალი პროექტები ამ მიმართულებით. ადამიანური რესურსების მენეჯერების საქმიანობა მოითხოვს ადაპტირ-

ებას ახალ გამოწვევებთან და მნიშვნელოვან ცვლილებებს. თანამშრომლებთან ონლაინ ურთიერთობები, პროცესების ონლაინ წარმართვა, კონტროლის ახალი მექანიზმები, თანამშრომელთა დათხოვნის, შენარჩუნების და შერჩევის საჭიროებებთან დაკავშირებულ გამოწვევებთან გამკლავება. ეს არის დრო როდესაც განსაკუთრებით ფასეული გახდა მცოდნე და ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებადი კადრები. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მენეჯერების მთავარი გამოწვევა ადამიანებში ვირტუალური ურთიერთობების საფუძველზე, ისეთი ტალანტების დეკოდირებაა, როგორცაა: ადაპტაციის უნარი, ლატერალური აზროვნება, სისხარტე. მათი მოტივირება მხოლოდ რეალური შედეგების შესაბამისად შეიძლება მოხდეს აქედან გამომდინარე როგორც არასდროს აქტუალურია ორგანიზაციის შედეგებში წვლილის დადგენა და პროპორციული, სამართლიანი სტიმულირების მექანიზმის ამოქმედება.

ლიტერატურა/REFERENCES

1. Guillory , William A;. (2013). The Age of Human Potential—Talent Management. Salt Lake City, Utah.
2. გულუა, ეკატერინე;. (2017). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა (ლექციების კურსი). თბილისი.
3. Gulua, Ekaterine;. (2014). Globalization and Human Resource Management Challenges. Proceedings of IV International Conference: Globalization and Statistics, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (p. 153). Tbilisi: Universal.
4. Scarborough, H; Elias, J ;. (2002). Evaluating Human Capital. London: CIPD.
5. Chatzkel, J L;. (2004). Human capital: the rules of engagement are changing, Lifelong Learning in Europe, pp 139–145.
6. Baron, Angela; Armstrong, Michael;. (2013). Human Capital Management: Achieving Added Value Through People. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.
7. Jackson, S E; Schuler , R S;. (2007). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, in Strategic Human Resource Management,. Blackwell: Oxford.
8. Gulua, Ekaterine. (2013, March-April). Talent-Management - Actual Direction of Human Potential Management. “Economics and Business”- International Refereed and Reviewed Scientific and Practical Journal of the Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, N2, , pp. 85-98.
9. Chambers, Elizabeth G; Foulon, Mark; Handfield-Jones, Helen; Hankin, Steven M; Michaels, Edward G;. (1998). The War For Talent. Mc-Kinsey and Co.
10. Caye, Jean Michel; Hinshaw, Karin;. (2011). Make Talent, Not War. BCG.
11. Boxall, P; Purcell, J; Wright, P;. (2007). Boxall, P F (2007) The goals of HRM, in Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
12. Armstrong, Michael;. (2012). Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice, 12th Edition. London: Cogan Page.
13. Armstrong, Michael;. (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management . New York: Cogan Page.
14. Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick;. (2007). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, the oxford handbook. New York: Oxford University Press.

15. Myrtle, Robert c;. (2005). Emerging trends in Human Resources Management. Los Angeles: University of Southern California.
16. Hasim, M; Hameed, F;. (2012, September Vol. 2, No. 9). Human Resource Management in 21st Century: Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain Competitiveness;. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ISSN: 2222-6990 .
17. Lanvin, Felipe; Monteiro, Bruno;. (2015-2016;2017,2018,2019,2020). GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX. INSEAD Felipe Montethe Adecco Group, and Tata Communications.
18. Collings, David G; Wood, Geoffrey;. (2009). Human Resource Management: A critical approach. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group,.
19. Waters, Tony; Waters, Dagmar;. (2015). Weber's Rationalism and Modern Society. New York: Palgrave Macmillan.
20. Glass, Neil M;. (1998). Management Master class: A Practical Guide To The New Realities of Business.
21. Ulrich, Dave ;. (2018). Human Resource Champions. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press,.
22. Dattner, Ben; Rothenberg, Emily;. (2003). The Future of Human Resources.
23. Decenzo, David A; Robbins, Stephen P;. (2001). Human Resource Management, 6th edition. Wilsey.
24. Dessler, Gary;. (2002). Human Resource Management. Pearson Education Limited.
25. Guillory, William A;. (2013). Talent Management. Salt Lake City, Utah 84117.: Innovations International, Inc.
26. Grecu, I; Grecu, G;. (2011). Some aspects of the current state of romanian human resourcess management. Economics,Management and Financial Markets 6(1) , 512-521. .
27. Zamgu, Elena G;. (2014). Trends and Challenges in the Modern HRM – Tallent Management,. Stefan cel Mare University of Suceava SEA - Practical Application of Science Volume II, Issue 2 (4) .
28. Ahmadi, A A; Ahmadi, F; Abbaspalangi, J;. (2012). Talent management and Succession Planning. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.4(1) , 213– 224.
29. Helliwell, John F; Layard, Richard; Jeffrey, D S;. (2019). World Happiness Report.
30. Helliwell, John F; Layard, Richard ; Jeffrey, D S;. (2009). World Happiness Report.
31. Lanvin, Bruno; Monteiro, Felipe;. (2020). GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX 2020. INSEAD, the Adecco Group, and Tata Communications.
32. Gulua, Ekaterine. (2012). “The Post-Crisis Contextual Decisions in Business Organisations. Proceedings of the International Scientific–Practical Conference: “Globalization, Contemporary Problems of International Business and Development Trends” (pp. 245-250). Tbilisi: Universal.
33. Schein, E H;. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, San Francisco:. Jossey Bass.
34. Gulua, Ekaterine;. (2011). The Ethical Management Issues in Organisation. Proceedings of the Scientific-Practical Conference Devoted to the 20th Anniversary of Kutaisi University: “Contemporary Problems of Economics and Business and Trends of Development”, (pp. 54-57). Kutaisi.
35. http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_Employment_MatchingSkillsLabourMarket_Report_2014.pdf
36. <https://www.weforum.org/reports/world-economic-forum-annual-meeting-2010>
37. <https://hrtrendinstitute.com/2014/11/29/9-emerging-hr-trends-for-2015/>
38. <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>
39. <https://www.britannica.com/topic/heterarchy>
40. <https://hrtrendinstitute.com/2017/11/27/8-major-hr-trends-for-2018/>
41. <https://hrtrendinstitute.com/2017/07/24/8-talent-management-trends-for-2018/>
42. <http://www.wfpma.com/>
43. <https://hrtrendinstitute.com/2017/07/24/8-talent-management-trends-for-2018/>
44. <http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking>
45. <https://www.atlasandboots.com/happiest-countries-in-the-world-ranked/>
46. <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19.pdf>
47. <https://www.socialprogress.org/?tab=2&code=GEO>
48. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30498/33252.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

JEL: M12, I23

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.68-88>

უმაღლეს საგანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის შერჩევის თავისებურებები

ეკატერინე გულუა

ეკონომიკის დოქტორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტ-
პროფესორი
თბილისი, საქართველო
E-mail: ekaterine.gulua@tsu.ge
<https://orcid.org/0000-0001-9484-093X>

შემოსულია რედაქციში:

მარტი, 2020

რეცენზირებულია:

მარტი, 2020

უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების, უნივერსიტეტების აკადემიური პერსონალი განსაზღვრავს თაობების პროფესიონალიზმის დონეს, მათ კონკურენტუნარიანობას, საზოგადოების განვითარების დონეს, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს ცხოვრების დონის, სიღარიბის დაძლევის, რესურსების ეფექტური და ეფექტიანი გამოყენების მთავარ დეტერმინანტს. ის ასევე მომავალი სამეცნიერო კადრების მომზადების და გრძელვადიანი განვითარების საფუძვლად გვევლინება.

სამყარო მუდმივად გვთავაზობს განსხვავებულ გამოწვევებს, რომელთან გამკლავებაც შესაძლებელი ხდება მხოლოდ უმაღლესი პროფესიონალური ცოდნის ლატერალური გამოყენების უნარის საშუალებით. ნებისმიერი სახელმწიფოსთვის მნიშვნელოვანია ქვეყნის ფარგლებში შესაძლებელი გახდეს ცოდნის გავრცელება, ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზება. ეს კი განსაკუთრებულ მოქნილობას მოითხოვს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალის მხრიდან, რომელიც უზრუნველყოფს მაღალი კვალიფიკაციის პროფესიონალი კადრების ჩამოყალიბებას, შრომის ბაზარზე შრომითი რესურსების მიწოდებას. შესაბამისად, აქტუალურია აკადემიური პერსონალის ჩამოყალიბების, განვითარების სტიმულირების მექანიზმების ქმედითობა, ამ მიმართულებით საუკეთესო გლობალური გამოცდილებებისა და ქვეყნის შიგნით არსებული რეალობის გათვალისწინება, რათა არ მოხდეს ცოდნის ლოკალიზება, უზრუნველყოფილი იქნეს უნივერსალური, უახლესი ცოდნის გადაცემა სტუდენტებისთვის.

ნაშრომში განხილულია უნივერსიტეტებში აკადემიური პერსონალის შერჩევის პროცესის რეგულირების თავისებურებები შერჩევის კრიტერიუმების გაუმჯობესებისა და კარიერული განვითარების ჭრილში. კონკრეტულად, შესწავლილია: შერჩევის დეტერმინანტები, პროცესთან დაკავშირებული გამოწვევები, პასუხისმგებლობის, უფლებამოსილებისა და ვალდებულების საკითხები; უნივერსიტეტებში არსებული კარიერული საფეხურები, აკადემიური პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები, შერჩევასთან დაკავშირებული პროცესების მართვის საკითხები და მოცემულია შესაბამისი რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: აკადემიური პერსონალის შერჩევა, შერჩევის პროცესი, კარიერული საფეხურები, პროცედურები.

JEL: M12, I23

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.68-88>

Ekaterine Gulua

PhD in Economics, Assistant

Professor, TSU,

Tbilisi, Georgia

E-mail: ekaterine.gulua@tsu.ge

<https://orcid.org/0000-0001-9484-093X>

Edited by:

March, 2020

Reviewed by:

March, 2020

PECULIARITIES OF ACADEMIC STAFF SELECTION AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The academic staff of higher education institutions determines the level of professionalism of generations, their competitiveness, the level of development of the society, which, in turn, is the main determinant of living standards, poverty alleviation, efficient and effective use of resources. It is also the basis for the preparation and long-term development of future scientific staff.

The world is constantly offering different challenges that can only be addressed through the use of lateral knowledge of higher professional knowledge. It is important for any state to be able to spread knowledge within the country, to use the maximum human potential. This requires special flexibility from the academic staff of higher education institutions, which ensures the supply of labor resources on the labor market. Accordingly, the effectiveness of incentive mechanisms for academic staff formation and development is actual, also taking the best global experiences and the reality within the country into account is important so as not to localize knowledge, to ensure universal, latest knowledge transfer to students using modern methods.

The paper discusses the peculiarities of regulating the process of academic staff selection at universities in terms of improving selection criteria and career development. In particular, the determinants for academic staff selection, the challenges associated with the process, the issues of responsibility, authority and commitment; Career levels at universities, academic staff selection criteria, issues of selection process management have been studied and relevant recommendations have been given.

Keywords: Academic staff selection, Selection Process, Career levels, Procedures.

უმადლეს საგანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის შერჩევის მართვის საკითხები ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ნაწილია. ეს უკანასკნელი ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის ორგანულ შემადგენელს წარმოადგენს და ემსახურება ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას. ორგანიზაციის მართვის ფილოსოფიის საფუძველზე ჩამოყალიბებული ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების განხორციელების სტრატეგიებს [1]. თავის მხრივ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მომსახურების სფეროში განსაკუთრებული სპეციფიკით ხასიათდება. შერჩევის პროცესში უმნიშვნელოვანესი ხდება ადამიანის პროფესიულთან ერთად პიროვნული თვისებების, სიახლეებისადმი და მუდმივი სწავლისადმი მზაობის, კომუნიკაბელურობის და ა.შ. შეფასება, ასევე მნიშვნელოვანია შეფასდეს არასტანდარტული სიტუაციებისათვის თავის გართმევის უნარი. მომსახურების სფერო, ვინაიდან საჭიროებს ინტელექტის და ცოდნის მაღალი დონის მქონე პერსონალს, აქ განსაკუთრებულ დატვირთვას იძენს შერჩევის მეთოდების დახვეწა [2].

უმადლესი განათლების სფეროში ცვლილებები და რეფორმები მუდმივი, უწყვეტი პროცესია არათუ განვითარებად ქვეყნებში, არამედ სტაბილურ განვითარებულ ქვეყნებშიც კი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის რეფორმის პროცესის მართვის სტრატეგიების თანამედროვე ორიენტირები მიმართულია საუკეთესო ტალანტების მოზიდვაზე, შერჩევაზე და შენარჩუნებაზე, მათი პოტენციალის განვითარებასა და მართვაზე. აქტუალურია პერსონალის საქმიანი ურთიერთობების, გუნდურობის, ქსელების განვითარება და სინერგიული ეფექტების გაუმჯობესება [3]. ადამიანური კაპიტალის ეფექტიანობასა და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას შორის პირდაპირი კორელაციაა [4] შესაბამისად, მისი მართვის პოლიტიკა მნიშვნელოვანია მხარს უჭერდეს საუკეთესო ტალანტების მოზიდვის, შეკავების [5], სწავლებისა და განვითარების მექანიზმების დანერგვას [6].

უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების კონკურენტუნარიანობის საფუძველია აკადემიური პერსონალის ცოდნის, კვალიფიკაციის დონე. პროფესორთა ცხოვრების

ხარისხი, საზოგადოების მხრიდან მათი სტატუსის აღქმა და დაფასება პირდაპირ მიანიშნებს ქვეყნის განვითარების დონეზე [21]. ამ კატეგორიისადმი ყურადღება, ნებისმიერი განვითარებაზე ორიენტირებული სახელმწიფოს მხრიდან განსაკუთრებულია, ვინაიდან ეს ადამიანები აყალიბებენ პროფესიონალებს ყველა სფეროში, უზრუნველყოფენ ცოდნაზე დაფუძნებული საზოგადოების შექმნას [7], [8]. შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში კანონით არის განსაზღვრული მინიმალური კომპეტენციების ფარგლები, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს ამ სტატუსის პირი სრული, არასრული განაკვეთით, ან სხვა პირობით ამ სფეროში დასაქმებისას. ასევე კონკრეტულ უნივერსიტეტებს აქვთ უფლება ჩამოყალიბონ დამატებითი კრიტერიუმები და მოთხოვნები, რომელიც სახელმწიფოს მიერ დადგენილ მინიმალურ სტანდარტებს აღემატება, ასევე შეიძლება სპეციფიკური კრიტერიუმები ჩამოყალიბდეს ფაკულტეტების, კათედრების/დეპარტამენტების მასშტაბითაც [22].

● **უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების თავისებურებები, რომელიც განსაზღვრავს დასაქმებულთა შერჩევის პროცესის დეტერმინანტებს.** უმადლეს სასწავლებლებში აკადემიური პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმებისადმი მიდგომები დეტერმინირებულია მთელი რიგი ფაქტორებით:

1. უმადლესი განათლება წარმოადგენს მომსახურების სფეროს. შესაბამისად, ცალსახაა, ის არის შრომატევადი დარგი - დანახარჯების დიდი წილი მოდის ადამიანებზე გაწეულ ხარჯებზე, ხოლო შედეგები მეტწილად განპირობებულია ადამიანების მიერ გაწეული შრომით;

2. უმადლესი განათლების სფერო, ვინაიდან ეწევა როგორც სასწავლო, ასევე სამეცნიერო საქმიანობას, ამზადებს უმადლესი და მაღალი რანგის პროფესიონალებს, ამ მომსახურების შემქმნელები უნდა იყვნენ გამორჩეული პროფესიონალური დონის მატარებლები. ეს კი შეუძლებელია ღრმა მეცნიერული კომპეტენციის, ხანგრძლივი განათლების და პროფესიული ჩვევების ჩამოყალიბების გარეშე;

3. მეცნიერული სამუშაო ვინაიდან მოითხოვს მაქსიმალურ კომპეტენციებს. მათი დაუფლების პროცესი არის ხანგრძლივი, სტაბილური შრომის შედეგი. შესაბამისად, მეცნი-

ერის კარიერული სვლა არის ხანგრძლივი – საშუალოდ ათი წლით ჩამორჩება (მ.შ. ხანდაზმულობის გაგება) სხვა სფეროების ანალოგიურ ფაზებს.

4. აკადემიური პერსონალის საქმიანობა მოიცავს არა მხოლოდ სიღრმისეულ პროფესიონალურ ცოდნას, ასევე პედაგოგიკას - უნარს მრავალთათვის ახსნას და გასაგები გახადოს რთული პროფესიული ნიუანსები.

5. სწავლის პროცესის ეფექტიანობა მჭიდრო კავშირშია პოზიტიური ადამიანური ურთიერთობების ჩამოყალიბების ხარისხთან, მოითხოვს ემოციური ინტელექტის მაღალ დონეს.

6. სწავლების ხარისხი დამოკიდებულია ლექტორის, როგორც პროფესიონალის ავტორიტეტთან. სტუდენტი მხოლოდ ავტორიტეტული პიროვნებისგან სწავლისთვის არის განწყობილი. არავტორიტეტული პერსონისგან ცოდნის მიღების შესაძლებლობაში არ არის დარწმუნებული და შესაბამისად, ის ნაკლები ყურადღებით ეკიდება სწავლის პროცესს, ან მიღებული ცოდნის შედეგად ვერ იღებს საჭირო, ან საკმარის თავდაჯერებულობას/თვითრწმენას, რაც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მსმენელის მომავალ წამატებას.

7. მეცნიერი, ვინაიდან პროფესიულად იზრდება ხანგრძლივი დროის მანძილზე, აკადემიური პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები უნდა ქმნიდეს მათთვის მშვიდი, უწყვეტი, მდგრადი, სტაბილური განვითარების საფუძველს, ამავე დროს აუცილებელია მათ ჰქონდეთ სტაბილურობის განცდა შემოქმედებითი და პროფესიული კრიზისების (რაც დამახასიათებელია ამ ტიპის საქმიანობისთვის) ფაზებში. დროებითი კრიზისების დროს არ ემუქრებოდეთ სამსახურიდან დათხოვნის საფრთხე.

8. აკადემიური პერსონალის კარიერული საფეხური მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მის მიმართ წაყენებული მოთხოვნების შინაარსს.

9. ქვეყნის განვითარების დონე, კონკრეტულ უნივერსიტეტში სამართლიანობის დონე, მენეჯმენტის ხარისხი, კულტურის დონე განსაზღვრავს როგორც კრიტერიუმებს, ასევე მათ ქმედითობას.

10. შერჩევის პროცესის თვისებრიობა უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების შეფასების ინსტრუმენტად შეიძლება იქცეს. ის ნათელს ხდის ორგანიზაციაში სამართლიანობის, მიუკერძოებლობის დონეს, განვითარების მიმა-

რთულებას (ტრენდს), პროცესისადმი, ადამიანებისადმი დამოკიდებულებას და განსაზღვრავს ორგანიზაციის იმიჯს.

11. აკადემიური პერსონალის შერჩევის პროცესის სწორად წარმართვისთვის მნიშვნელოვანია ვინ ირჩევს. ამ მხრივ, მხედველობაშია მისაღები ადმინისტრაციის საქმიანობა, მათ მიერ დასახული პრიორიტეტები და ვის ანდობს შერჩევის პროცესს – შემრჩევი კომისიის შემადგენლობა [22].

• **შერჩევის პროცესის შემაფერხებელი ფაქტორები.** გასათვალისწინებელი და სამართავია ფაქტორები, რომელმაც შესაძლებელია ხელი შეუშალოს პროცესის მაღალ პროფესიონალურ დონეზე ჩატარებას და მის გამჭვირვალობას:

1. ვინაიდან სამეცნიერო კადრები ყალიბდებიან მრავალი წლის მანძილზე, არის საფრთხე, რომ დიდი სტაჟის მქონე პერსონებმა შექმნან გავლენიანი კლანები, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს არასამართლიანი გადაწყვეტილებების მიღების მაღალ ალბათობას [22];

2. შესაძლოა ქვეყანაში, ან ლოკალურ გარემოში მეცნიერების კონკრეტული სფეროს განვითარების დაბალმა დონემ გამოიწვიოს სამეცნიერო კარიერული საფეხურების დისკრედიტაცია და გლობალური მასშტაბით დაბალი რანგის პროფესიონალი აღმოჩნდეს ლოკალურ სივრცეში მაღალ აკადემიურ საფეხურზე;

3. მეცნიერის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია თაობებს შორის ცოდნის გადაცემის პრაქტიკის დანერგვა. კონკურენციის პირობებში რთული, ამავე დროს მნიშვნელოვანი გამოწვევაა შეიქმნას გარემო, სადაც გამოცდილი მეცნიერი დაინტერესებული იქნება გაზარდოს ახალგაზრდა კადრი.

4. შესაძლოა შეფერხდეს ახალგაზრდა კადრების ზრდა – სფერო გახდეს ნაკლებად მიმზიდველი ახალგაზრდებისათვის, განვითარდეს კადრების დაბერება და შედეგად გრძელვადიან პერიოდში დაქვეითდეს სამეცნიერო კადრების დონე [22].

• **შერჩევის პროცესში პასუხისმგებლობის გადანაწილება.** შერჩევის პროცესის გამართული განხორციელებისათვის აუცილებელია დაცული იყოს გამჭვირვალობის და სამართლიანობის პრინციპები. მნიშვნელოვანია პასუხისმგებლობის, უფლებების და მოვალეობების სწორად გადანაწილება:

ა) **ადმინისტრაცია არის პასუხისმგებელი**[23]:

- უზრუნველყოს შერჩევის პროცესის გამჭვირვალობა და სამართლიანობა, რაც ქმნის სასწავლო პროცესის გაუმჯობესების მთავარ საფუძველს;

- შექმნას ობიექტური კრიტერიუმები, თანამშრომლებთან მსჯელობის და შეთანხმების საფუძველზე;

- შეაფასოს თითოეული კანდიდატურის მიერ წამოდგენილი ინფორმაციის რეალურობა, კრიტერიუმებთან შესაბამისობა, მისი ცოდნის მასშტაბის დონე (ლოკალური/გლობალური);

- დაიცვას ბალანსი საკუთარი პერსონალის მხარდაჭერასა და ახალი კომპეტენტური კადრების მიღებას შორის;

- შეარჩიოს მაღალი კომპეტენციის მქონე შემფასებლები;

- უზრუნველყოს კომპეტენტური, სამართლიანი გადაწყვეტილებების მიღება - სწორად შეფასდეს პიროვნების აქტივობების დონე;

- უზრუნველყოს პირადი ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვა. თუმცა აქვს უფლება კანდიდატთან ერთად დელიკატურად განიხილოს პირად ინფორმაციასთან დაკავშირებული საკითხები.

- გადაამოწმოს ინფორმაციის სისწორე (მოქმედი კანონის ფარგლებში)[23].

ბ) აკადემიური თანამდებობის პრეტენდენტის ვალდებულებებია:

- დაექვემდებაროს კონკურსის წესით განსაზღვრულ ვადებს;

- ინფორმაცია წარმოადგინოს მოთხოვნილი ფორმით;

- წარმოადგინოს კრიტერიუმებთან შესაბამისობის დამადასტურებელი დოკუმენტაცია;

- თვითონ მოახდინოს ინფორმაციის ფილტრაცია შესაბამისობის მიხედვით;

- წარმოადგენილი ინფორმაცია იყოს ადვილად აღსაქმელი;

- საჭიროების შემთხვევაში დაასაბუთოს ინფორმაციის სიზუსტე და არ წარმოადგინოს ინფორმაცია, რომლის დასაბუთებაც ვერ შეძლებს.

- **კარიერული საფეხურების მენეჯმენტი.** კარიერული საფეხურების შინაარსს აქვს პერსონალის ორგანიზების და მოტივაციის ფუნქცია. აკადემიური/სამეცნიერო საქმიანობის მაღალი კომპეტენციის მქონე ახალგაზრდა კადრებისთვის მიმზიდველობის შესანარჩუნებლად (მოსაპოვებლად), მართვის პროცესების დარეგულირების მექანიზმია აკადემიური და

სამეცნიერო პერსონალის კარიერული საფეხურების სწორად განსაზღვრა. აუცილებელია პერსონალის კარიერული საფეხურები ზუსტად შეესაბამებოდეს არსებულ გამოწვევებს.

დიდ ბრიტანეთში [24] სამეცნიერო და აკადემიური კარიერული განვითარების საფეხურებია (შესაბამისი მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასით)[23]:

- დოქტორანტი (Ph.D. Candidate);
- პოსტდოქტორი, ასისტენტი; (Postdoc/Research Assistant) [მინ 3364 € – მაქს.4263€];
- მასწავლებელი (Teaching Fellow);
- მეცნიერ-თანამშრომელი (Research Fellow);
- ლექტორი (კატეგორია ა) (Lecturer A) [მინ 4135 € – მაქს.5398 €];
- ლექტორი (კატეგორია ბ) (Lecturer B) [მინ 4135 € – მაქს.5398 €];
- უფროსი ლექტორი/ასოცირებული პროფესორი (Senior Lecturer or Reader) [მინ 5240 € – მაქს.6445€];
- სრული პროფესორი (Full Professor) [მინ 6075€ – მაქს. 6632€];

ბელგიაში სამეცნიერო და აკადემიური კარიერული განვითარების საფეხურებია[25]:

- დოქტორანტი [Aspirant (research fellow, enrolled in a Ph.D. degree, appointed by the Fund for Scientific Research FWO)];
- ასისტენტი (მკვლევარი) [Assistent (research assistant)];
- ასისტენტ-დოქტორი (პოსტსადოქტორო კვლევის ასისტენტი) [Doctor-assistent (postdoc research assistant)];
- ასისტენტ-პროფესორი (დოცენტი) [Doцент (assistant professor)];
- ასოცირებული პროფესორი [Hoofddoцент (associate professor)];
- პროფესორი [Hoogleraar (professor)];
- სრული პროფესორი ნახევარი შტატით [Deeltijds gewoon hoogleraar - buitengewoon hoogleraar (part-time full professor) (previously: professor extraordinarius)];
- სრული პროფესორი სრული შტატით [Gewoon hoogleraar (full professor, full-time) (professor ordinarius)];

საფრანგეთში სამეცნიერო და აკადემიური კარიერული განვითარების საფეხურებია [26]:

- სრული პროფესორი [Professeur ordinaire (full professor)];

- პროფესორი ნახევარი შტატით, ან მოწვეული [Professeur extraordinaire (visiting professor in Switzerland, part-time professor in Belgium)];
- პროფესორი [Professeur (professor)];
- ასოცირებული პროფესორი (ტენუარი) [Chargé de cours définitif (associate professor, **tenured**)];
- ასოცირებული პროფესორი [Chargé de cours temporaire (associate professor, **tenure-track**)];
- მოწვეული ასისტენტი-პროფესორი [Chargé de cours invité (visiting assistant professor, **non-tenured**)];
- უფროსი ლექტორი Maître de conférences [(senior lecturer / **adjunct professor, tenure-track**)];
- ასოცირებული მკვლევარი (დანიშნული სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ფონდის მიერ) [Directeur de recherche (research director / senior research associate, appointed by [National Fund for Scientific Research F.R.S.-FNRS](#))];
- უფროსი მკვლევარი, სწავლების უფლების შეთავსებით (ედ) [Chef de travaux agrégé (senior researcher with teaching aggregation, with Ph.D.)];
- უფროსი მკვლევარი ასოცირებული (დანიშნული სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ფონდის მიერ) [Maître de recherche (senior researcher / senior research associate, with Ph.D., appointed by National Fund for Scientific Research F.R.S.-FNRS, **tenured**)];
- უფროსი მკვლევარი [Chef de travaux (senior researcher, with Ph.D.)];
- უფროსი მკვლევარი [Chercheur qualifié (senior researcher / research associate, with Ph.D., appointed by federal research council FNRS, **tenured**)];
- უფროსი მკვლევარი ასისტენტი/უმცროსი ლექტორი [Premier assistant (senior research assistant / junior lecturer, with Ph.D.)];
- მოხალისე ლექტორი (არაანაზრაურებადი) [Maître d'enseignement (volunteer lecturer, unpaid, **non-tenured**)];
- პოსტდოქტორი (დანიშნული სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ფონდის მიერ) Chargé de recherche (postdoctoral researcher, appointed by National Fund for Scientific Research F.R.S.-FNRS)];
- მკვლევარის ასისტენტი Assistant de recherche (research assistant);
- დოქტორანტი (დანიშნული სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ფონდის მიერ) Aspirant (research fellow, enrolled in a Ph.D.

degree, appointed by National Fund for Scientific Research F.R.S.-FNRS);

მალაიზიის საკვალიფიკაციო სააგენტო [27] შემდეგი სახით განსაზღვრავს სამეცნიერო და აკადემიური კარიერული განვითარების საფეხურებს [28]: ინსტრუქტორი, ტუტორი, ლექტორის ასისტენტი, ლექტორი, უფროსი ლექტორი, ასოცირებული პროფესორი, პროფესორი, ცნობილი პროფესორი.

ფინეთში [29;30] მაგისტრატურის დამთავრებამდე უნივერსიტეტის სტუდენტი შეიძლება დასაქმდეს როგორც მკვლევარის ასისტენტი (tutkimusapulainen). მაგისტრანტმა შეიძლება უნივერსიტეტში იმუშაოს და ეწოდოს დოქტორანტურის კანდიდატი. დოქტორანტი უკვე უნდა იყოს მაგისტრის წოდების მქონე და როგორც წესი, შეუძლია დასაქმდეს უნივერსიტეტში, ან ისარგებლოს ანალოგიური გრანტით და მას ეწოდება დოქტორანტი, მკვლევარი, ან ასისტენტი (მასწავლებლის ასისტენტი). გარდა დოქტორანტურის მკვლევარებისა (tutkijatohtori) და უფროსი ასისტენტისა, არსებობს საშუალო დონის არაპროფესიული თანამდებობები, როგორცაა სწავლების მკვლევარი (opettava tutkija). უფროსი მასწავლებელი და მკვლევარი შეიძლება დასაქმდეს, მაგალითად როგორც "სპეციალური მკვლევარი", ან უნივერსიტეტის მკვლევარი. აკადემიური დოქტორის ხარისხი (დოცენტი) განსხვავებით პროფესორის წოდებისგან ენიჭება უვადოდ, ანიჭებს მას დოქტორანტების ხელმძღვანელობის უფლებას. აკადემიური თანამდებობის მაძიებელი უნდა იყოს ამ წოდების მატარებელი. ამასთან, ისინი შესაძლოა არ მიეკუთვნებოდნენ პროფესორთა კორპუსს და დასაქმდნენ უნივერსიტეტს გარეთ. პროფესორი ტრადიციულად ითავსებს კვლევითი ჯგუფის ხელმძღვანელობის და მენეჯერულ ფუნქციებს. შესაძლოა პროფესორი არ იყოს ასისტენტი / ასოცირებული / სრული პროფესორის კარიერული გზის პირდაპირი ანალოგი. კვალიფიკაცია პროფესორის თანამდებობისთვის ანაზღაურდება როგორც დოქტორის, ან სხვა საშუალო კარიერის თანამდებობებზე. მენეჯმენტში, პროფესორები მსახურობენ დეპარტამენტის უფროსებად (Laitoksen johtaja or osastonjohtaja) და ასევე შესაძლებელია იყვნენ დეკანები (ფაკულტეტის ხელმძღვანელი, დეკანი). უნივერსიტეტის ლიდერს ეწოდება რექტორი (რეტორი), რომელსაც ეხმარება მრავალი ვიცე – რექტორი (vararehtori). ვიცე-რექტორებმა შეიძლება შეინარჩუნონ პროფესორის თანამდებობები, ან სრ-

ული დატვირთვით იმუშაონ პროექტორად. ზოგიერთ უნივერსიტეტს ჰყავს აგრეთვე კანცლერი, რომელიც უფრო მეტად შიგა საქმეებით და ყოველდღიური მენეჯმენტით არის დაკავებული, ვიდრე საზოგადოებასთან ურთიერთობით.

აშშ-ში [31;32] კერძოდ, ბოსტონის უნივერსიტეტში სტანდარტული რანჟირება შემდეგი სახითაა წარმოდგენილი:

- ინსტრუქტორი (მაგისტრის დიპლომის მქონე, ან დოქტორანტი, რომელიც სწავლების კარგ უნარებს ავლენს)

- ასისტენტ-პროფესორი (დოქტორი);
- ასოცირებული პროფესორი;
- სრული პროფესორი;
- ემერიტუსი.

შესაძლებელია ამ წოდებებს დაემატოს წინსართები – „კლინიკის“ (clinical) და „პრაქტიკოსი“ (Practice), რომლებიც აღნიშნავს თეორიულთან ერთად მდიდარ პრაქტიკულ გამოცდილებას დარგში/სექტორში. აკადემიური თანამდებობები წინსართით „მკვლევარი (research)“ აღნიშნავს მის აქტივობებს ნაკლებად აკადემიურ და მეტად სამეცნიერო სფეროში, მეტწილად ორიენტირებულია მეცნიერული კვლევებისა და გრანტების მოზიდვის მიმართულებით. პირი, რომელსაც აქვს თანამდებობა წინსართით „მოწვეული“ (adjunct), არის ის, ვისთვისაც ძირითად სამუშაო ადგილს არ წარმოადგენს ეს უნივერსიტეტი, ან არ აქვს პროფილური კვალიფიკაცია, აქვს საჭირო ცოდნა და მოწვეულია მხოლოდ გარკვეული დროით, კონკრეტული მიზნისთვის ნახევარ განაკვეთზე. აკადემიური ხარისხის არ-მქონე არ შეიძლება იყოს სხვა რანგის გარდა ინსტრუქტორისა. წინსართი „მოწვეული“ ნიშნავს მოკლე (ერთი წლით, ან ნაკლები) დროით დანიშნულ პირებს. გარდა ინსტრუქტორისა, ასეთები შესაძლოა იყვნენ აგრეთვე როგორც აკადემიური, ასევე სამეცნიერო პერსონალი. წინსართი „ემერიტუსით“ წოდება ენიჭებათ პენსიაზე გასვლის შემდეგ სრულ და ასოცირებულ [33] პროფესორებს მოცემულ თანამდებობაზე მინიმუმ 10 წლიანი გამოცდილების შემთხვევაში, დარგის, ან უნივერსიტეტის განვითარებაში შეტანილი განსაკუთრებული წვლილისთვის.

ასევე არსებობს არასტანდარტული რანგები: ლექტორი, უფროსი ლექტორი და უმაღლესი რანგის (Master) ლექტორი. ისინი შესაძლებელია აირჩნენ სრულ, ან ნახევარ განაკვე-

თზე. უფროსი და უმაღლესი რანგის ლექტორის წოდება ენიჭებათ შესაბამისად 5 და 10 წლიანი ლექტორად წარმატებული მუშაობის გამოცდილების საფუძველზე.

ასევე არის **ტენუარის (მუდმივის) სტატუსის** [32] მიღების შესაძლებლობა. როცა ასისტენტ-პროფესორი, ასოცირებული და სრული პროფესორი აჩვენებს სტაბილური მუშაობის უნარს, ენთუზიაზმს ჩაერთოს სასწავლო თუ სამეცნიერო საქმეში, მას წასახალისებლად და დაწესებულებაში შესანარჩუნებლად აძლევენ ამ სტატუსს, თუმცა ეს არ არის გარანტია, რომ მას დააწინაურებენ, მაგრამ ტენუარის გათავისუფლებას დაკავებული თანამდებობიდან სჭირდება განსაკუთრებულად ცხადი დასაბუთება.

ასისტენტ-პროფესორები არიან ტენუარის კანდიდატები. ასისტენტ-პროფესორებთან თავდაპირველად აფორმებენ ხელშეკრულებას 6 წლის ვადით. 5 წლის შემდეგ შეუძლიათ განაცხადი შეიტანონ ტენუარის სტატუსის მოპოვებაზე. ერთწლიანი დაკვირვების შემდეგ, პოზიტიური გადაწყვეტილების შემთხვევაში, იღებენ ტენუარის სტატუსს და გადადიან ასოცირებული პროფესორის პოზიციაზე, უარყოფითი დასკვნის შემთხვევაში კი – მათ უნდა დატოვონ უნივერსიტეტი ერთი წლის განმავლობაში. იქ, სადაც ასისტენტ-პროფესორის თანამდებობაზე მსგავსი დროითი შეზღუდვა არ არის, იშვიათ შემთხვევებში, შესაძლებელია ემერიტუსის სტატუსი მიენიჭოს ასისტენტ-პროფესორსაც.

ხშირად უნივერსიტეტებში დამკვიდრებულია მინიმუმ სამი კარიერული გზა: 1. სასწავლო მიმართულება; 2. სამეცნიერო მიმართულება; 3. სასწავლო-სამეცნიერო მიმართულება. მაგალითად, ბრისტოლის უნივერსიტეტში (იხილეთ ცხრილი N1) [34], ლონდონის სკოლაში [35], შვედეთის ლულეას უნივერსიტეტში დანერგილი პრაქტიკა გვიჩვენებს აკადემიური პერსონალის რამდენიმე ტიპის კარიერული გზას: 1. სწავლებისა და კვლევითი მიმართულება 2. კვლევითი მიმართულება; 3. სწავლებისა და სასწავლო სტიპენდიების მიმართულება. პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები განსხვავდება თითოეული მიმართულებისა და მასში შემავალი საფეხურების მიხედვით. აგრეთვე ცალკე ხდება მოწვეული ლექტორების შერჩევის კრიტერიუმების დეტერმინირება, მათი უფლება-მოვალეობების განსაზღვრის საფუძველზე.

კარიერული გზა 1	კარიერული გზა 2	კარიერული გზა 3
<ul style="list-style-type: none"> • საბაზისო დონე • მეორე (ბ.) დონე – ლექტორი (Grade J) • მესამე (გ.) დონე – ლექტორი (Grade K) • მეოთხე (დ.) დონე – ასოცირებული პროფესორი (Grade L) • მეხუთე (ე.) დონე – პროფესორი (Grade M) 	<ul style="list-style-type: none"> • საბაზისო დონე • პირველი (ა.) დონე – ასოცირებული მკვლევარი (Grade I) • მეორე (ბ.) დონე – უფროსი ასოცირებული მკვლევარი (Grade J) • მესამე (გ.) დონე – მეცნიერთანამშრომელი (Grade K) • მეოთხე (დ.) დონე – უფროსი მეცნიერთანამშრომელი (Grade L) • მეხუთე (ე.) დონე – პროფესორი (Grade M) 	<ul style="list-style-type: none"> • საბაზისო დონე • პირველი (ა.) დონე – ასოცირებული მასწავლებელი (Grade I) • მეორე (ბ.) დონე – ლექტორი (Grade J) • მესამე (გ.) დონე – ლექტორი (Grade K) • მეოთხე (დ.) დონე – ასოცირებული პროფესორი (Grade L) • მეხუთე (ე.) დონე – პროფესორი (Grade M)

ცხრილი N1. კარიერული განვითარების 3 გზა ბრისტოლის უნივერსიტეტში

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ განვითარებულ სამყაროში არ არის აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის რანჟირების ცალსახად დეტერმინირებული სისტემები. სხვადასხვა ქვეყნების გამოცდილება ნათელია, რომ გვიჩვენებს განსხვავებულ პრაქტიკას. შესაძლებელია საქართველოშიც საჭიროების შესაბამისად მოხდეს სისტემის მოდიფიცირება და რეალობისთვის მორგება.

•აკადემიური/სამეცნიერო პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები. აკადემიური პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები, როგორც წესი, დიფერენცირებულია რანგების მიხედვით. პერსონალს, რომელთაც აქტიურად უწევთ დაბალი კურსის სტუდენტებთან მუშაობა (სხვა სამეცნიერო და აკადემიურ აქტივობებთან ერთად) დამატებით მოეთხოვებათ პრეზენტაციული უნარების, კომუნიკაბელურობის მაღალი დონე. სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობით დაკავებული პერსონალი კი უპირატესად ფასდება მათი გლობალური მასშტაბის სამეცნიერო მიღწევებით.

აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ზოგადი კრიტერიუმები სამ კატეგორიად ნაწილდება: 1. აკადემიური მიღწევები; 2. სამეცნიერო მიღწევები 3. მიღწევები დარგში, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე.

აგრეთვე აღსანიშნავია, რომ თუ უმაღლესი რანგის პროფესორის შეფასებებში უმთავრესია დარგში, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე აღიარება და სამეცნიერო-კვლევითი მოღვაწეობის ინდიკატორები, ასისტენტ-პროფესორის შეფასებისას დომინირებს აკადემიუ

რი მიღწევები. მაგალითისთვის შესაძლებელია მოვიყვანოთ ერთ-ერთი მოდელი, სადაც კრიტერიუმთა თანაფარდობა გადანაწილებულია შემდეგი პრინციპით [37]:

I კატეგორია: აკადემიური მიღწევები - ასისტენტისთვის – 50%; ასოცირებულისთვის – 30%; პროფესორისთვის – 20%.

II კატეგორია: კვლევითი აქტივობა (პროექტები, სასემინარო პრეზენტაციები, მოწვეული ლექტორი, კვლევის სუპერვაიზერი, ტრენინგ-კურსი) - ასისტენტისთვის – 20%; ასოცირებულისთვის – 30%; პროფესორისთვის – 30%.

III კატეგორია: კვლევითი პუბლიკაციები (პუბლიკაციები ჟურნალებში, სალექციო ან საცნობარო წიგნები, მონოგრაფია, რეცენზია)- ასისტენტისთვის – 30%; ასოცირებულისთვის – 40%; პროფესორისთვის – 50%.

საგულისხმოა, რომ ინდივიდი, რომელსაც არ აქვს მძლავრი აკადემიური უნარები, რაშიც პირველ რიგში მოიაზრება სოციალური, კომუნიკაციის უნარები და პრეზენტაციული უნარები, თუმცა ამავე დროს გააჩნია მისწრაფება და ტალანტი ჩაერთოს მეცნიერულ კვლევებში, მას აქვს არჩევანის უფლება – აირჩიოს კვლევითი მიმართულება და ეს კარგი გამოსავალია. აგრეთვე პირიქით, პრეტენდენტებს შეუძლიათ აირჩიონ უპირატესად აკადემიური საქმიანობის კარიერული გზა. აგრეთვე საინტერესოა, რომ მათ არ ეკრძალებათ კატეგორიებს შორის ახალი არჩევანის გაკეთება. აღსანიშნავია ისიც, რომ მეტად ტენდენციურია დიდ ასაკში სამეცნიერო კარიერაზე არჩევანის გაკეთება. ახალგაზრდებისთვის კი დამახასიათებელია მეტი აუდიტორიული დატვირთვა და

ნაკლები მიღწევები სამეცნიერო-კვლევით ნაწილში, რაც ბუნებრივია. სააუდიტორიო დატვირთვა, განსაკუთრებით ბაკალავრიატის ეტაპზე ბუნებრივია მოითხოვს დიდ ფიზიკური ენერჯიას, პრევენტაბელურობას და ნაკლებად – სიღრმისეულ მეცნიერულ ცოდნას. მაღალ საფეხურებზე კი სააუდიტორიო მუშაობის დატვირთვა მცირდება, ვინაიდან ამ ეტაპზე სტუდენტებს უკვე გამოუმუშავებული აქვთ დამოუკიდებელი მუშაობის უნარები და პროცესში დამხმარედ სჭირდებათ ღრმა მეცნიერული ცოდნის მქონე პროფესორები. განსაკუთრებით ეს უკანასკნელი აქტუალური ხდება დოქტორანტურის და პოსტდოქტორანტურის საფეხურებზე.

საყურადღებოა, უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში ახალგაზრდა მკვლევართა და აკადემიური პერსონალის შერჩევა, როგორებიც არიან: ასისტენტები, ასისტენტ-პროფესორები (ან მასთან გათანაბრებული კატეგორიები)[38], ვინაიდან გასათვალისწინებელია არა მხოლოდ მათი მონდომება და სურვილი, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, აგრეთვე მათი პოტენციალი. ამ შემთხვევაში შერჩევის კრიტერიუმებში მოიაზრება: სუბიექტური და ობიექტური, რაციონალური და ემოციური ფაქტორები. შეფასების ობიექტია პრეტენდენტის როგორც პროფესიული, ასევე პიროვნული (ხასიათი, სტრესისადმი დამოკიდებულება, ეთიკა, ესთეტიკა და ა.შ.) მახასიათებლები. ფასდება: საბაზისო ინტელექტი IQ, ანალიტიკური უნარები AM (Analytical Mindset); მულტიდისციპლინარული ანალიტიკური უნარები MDAM (Multidisciplinary Analytical Mindset), ემოციური ინტელექტი EQ, სოციალური ინტელექტი SQ და სპეციფიკური უნარები/მოთხოვნები, რომელიც აგრეთვე კონკრეტული სფეროსთვის არის მნიშვნელოვანი. შერჩევის პერიოდი ხშირად ხანგრძლივია. შემრჩევი კი არის ხშირ შემთხვევაში არა ერთი რგოლი, არამედ რამდენიმე, რომლებიც შეფასებას ახორციელებენ ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად. ახალწვეულთა დასაქმება აკადემიურ-სამეცნიერო სივრცეში აუცილებლად მოიცავს საცდელ პერიოდს, რამაც შესაძლოა გასტანოს რამდენიმე წელი. კონტრაქტის ვადის ამოწურვის შემდეგ კი პრეტენდენტთან დაკავშირებით უნდა ჩამოყალიბდეს პოზიცია აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მხრიდან, რაც უნდა გაცხადდეს. კერძოდ, უნდა იქნას მიღებული გადაწყვეტილება მისი დაწინაურების, ან დათხოვნის შესახებ. ასისტენტის და ასისტენტ-

პროფესორის თანამდებობა ხშირ შემთხვევაში არის ბაზისი ასოცირებულ პროფესორთა (ან მასთან გათანაბრებულ პირთა) სელექციისთვის. ასოცირებული პროფესორები კი პროფესორთა (სრულ პროფესორთა) შერჩევის სარეზერვო ბაზას ქმნიან. მიუხედავად იმისა, რომ მათი უმრავლესობისთვის შესაძლოა ეს თანამდებობა მუდმივი იყოს, არ ნიშნავს, რომ მათგან ყველა დაწინაურდება პროფესორის რანგამდე. იგივე შეიძლება ითქვას პროფესორებზე, შესაძლოა ემერიტუსი გახდეს ნებისმიერი კატეგორიის პროფესორი, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ყველა სრული პროფესორი მიაღწევს ემერიტუსის სტატუსს.

მთელ ამ პროცესში განსაკუთრებით საყურადღებოა უმაღლესი რანგის პროფესორთა შერჩევის კრიტერიუმები, ვინაიდან ისინი არიან მაგალითის მიმცემნი ახალგაზრდა თაობებისთვის. ხშირად ისინი (განსაკუთრებით ეს უკანასკნელი ეხება მუდმივ პროფესორებს) გადამწყვეტ როლს ასრულებენ ქვედა რგოლების შერჩევის პროცესში. აგრეთვე, მათი შერჩევის დეტერმინირებული კრიტერიუმები ორიენტირის როლს ასრულებს დამწყებთათვის კარიერის დაგეგმვის თვალსაზრისით. ამ შემთხვევაში შერჩევის მთავარი კრიტერიუმებია: ა) სამეცნიერო მიღწევები; ბ) განათლება და სწავლება; გ) დამატებითი კრიტერიუმები (ჩართულობა, მენეჯმენტი/ლიდერობა). მაგალითად, ნიუკასლის უნივერსიტეტში [22] პროფესორი სამი მთავარი კრიტერიუმით ფასდება შემდეგი ინდიკატორების საფუძველზე:

ა) სამეცნიერო მიღწევები – კვლევა და ინოვაციები.

1. ეროვნული და საერთაშორისო ცნობადობა დარგში, ან სასწავლო სფეროში. განისაზღვრება საავტორო, ან თანაავტორობით შექმნილი წიგნების, ნაშრომების, საკონფერენციო მასალების რეიტინგულ გამოცემებში გამოქვეყნებით და ცნობადობით (ეს მუხლი თავის მხრივ მოიცავს მრავალ ქვეკატეგორიას);

2. სტუდენტების/დოქტორანტების სამეცნიერო სამუშაოების კოორდინაციის წარმატებული გამოცდილება;

3. კვლევითი პროექტების და სამეცნიერო სამუშაოების დაფინანსების მოპოვების წარმატებული გამოცდილება;

4. სამეცნიერო სამუშაოს კოორდინირების და მენეჯმენტის წარმატებული გამოცდილება, როგორც ადგილობრივი, ასევე გლობალური მასშტაბით;

5. უნივერსიტეტს გარეთ, სხვა უნივერსიტეტების სამეცნიერო პერსონალთან მჭიდრო სამეცნიერო თანამშრომლობის და ერთობლივი კვლევის გამოცდილება;

6. ადგილობრივ და საერთაშორისო სამეცნიერო და სამთავრობო წრეებთან მჭიდრო თანამშრომლობა;

7. საერთაშორისო, ადგილობრივ, რეგიონულ და სექტორულ ბიზნეს წრეებთან წარმატებული თანამშრომლობის გამოცდილება;

8. განვითარებაზე წარმატებული გავლენის გამოცდილება;

ბ) განათლება და სწავლება (უმაღლესი რანგის პროფესორისთვის მოიაზრება საერთაშორისო მასშტაბის აქტივობები):

1) სწავლების რეიტინგი. ფასდება სტუდენტის პოზიტიური, ან ნეგატიური მოსაზრებების/ გამოხმაურებების პერმანენტული შეფასებების საფუძველზე;

2) სიახლეების რეგულარული და თანმიმდევრული ინტეგრირება სწავლების პროცესში. ლექტორის მიერ სწავლების პროცესში დანერგილი ინოვაციები, ახალი პროგრამები წარმატებულია დინამიკაში;

3) პედაგოგიური კვლევებისთვის, ინოვაციისა და სწავლების სფეროში გარე დაფინანსების მოპოვების წარმატებული გამოცდილება;

4) კოლეგებთან ახალი კურსკულუმის, ინოვაციების გავრცელების წარმატებული გამოცდილება კონფერენციების, პრეზენტაციების, სემინარების, პუბლიკაციების, ვებ-გვერდების საშუალებით;

5) კონკრეტული სფეროს სწავლებაში/პედაგოგიაში წარმატებული პრაქტიკის და კვლევის შედეგების შესახებ ნაშრომების გამოქვეყნება სპეციალურ, ან პერიოდულ პროფესიულ ჟურნალებში;

6) ამ სფეროში სახელმწიფოს და სპეციალური ორგანიზაციების მხრიდან სწავლებაში მისი მეთოდების აღიარება (ჯილდოები, პრიზები);

7) წვლილი პროფესიის სწავლისა და სწავლების გაუმჯობესებაში, როგორც სტუდენტების, ასევე კოლეგების უნარების განვითარებაში, ცნობიერების ამაღლებაში;

8) მაღალი ხარისხის მასალების რეგულარული წარმოება და გამოცემა, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს ელექტრონული სწავლების კურსებისთვის შემუშავებულ მასალებს ან/და სახელმძღვანელოებს სტუდენტთა სწავლის ხელშესაწყობად და განვითარებისთვის;

9) სტუდენტებისადმი აკადემიური დახმარებისა და პასტორალური ზრუნვის გამოვლენა.

10) სტუდენტების წარმატებებში დადასტურებული როლი;

11) მისი ხელმძღვანელობით კვლევაში ჩართული სტუდენტების მიერ მაღალი შედეგების და დროული დასრულების ჩვენება;

12) სხვა დაწესებულებაში, ან შესაბამისი ორიგანიზაციის წევრის სტატუსით, შიგა ან გარე შემფასებლის მოვალეობის შემსრულებელი. პროფესიული ინსტიტუტის საგამოცდო, აკრედიტაციის, ავტორიზაციის, ხარისხის უზრუნველყოფის, აუდიტის სამსახურების წევრობა.

გ) დამატებითი კრიტერიუმები: 1) **ჩართულობა** სკოლის, სოციალური ჯგუფების, ინსტიტუტების, საფაკულტეტო და საუნივერსიტეტო, კერძო, საჯარო და მესამე სექტორის აქტივობებში; 2) **მენეჯმენტი და ლიდერობა** – შემოქმედებითი და ინოვაციური უნარების წარმატებული გამოვლენა მართვის ორგანოებში, ჩართულობა ცვლილებების, დიზაინის რეფორმირების, პროცესების გაუმჯობესების, მენეჯმენტის აუდიტის, აკრედიტაციის, კოლეგების სწავლების პროცესში.

დამატებითი კრიტერიუმების თითოეული კატეგორია თავის მხრივ მოიცავს მრავალ ქვე-ინდიკატორს.

ბრისტოლის უნივერსიტეტში [39] როგორც უკვე აღვნიშნეთ არის 3 კარიერული გზა. აქედან **პირველი კატეგორია – სასწავლო-სამეცნიერო სფერო** – არის 5 საფეხურიანი მოდელი [40].

მეხუთე საფეხურის – უმაღლესი რანგის პროფესორის უნარები, ცოდნა და გამოცდილება ფასდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

1. ფართო და ღრმა ცოდნა აკადემიურ დისციპლინაში, რაც ხელს უწყობს ამ სფეროში ახალი ცოდნისა და მისი გაგების განვითარებას.

2. ადამიანების ხელმძღვანელობის და მოტივაციის უნარი.

3. კვლევის ან / და სწავლების პროგრამების წარმატებული დიზაინის მართვის გამოცდილება, ინოვაციური ტექნიკის გამოყენების ჩათვლით.

4. პროფესიონალური როლური მოდელირების შექმნის უნარი სხვა აკადემიური პერსონალისთვის კვლევის, სწავლების ან / და მენეჯმენტის საქმიანობასთან დაკავშირებით.

5. რესურსების მართვის პროცესების გაცნობიერება და მათი ეფექტიანად გამოყენების უნარი.

6. კვლევის დაფინანსების ან სხვა რესურსების მართვის გამოცდილება (შესაბამისი დისციპლინისთვის).

7. კარგი ცოდნა უნივერსიტეტის პოლიტიკისა და პროცედურების შესახებ უმაღლესი განათლების, კვლევისა და პოლიტიკის კონტექსტში.

8. კვლევის, როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო დონეზე სრულყოფილად დემონსტრირების უნარი.

9. საერთაშორისო აღიარების მტკიცებულებების ჩვენების შესაძლებლობა (მაგალითად, ჟურნალის რედაქტორობა, კონფერენციების ორგანიზატორად მოწვევა, სამეცნიერო საბჭოს წევრობის უფლება).

10. სწავლებაში და სწავლაში მაღალი ხარისხის წვლილის მტკიცებულების ჩვენების უნარი.

11. სწავლებისა და სწავლის ქვედა დონეების კვალიფიკაციის ფლობა.

მეორე კატეგორია – სამეცნიერო სფერო [41] – მეხუთე (უმაღლესი) საფეხურის პროფესორის დანიშვნისთვის საჭირო კვალიფიკაცია, უნარები და გამოცდილება:

1. აღიარებული საერთაშორისო და ეროვნული რეპუტაცია კოლეგებში მისი კვლევითი მუშაობის ხარისხისა და მნიშვნელობისთვის.

2. გარე კოლეგების ამოცნობის, სელექციის არსებითი თვალსაზრისი ნიშნები მისი კვლევისთვის.

3. ღრმა და ფართო ცოდნა აკადემიურ დისციპლინაში, რაც ხელს უწყობს ამ სფეროში ახალი ცოდნისა და გაგების განვითარებას.

4. ადამიანების ეფექტურად წარმართვისა და მოტივაციის უნარი.

5. სამეცნიერო-კვლევითი პროგრამების წარმატებული დიზაინის მართვის გამოცდილება.

6. სხვა აკადემიური პერსონალისთვის პროფესიონალური როლის მოდელის ამოქმედების უნარი, კვლევითი ან / და მენეჯმენტის საქმიანობასთან დაკავშირებით.

7. რესურსების მართვის პროცესების გაცნობიერება და მათი ეფექტურად გამოყენების შესაძლებლობები.

8. კვლევის დაფინანსების ან სხვა რესურსების მართვის გამოცდილება (შესაბამისი დისციპლინისთვის).

9. ცოდნა საუნივერსიტეტო პოლიტიკისა და პროცედურების და უმაღლესი განათლების, კვლევისა და პოლიტიკური კონტექსტის საკითხების შესახებ.

მესამე კატეგორია – სასწავლო სფერო [42] – მეხუთე (უმაღლესი) საფეხურის პროფესორის დანიშვნისთვის საჭირო კვალიფიკაცია, უნარები და გამოცდილება:

1. წარმატებული სწავლების მრავალწლიანი გამოცდილება.

2. სასწავლო სფეროში რეიტინგული პროგრამების სტიპენდიანტობა.

3. არსებითი და მაღალი ხარისხის წვლილი საგნის სწავლების სამეცნიერო/პედაგოგიურ/კლინიკურ/პროფესიულ კვლევებში.

4. ფართო აუდიტორიისთვის კონცეპტუალური და რთული იდეების წარმატებით გადაცემის უნარი შესაბამისი მეთოდების გამოყენებით.

5. დიდი გამოცდილება და უნარი სწავლების სფეროში, აკადემიურ მენეჯმენტში ან/და კლინიკური/პროფესიული პრაქტიკის სფეროებში.

6. დიდი გამოცდილება თანამედროვე პროგრამების, ტექნიკის და მეთოდების წარმატებით გამოყენებაში.

7. ეფექტური ლიდერობის გამოცდილების მტკიცებულებები – პერსონალის, სტუდენტების მართვისა და მოტივაციის სხვა რესურსების ეფექტურად მართვის უნარები.

8. საკუთარი სპეციალობის სიღრმისეული ცოდნის და მისი კოლეგებისთვის გადაცემის, მათი მომზადების უნარების მტკიცებულებები.

9. მყარი და აღიარებული რეპუტაცია მსგავსი სტატუსის კოლეგებს შორის.

10. დადასტურებული უნარები პრაქტიკის ტექნიკის სწავლებისა და სხვათა განვითარების საქმეში.

11. მტკიცებულებები პროექტებისთვის გარე დაფინანსების მოზიდვის უნარების შესახებ.

თითოეული კატეგორიის და რანგის აკადემიური პერსონალისთვის გარდა კვალიფიკაციის, უნარების და გამოცდილებისა, აგრეთვე წინასწარ განსაზღვრულია: როლები, პასუხისმგებლობა, ურთიერთობებისა და კავშირების დონე. ეს სიცხადე იძლევა საშუალებას ინდივიდებმა შეძლონ თვითმეფასება, სწორად ორიენტირება და კარიერული გზის დაგეგმვა გაუგებრობების და იმედგაცრუების გარეშე.

●**შერჩევის პროცესის აღწერა. ლონდონის სკოლაში** [35] ანალოგიურად ზუსტად დეტერმინირებულია ყველა აკადემიური საფეხური, თითოეულ საფეხურზე ინდივიდის შერჩევის პოლიტიკის მიზნები, პრინციპები, როლი, პასუხისმგებლობა და შერჩევის პროცედურები. შერჩევის პროცედურა შედგება შემდეგი ზუსტად გაწერილი ძირითადი ეტაპებისგან: მომზადების ეტაპი; პრეტენდენტთა მოზიდვა; შემრჩევი კომიტეტის შემადგენლობის განსაზღვრა; შემრჩევი კომიტეტის შექმნა; საბუთების მიღება; კონფიდენციალურობის დაცვა და შესაბამისობის განსაზღვრა; პრეტენდენტთა ვრცელი ნუსხის შედგენა; პრეზენტაციები და არაფორმალური შეხვედრები (საჭიროების შემთხვევაში); შემრჩევი კომიტეტის სხდომები; გასაუბრება; მონაცემთა შეფასება; გადაწყვეტილების მიღება; შეთავაზებების გაკეთება; დანიშვნა; მუშაობის უფლება და სპონსორობის არეალი, შედეგის გასაჯაროება. აქ დეპარტამენტი/კათედრა წარმოადგენს ვაკანსიის გამოცხადების აუცილებლობას. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი განსაზღვრავს კონკრეტული სამუშაო ადგილის ფუნქციურ და ფინანსურ მიზანშეწონილობას, სამუშაოს აღწერილობას, კრიტერიუმებს, როგორც ზოგად, ისე სპეციფიკურ პრიორიტეტებს კონკრეტულ კათედრასთან შეთანხმებით; ადგენს შერჩევის პროცესის ყოველი ეტაპის ვადებს, უზრუნველყოფს ვაკანსიის გამოცხადებას, რეკლამირებას, პრეტენდენტთა მოზიდვას და შერჩევის პროცედურებს, რომელიც საკმაოდ ხანგრძლივი პროცესია – თითქმის ერთი წელი გრძელდება. შემრჩევი კომისიაში დაცული უნდა იყოს გენდერული და სხვა ტიპის ბალანსი. შემრჩევი კომისიაში არ შეიძლება იყვნენ ის პირები, რომლებიც არ მუშაობენ ლონდონის სკოლაში, ასევე მკაცრად არის განსაზღვრული კონკრეტული ვაკანსიების შემრჩევი კომისიების წევრთა სტატუსი. განსხვავებული შემთხვევები მოითხოვს მყარ არგუმენტაციას. კომისიის ყველა წევრი სასურველია იყოს სათანადო პროფილის (გარდა ტექნიკური ფუნქციებით დაკავებული წევრებისა), ამავე დროს სავალდებულოა, რომ პრეტენდენტები მკაცრად შეესაბამებოდნენ ვაკანტური ადგილის პროფილს, გამონაკლის შემთხვევებს სჭირდება სათანადო დასაბუთება, ამისათვის კონკურსანტებმა უმჯობესია გაიარონ წინასწარი კონსულტაცია, სანამ ჩაერთვებიან შერჩევის პროცესში.

მალაიზიის უნივერსიტეტებში [43] მოქმედებს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების მართვის რამდენადმე ერთიანი სისტემა. გაცნობიერებული და დეკლარირებულია შერჩევის პროცესის მნიშვნელობა სფეროს განვითარებაში, რადგან უმაღლესი განათლება ემყარება აკადემიური პერსონალის ცოდნას, უნარებს, კომპეტენციებს, შესაძლებლობებს, დამოკიდებულებებს, ინოვაციურობას და პროფესიონალურ კულტურას, მათი მუშაობის ეთიკას. შესაბამისად, ფორმალიზებულია შერჩევის მიზანი და პროცესის ეტაპები: შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა, მოზიდვა, აპლიკაციის ფორმები, კანდიდატების მოკლე სიის შემუშავება, რეფერირება, ინტერვიუ, გადაწყვეტილების მიღება, სამედიცინო შემოწმება და ხელშეკრულების გაფორმება. წინასწარ გაწერილია: აკადემიური პოზიციის ხელშეკრულების ფორმები (სრული და ნახევარი განაკვეთით, კონტრაქტით მოწვეულის სტატუსის მიხედვით), სახელფასო განაკვეთები და ანაზღაურების სხვა სახეები, ვალდებულებები, მუშაობის შეფასებათა სისტემები, აკრძალვები, დაწინაურების და ხელშეკრულების გაწყვეტის პირობები.

ბრისტოლის უნივერსიტეტში [44] მიიჩნევა, რომ მისიის, მიზნების განხორციელების პროცესში საკვანძოა ადამიანური რესურსების როლი. შესაბამისად, უმთავრესი გამოწვევაა შესაბამისი კადრების მოძიება და მათ შორის საუკეთესო ტალანტების შერჩევა. ამისათვის სანამ გარე წყაროებიდან დაიწყებოდეს პერსონალის შერჩევა, აწყობენ შეხვედრებს კონკრეტული მიმართულების აკადემიურ პერსონალთან და ირკვევა ახალი კადრის აყვანის აუცილებლობა, განისაზღვრება მის მიერ შესასრულებელი ამოცანები, კრიტერიუმები, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს პიროვნება, რათა შეძლოს ამ ამოცანების შესრულება. თუ გამოირიცხა შიდა რეზერვების არსებობა, ასევე იკვლევენ ბიუჯეტი იძლევა თუ არა შესაძლებლობას აიყვანონ ახალი თანამშრომელი. ეს პროცესები ხშირ შემთხვევაში ხორციელდება ზაფხულში. მხოლოდ სათანადო თანხმობის შემთხვევაში უნივერსიტეტი აყალიბებს მიზნობრივ ჯგუფს, ეს განსაზღვრულია სექტემბრის თვეში. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა შემრჩევი გუნდის სწორად ფორმირებას, მნიშვნელოვანია აგრეთვე მათი კომპეტენტურობის სათანადო დონის უზრუნველყოფა და შესაბამისი უფლებებით აღჭურვა. შემდეგი 2 თვე განსაზღვრულია რეკლა-

მირებისათვის, რათა უნივერსიტეტმა მოიზიდოს კადრები, აცხადებს ვაკანსიას და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას, რათა შესაბამის კომპეტენციის ადამიანებისთვის ადვილად ხელმისაწვდომი იყოს ინფორმაცია. უნივერსიტეტს ღრმად სწამს, რომ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა განსაკუთრებით ღირებულია მაშინ, როცა პერსონალი კონკურსით შეირჩევა და არა დანიშვნით. თებერვალ-მარტში მიმდინარეობს შერჩევის პროცესი, კრიტერიუმების შესაბამისად ვრცელი და მოკლე სიის ფორმირება, გასაუბრების ჩატარება; მარტივპრილში ხორციელდება შერჩეულ პირებთან კონსულტაციები; ივლისში ხდება პირთა დანიშნვა და მომზადება სექტემბრისთვის, როცა იწყება ახალი სასწავლო წელი.

უფსალას უნივერსიტეტში, შვედეთში, რომელიც დაფუძნებულია 1477 წელს [45] ოფიციალურად დამტკიცებულია შერჩევის პროცედურები და კრიტერიუმები ყველა კატეგორიისთვის. ამ თვალსაზრისით მთავარ ძალას წარმოადგენს ფაკულტეტის საბჭო, მას აქვს უფლება შემოიღოს დამატებითი რეგულაციები კონკრეტული დეპარტამენტების ინტერესების გათვალისწინებით. აკადემიურ თანამდებობაზე დანიშვნისა თუ დაწინაურებისთვის ფაკულტეტის საბჭოზე ხდება შემრჩევი კომიტეტის განსაზღვრა. კომიტეტის გენდერული ბალანსი უნდა იყოს დაცული, წევრთა თითოეული კატეგორიის მიხედვით. კომიტეტი შედგება: პრეზიდენტისგან, რომელსაც ჰყავს თავმჯდომარე და ორი მოადგილე. მათ ირჩევენ ფაკულტეტის საბჭო. ერთი მოადგილე პასუხისმგებელია პროცესის მიუკერძოებელ წარმართვაზე, მეორე კი განსაზღვრავს პრეტენდენტის პროფესიულ უნარებს, პასუხისმგებელია სწავლების უნარების ექსპერტიზაზე. კომიტეტის შემადგენლობაში შედიან აგრეთვე სტუდენტები არჩეული სტუდენტური ორგანიზაციის მიერ, კომიტეტის შემადგენლობაში შედის აგრეთვე საგნის ორი სპეციალისტი, რომელთაც წარადგენს დეკანი, შესაბამისი დეპარტამენტის/კათედრის ხელმძღვანელთან კონსულტაციის საფუძველზე. სპეციალისტიდან ერთი უნდა იყოს ქალი და ერთი მამაკაცი, გამონაკლისი შემთხვევა მნიშვნელოვანი არგუმენტებით უნდა იყოს დასაბუთებული. პრეტენდენტთა მიმართ თანაბარი მოპყრობა კომიტეტის მთავარი ვალდებულებაა, ამაზე როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, განსაკუთრებულად პასუხს აგებს კომიტეტის თავმჯდომარის პირველი მოადგილე. ყველა წევრი

აფასებს პროფესიულ უნარებს, თუმცა ამ საქმეში განსაკუთრებული პასუხისმგებლობა კომიტეტის თავმჯდომარის მეორე მოადგილეს ეკისრება. მიმართულების ხელმძღვანელმა საკუთარი თავი შეიძლება შესთავაზოს ფაკულტეტს, რომ შერჩევის კომიტეტში მონაწილეობა მიიღოს, როგორც საგნის სპეციალისტმა, ან მას შეუძლია ეს შესთავაზოს სხვა სპეციალისტებს და განიხილოს მათი განცხადებები შემრჩევი კომისიის წევრობის სურვილთან დაკავშირებით, ინტერესთა კონფლიქტის გამორიცხვის აუცილებლობის გათვალისწინებით. თუ მიმართულების უფროსი თავად არის ინტერესთა კონფლიქტში, მაშინ ვალდებულია კათედრის ხელმძღვანელის რეკომენდაციის გათვალისწინებით წარადგინოს დეპარტამენტის სხვა წევრები. კომიტეტის წევრებს უნდა ჰქონდეთ სათანადო პედაგოგიური და სამეცნიერო გამოცდილება და სტატუსი. კვორუმი შემდგარია თუ პრეზიდენტის მინიმუმ ორი წევრი და საგნის სპეციალისტები, ანუ კომიტეტის მინიმუმ ოთხი წევრი იღებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობას. დეპარტამენტის უფროსს აქვს უფლება დაესწროს კომიტეტის სხდომებს, თუმცა არ აქვს უფლება ჩაერთოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ასევე დამტკიცებული წესით რეგულირდება შერჩევის პროცესში მონაწილე თითოეული წევრის პასუხისმგებლობა. ამ ტიპის შერჩევას ექვემდებარება პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის, ასისტენტ-პროფესორის და კონტრაქტით მოწვეული პროფესორების კატეგორიები. შერჩევის კრიტერიუმთა ძირითადი კატეგორიებიდან მნიშვნელოვანია: უმაღლესი განათლების, კვლევის, სწავლების, თანამშრომლობის (კოლეგებთან ერთობლივი პროექტების), ადმინისტრირების, მენეჯმენტის უნარების ექსპერტიზა, წინასწარ განსაზღვრული წესებისა და პროცედურების მიხედვით. თუმცა, ამ კრიტერიუმების საზომები რამდენადმე განსხვავებულია თანამდებობრივი რანგების მიხედვით.

საქართველოში აკადემიური თანამდებობების საფეხურები განისაზღვრება „უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველოს კანონით“: პროფესორის ასისტენტი, ასისტენტ-პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი, პროფესორი [46]. აკადემიურ თანამდებობებზე არჩევის ზოგადი კრიტერიუმები და პროცედურები განისაზღვრება იმავე კანონით, რომლის დეტალიზაციასაც ახდენენ უნივერსიტეტები შიდა მარეგულირებელი აქტებით დარგობრივი სპე-

ციფიკის გათვალისწინებით. კონკურსის გამოცხადება და შერჩევის პროცედურების განსაზღვრა ხდება ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით – რექტორის ბრძანების საფუძველზე, უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭო დადგენილებით ამტკიცებს შესარჩევი და სააპელაციო კომისიის წევრებს. ბუნებრივია, საქართველოში, როგორც სხვა ქვეყნებში (მ.შ. განვითარებულ ქვეყნებში) აზრთა სხვადასხვაობას იწვევს როგორც კონკურსების შედეგებთან დაკავშირებული, ასევე შერჩევის კრიტერიუმების დეტერმინირების საკითხები. ვინაიდან აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის კომპეტენციებს შორის განსხვავება/კომპეტენციების დეკორირება ხშირად რთულად შესაფასებელია. პროცესის გამართულობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ორგანიზაციის დემოკრატიზაციის და პროცესების გამჭვირვალობის ხარისხი იყოს მაღალი. ხოლო შერჩევისთვის გამოყოფილი დრო – საკმარისი ამ საპასუხისმგებლო საქმის განსახორციელებლად. უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში სწორი მმართველობითი სისტემის ინდიკატორია, როცა მაღალი სამეცნიერო კომპეტენციის აკადემიური პერსონალის დამოკიდებულება ადმინისტრაციული თანამდებობის დაკავებისადმი არის ანტაგონისტური. უმაღლესი რანგის სამეცნიერო პერსონალის სწრაფვა მაღალი ადმინისტრაციული თანამდებობებისადმი გვიჩვენებს, რომ ეს უკანასკნელი და არა სამეცნიერო მიღწევები არის ამ სფეროში თავის დამკვიდრების აუცილებელი საშუალება.

აკადემიური პერსონალის შერჩევის პროცესის მოწესრიგება არის უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების მაღალკვალიფიციური აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალით უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი წინაპირობა. წესრიგს განსაზღვრავს ორი ძირითადი დეტერმინანტი: 1. შერჩევის პროცესისა და პროცედურების სწორი მექანიზმის დანერგვა; 2. კარიერული საფეხურების ჩამოყალიბება, რომელიც შეასრულებს სფეროში საუკეთესო ტალანტების მოზიდვის და სტიმულირების ფუნქციას.

1. გამართულ შერჩევის პროცესში იგულისხმება:

ა) სამართლიანობა, მიუკერძოებლობა, გამჭვირვალობა. აქ აუცილებელია სწორად დადგინდეს გადაწყვეტილების მიმღებთა დისკრეციის ზღვარი ზუსტი პროცედურებით და კრიტერიუმებით; გამჭვირვალობას ეკისრება სამა-

რთლიანობის უზრუნველყოფის მექანიზმის ფუნქცია.

ბ) პერსონალის შემრჩევი კომისიის და მისი წევრების ზუსტად განსაზღვრული როლები, ფუნქციები, უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობა. ფუნქციების შესრულების რეალურობა და მიღწევადობა.

გ) შემრჩევი კომისიის წევრების შერჩევის სწორად გაწერილი კრიტერიუმები, მათი სათანადო დონის კომპეტენტურობის უზრუნველყოფა, როგორც სპეციალური მეცნიერული ცოდნის, ასევე პერსონალის შერჩევის თვალსაზრისით, რათა შეძლონ პრეტენდენტთა უახლესი ტენდენციების გათვალისწინებით შეფასება. ეს განაპირობებს მათ მიმართ და პროცესისადმი ნდობას. კომისიის წევრები სასურველია შეირჩეს კონკრეტული ვაკანსიის სპეციფიკის შესაბამისად.

დ) შემრჩევი კომისიის მუშაობისთვის განსაზღვრული გონივრული დრო, რათა შესაძლებელი გახდეს სწორად შეფასდეს პრეტენდენტის როგორც ფორმალური მონაცემები, ისე რეალური უნარები, პიროვნული და პროფესიული თვისებები;

2. კარიერული საფეხურების დეტერმინირების ნაწილში მნიშვნელოვანია შემდეგი გარემოებების გათვალისწინება:

ა) კრიტერიუმების ჩამოყალიბება მოხდეს დარგის სპეციფიკის გათვალისწინებით. კონკრეტული იერარქიული საფეხურის დასაკავებლად ინდივიდისადმი წაყენებული მოთხოვნები სასურველია ადეკვატურად პასუხობდეს როგორც ზოგადად უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების, აგრეთვე კონკრეტული სამეცნიერო/სასწავლო ერთეულის/კათედრის სპეციფიკურ საჭიროებებს. ამავე დროს, დაცული იყოს საერთაშორისო ანალოგთან შესადარისობა. აგრეთვე მნიშვნელოვანია თითოეულ ვაკანსიაზე შესარჩევი კრიტერიუმების დიფერენცირება სტატუსის შესაბამისად. სასურველია, შესარჩევი კრიტერიუმების გრძელვადიან პერიოდში სტაბილურობა, რაც პოტენციურ დასაქმებულთა სწორ ორიენტირებას და მათში სტაბილურობის განცდის ჩამოყალიბებას შეუწყობს ხელს. გასათვალისწინებელია ისიც, თუ რა ტიპის საქმიანობას მოიაზრებს კონკრეტული თანამდებობა (მაგალითად, რა კატეგორიის ჯგუფის სწავლებას გულისხმობს, არის ეს: ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა, დოქტორანტი, აკადემიური პერსონალი, თუ სხვა დაინტერესებული პირები).

ბ) მნიშვნელოვანია უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის კარიერული საფეხურები იყოს შემუშავებული ქვეყანაში არსებული გამოწვევების გათვალისწინებით. საქართველოს მოსახლეობა მცირერიცხოვანია, ამავ დროს ეკონომიკური მდგომარეობა ახალგაზრდებს არ აძლევს სტიმულს მაღალი ალტერნატიული (დროითი და ფინანსური) ხარჯის და ზოგადად, უნივერსიტეტებში ხელფასების დონის გათვალისწინებით, აარჩიონ აკადემიური კარიერა. შესაბამისად, უნივერსიტეტებს არ ეძლევათ შესაძლებლობა პრეტენდენტთა დიდი ერთობლიობიდან მოახდინონ კადრების სელექცია. კანონში ბოლო დროს მიღებული ცვლილების შესაბამისად [46], ახალი, დაბალი იერარქიული საფეხურის (ასისტენტი) დამატებით, კარიერული წარმატება გართულდა შესაბამისად, აკადემიური კარიერა კიდევ უფრო ნაკლებ მიმზიდველი გახდა ახალგაზრდა მეცნიერთათვის. აგრეთვე იკვეთება შუალედური საფეხურებისთვის (ასისტენტ-პროფესორი და ასოცირებული პროფესორი) კარიერული დაწინაურების ნაკლები შესაძლებლობები, ვინაიდან საქართველოს უმაღლესი განათლების შესახებ კანონი (რიგი გასაგები მიზეზების გამო) არ ითვალისწინებს პირის დაწინაურებას, ადგილი შეიძლება ჰქონდეს მხოლოდ ღია კონკურსის წესით შერჩევას; აგრეთვე, კანონი არ ითვალისწინებს მუდმივი აკადემიური სტატუსის მიღების შესაძლებლობას (ეს მხოლოდ პროფესორის შემთხვევაში არის შესაძლებელი), აკადემიური პერსონალი ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ დგანან სამსახურის დაკარგვის საფრთხის წინაშე. კანონის ამ „სიხისტის“ შერბილება და საკუთარი კადრების დაცვა ღია კონკურსისგან ხდება შერჩევის კრიტერიუმებში სპეციფიკური კატეგორიების შეტანით, რომლის შესახებ ინფორმაცია გარე პრეტენდენტისთვის ნაკლებად ხელმისაწვდომია (მაგალითად, სილაბუსების წარმოდგენის ვალდებულება, რომელიც სრულიად შეესაბამება უნივერსიტეტის მოთხოვნებს). უნივერსიტეტის ერთი მხრივ ჯანსაღი მისწრაფება დაიცვას/დაიტოვოს საკუთარი კადრი, მიიღწევა არაჯანსაღი მეთოდით, რაც მეორეს მხრივ კანონით გათვალისწინებულ ღია კონკურსის წესს ხდის დისკრიმინაციულს გარე პრეტენდენტისთვის.

დღეისათვის, აკადემიური პერსონალის შერჩევა ხდება სრული (ა კონტრაქტი) და არასრული (ბ კონტრაქტი) შტატით, ღია კონკურ-

სის წესით, ამავ დროს საინტერესოა, რომ კონკურსი არ ეხება მოწვეულ ლექტორთა კატეგორიას, პირის მოწვევის მიზანშეწონილობა განისაზღვრება მენეჯმენტის დისკრეციული უფლებით – კათედრის გამგის ან/და დეკანის შეთანხმების საფუძველზე. მართალია მოწვევის წესის გაიოლება ნაკარნახევია, იმ ფაქტით, რომ მოწვეულ ლექტორთა გასამრჯელო მოკრძალებულია, თუმცა აღსანიშნავია, რომ სასწავლო პროცესში მათი წვლილი საკმაოდ მასშტაბურია.

ზემოაღნიშნული ხარვეზების შერბილება შესაძლებელია უნივერსიტეტებში, რომელთაც აქვს კარგად განვითარებული როგორც სასწავლო, ისე სამეცნიერო მიმართულებები. ევროპის უნივერსიტეტების ასოციაციის¹ ლისაბონის 2007 წლის დეკლარაცია [47] პროფილის დივერსიფიკაციის, ელიტარულიდან მასობრივზე ორიენტაციის, მეცნიერების, ინოვაციების და ცოდნის განვითარების ორიენტირებიდან გამომდინარე, უნივერსიტეტებს მოუწოდებს სამეცნიერო მიმართულების განვითარებისთვის ინტელექტუალური და ფინანსური რესურსების მიმართვისკენ. ეს ნიშნავს, რომ როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო უნივერსიტეტები სასურველია მეტად კონცენტრირდნენ სამეცნიერო მიმართულების განვითარებაზე, მოხდეს სფეროების მიხედვით სასწავლო და სამეცნიერო მიმართულებების შიდა ინტეგრაცია, რაც შესაძლებლობას შექმნის პერსონალი იყოს მეტად მობილური ორგანიზაციის შიგნით და მოერგოს უნივერსიტეტის საჭიროებებს. უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში კარიერულ საფეხურებს სასურველია ჰქონდეს მამოტივირებელი ფუნქცია – საუკეთესო პროფესიული და პიროვნული თვისებების მქონე კადრების მოზიდვის, სტიმულირების და შენარჩუნების როლი. განისაზღვროს კარიერული საფეხურები, რომელიც უზრუნველყოფს საუკეთესო აკადემიური პერსონალის დაწინაურების შესაძლებლობას გონივრულ დროში, მათი კომპტენციის, მიდრეკილებების და შესაძლებლობების შესაბამისად. ასევე საფეხურები სასურველია შესაბამისობაში იყოს განვითარებული სამყაროს ანა-

¹ From Georgia Individual Full Members of the Association are Georgian Technical University, Ilia State University, Tbilisi State Medical University, Tbilisi Ivane Javakhishvili State University, Individual Associate Member is David Tvildiani Medical University and Affiliate Member Legal Entity of Public Law - National Centre for Education Quality Enhancement

-ლოგიურ სისტემებთან და ამავე დროს პასუხობდეს ადგილობრივ საჭიროებებს.

უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს კარიერული სქემა ოთხი კატეგორიის შესაბამისად (იხ. ცხრილი N2, შემუშავებულია ავტორის მიერ), ქვე-კატეგორიების მინიჭებით, სადაც თითო-

ეული პრეტენდენტის სტატუსი მიიღება ქვე-კატეგორიების კომბინირების შედეგად. ნებისმიერი კომბინაცია მოითხოვს შესაბამისი ცხადი კრიტერიუმების, ანაზღაურების სისტემის და მასტიმულირებელი მექანიზმების ჩამოყალიბებას.

I კატეგორია	II კატეგორია	III კატეგორია	IV კატეგორია
(სრული) პროფესორი	სასწავლო-სამეცნიერო	მუდმივი (ტენუარი) აფილირებული	სრული განაკვეთით მომუშავე
ასოცირებული პროფესორი			ნახევარი განაკვეთით მომუშავე
ასისტენტ-პროფესორი	სასწავლო	აფილირებული	მოწვეული
ასისტენტი	სამეცნიერო	არააფილირებული	

ცხრილი N2 აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის სავარაუდო კარიერული სქემა

პირველი კატეგორია განსაზღვრავს ინდივიდის აკადემიურ თანამდებობას; მეორე – თანამდებობის პროფილს, მესამე – აქტივობების კავშირის დონეს კონკრეტულ უნივერსიტეტთან და მეოთხე – აღნიშნულ თანამდებობაზე დატვირთვის ხარისხს.

ეს არ გამორიცხავს გარკვეული კომბინაციების უარყოფას, მაგალითად, კონკრეტულმა უნივერსიტეტმა შესაძლებელია არასასურველად მიიჩნიოს კომბინაცია: ასისტენტი – სასწავლო – მუდმივი აფილირებული – მოწვეული, რადგან ჩათვალოს, რომ მოწვეული ასისტენტისთვის მიდმივი აფილირებულის სტატუსის მინიჭება გრძელვადიან ვალდებულებას აღუძრავს ნაკლებად კვალიფიციური ინდივიდის მიმართ. ან მაგალითად, შეუთავსებლად მიიჩნიოს არააფილირებულის და სრული განაკვეთით მომუშავის სტატუსი.

მეორე კატეგორიის კრიტერიუმთა დაკონკრეტება უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებას საშუალებას მისცემს ინდივიდების გადანაწილება მოახდინოს მიდრეკილებების, ან განწყობის შესაბამისად. მაგალითად, ინდივიდს, რომელიც არის კარგი მეცნიერი, ან სათანადო პოტენციალის მქონე, თუმცა არ აქვს სურვილი, ან ბუნებრივი მონაცემები ჩაერთოს სასწავლო-პედაგოგიურ საქმიანობაში – იურთიერთოს გარკვეული კატეგორიის სტუდენტურ ჯგუფთან, შეუძლია აირჩიოს სამეცნიერო სექტორი. ასეთ შემთხვევაში მისი საქმიანობა დაკავშირებული იქნება მხოლოდ სამეცნიერო სფეროსთან, დაკავდება გრანტების მოძიებით, განახორციელებს კვლევებს და ა.შ.

ასევე პირიქით, მაგალითად ასისტენტს, რომელსაც აქვს სტუდენტებთან ურთიერთობის კარგი უნარი და პროფილის პრაქტიკული ცოდნა, შესაძლებელია მეორე კატეგორიიდან განესაზღვროს სასწავლო მიმართულება, რაც მას მეტ-ნაკლებად გაათავისუფლებს სავალდებულო სამეცნიერო საქმიანობისგან.

ეს კატეგორიზაცია შესაძლებელია უმაღლესმა სასწავლო დაწესებულებამ წარმატებით გამოიყენოს ხანდაზმული, მაღალი რანგის მეცნიერთათვის სათანადო სტატუსის შესანარჩუნებლად. უნივერსიტეტებში სამეცნიერო და აკადემიური საქმიანობის ინტეგრაცია ერთიან სისტემაში, სასწავლო ერთეულებიდან სამეცნიერო ერთეულებში პროფესორთა გადანაცვლების შესაძლებლობას შექმნის, გააიოლებს პერსონალის შერჩევას და თაობათა სწორ, უმტკივნეულო ცვლას. პროფესორისთვის სამეცნიერო მიმართულების სტატუსის მინიჭება (მეორე კატეგორიიდან) მათ გაათავისუფლებს ბაკალავრიატის, მაგისტრატურის სასწავლო პროგრამებში ჩართულობისგან და ჩართავს დოქტორანტების, პოსტდოქტორანტების, ასისტენტების მცირერიცხოვანი ჯგუფების სამეცნიერო მიმართულებით მომზადების და სელექციის პროცესში, მეცნიერების დარგში განსაკუთრებული დამსახურების მქონე პირთათვის აგრეთვე შესალებელია მუდმივი აფილირებულის სტატუსის მინიჭება, რაც მათ სტიმულს კიდევ უფრო გაზრდის. უმაღლესი რანგის პროფესორს გარკვეულ ასაკში და/ან საქმიანობის შემაფერხებელი ჯანმრთელობის მდგომარეობის შემთხვევაში, რომე-

ლიც ასრულებს მხოლოდ მრჩეველის ფუნქციას, შეიძლება მიენიჭოს ემერიტუსის სტატუსი.

მესამე კატეგორია უზრუნველყოფს პირველი კატეგორიით განსაზღვრული თანამშრომლების დიფერენცირებას უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებასთან თანამშრომლობის სტაბილურობის ნიშნით. ინდივიდები, რომლებიც აჩვენებენ სტაბილურ საქმიანობას და დინამიკურ განვითარებას აღნიშნული უმაღლესი სასწავლებლის და კონკრეტული ქვეკატეგორიის ფარგლებში სასურველია მიენიჭოს მუდმივი აფილირებულის სტატუსი. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, უცხოეთის ზოგიერთ უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში არ არის მიღებული მუდმივის სტატუსი მიენიჭოს ასისტენტს. ასისტენტ-პროფესორისთვის პირველივე კონტრაქტის ვადის დასრულების შემდეგ მნიშვნელოვანია მუდმივი ასისტენტ-პროფესორის სტატუსი მიღება, ვინაიდან წინააღმდეგ შემთხვევაში ის ტოვებს უნივერსიტეტს. მუდმივის სტატუსის მინიჭების შემთხვევაში ის გადაყვანილი უნდა იქნეს ასოცირებულ პროფესორად. გარკვეული პერიოდის შემდეგ, თუ ვერ შეინარჩუნებს ასოცირებული პროფესორის თანამდებობას, მას გარანტირებული აქვს ასისტენტ-პროფესორის სტატუსი. რაც შეეხება ასოცირებულ პროფესორებს, მათთვის საკმაოდ რთულია სრული პროფესორის სტატუსის მიღება და ამავდროს კუთვნილი სტატუსის შენარჩუნებაც, ამ კატეგორიის პერსონალის მოტივაციისთვის კარგი მექანიზმია მუდმივი ასოცირებული პროფესორის სტატუსის მინიჭება. ეს მათ აძლევს ორგანიზაციისთვის ერთგულად მუშაობის და სტაბილური სასწავლო და/ან სამეცნიერო მუშაობის სტიმულს.

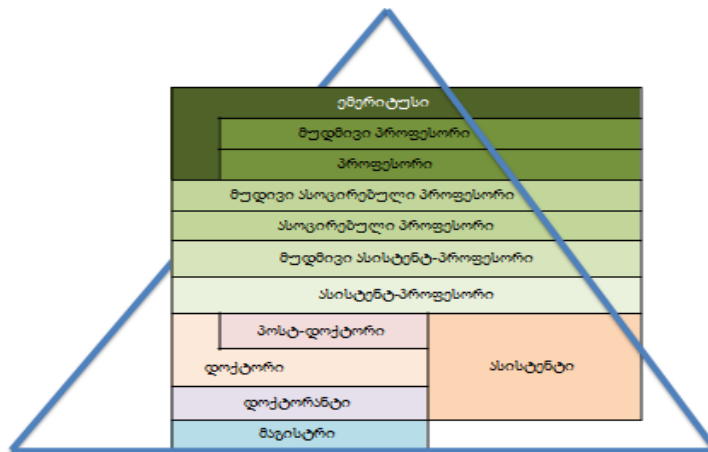
მესამე კატეგორიიდან აგრეთვე მნიშვნელოვანია აფილირებული და არააფილირებული წევრებისადმი დამოკიდებულების დიფერენცირება, მათ მიმართ დამსაქმებელი ორგანიზაცია უნდა იყენებდეს განსხვავებულ მართვის მიდგომებს. აფილირებული წევრები უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან მათი აქტივობები იწერება ამ ორგანიზაციების აქტივში. ნებისმიერი ქვეკატეგორიის პროფესორი, რომელსაც არ აქვს აფილირების ხელშეკრულება დადებული აღნიშნულ უნივერსიტეტთან, არ უნდა სარგებლობდეს სამეცნიერო საქმიანობისთვის განკუთვნილი უპირატესობებით.

მეოთხე კატეგორიის ქვეკატეგორიები უცხო სულაც არ არის, საქართველოს უნივერსიტეტებში, ის კარგად აპრობირებულია. დამსაქმებელმა ორგანიზაციამ, რა თქმა უნდა, ამ შემთხვევაშიც ზუსტად უნდა განსაზღვროს თითოეული ამ ქვეკატეგორიის სტატუსით მომუშავეთა მიმართ დამოკიდებულება. მ.შ. მნიშვნელოვანია ყველა მოწვეული არ სარგებლობდეს თანაბარი სტატუსით და პრივილეგიებით. სამეცნიერო ხარისხის მქონეს და არმქონეს არ შეიძლება ჰქონდეს თანაბარი წოდება „მოწვეული ლექტორი“. მნიშვნელოვანია მოხდეს მათი დიფერენცირება როგორც ანაზღაურების, ასევე წოდების მიხედვითაც და ეს სასურველია მოხდეს წინასწარ ჩამოყალიბებული, გამჭვირვალე კრიტერიუმების შესაბამისად. აუცილებელია მოსაწვევ პირთა კატეგორიზაცია და მათი შერჩევის პროცედურებისა და კრიტერიუმების ნათლად განსაზღვრა.

უმაღლესმა სასწავლო დაწესებულებებმა მნიშვნელოვანია განსაზღვრონ რა კატეგორიის ინდივიდებს აქვთ პროგრამით გათვალისწინებული კონკრეტული სასწავლო კურსის გაძღოლის უფლება. გასათვალისწინებელია, რომ დოქტორანტების და ასისტენტების რაოდენობა უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში სასურველია და შესაძლებელია იყოს ბევრი. თუმცა, ამ კატეგორიის ინდივიდებისთვის, მეთვალყურის გარეშე, თუნდაც ბაკალავრიატი-ს საფეხურზე, სასწავლო პროცესის დამოუკიდებლად წარმართვის პასუხისმგებლობის დაკისრება მნიშვნელოვნად აკნინებს სასწავლებლის იმიჯს. სასურველია, მოხდეს მკვეთრად განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე სასწავლო და სამეცნიერო პროცესში მონაწილე პირების (მაგისტრების, დოქტორანტების) განსაკუთრებული სელექცია. აქტუალურია დადგინდეს ჩართულობის მაქსიმალური ზღვარი შემდეგი სტატუსის მქონე პირებისთვის: მაგისტრი, დოქტორანტი, პოსტდოქტორანტი, ასისტენტი და ასისტენტ-პროფესორი. მაგალითად, რომელ მათგანს ექნება უფლება დართული ჩაერთოს საბაკალავრო, ან სამაგისტრო პროგრამით გათვალისწინებული კურსის სწავლებაში, რომელ კატეგორიას აქვს სემინარული მეცადინეობების, სალექციო კურსების დამოუკიდებლად გაძღოლის, სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელობის უფლება და. ა.შ. რომელი მათგანის ფუნქციები შემოიფარგლება მხოლოდ დამხმარე პერსონალის როლით. სასურველია,

დოქტორანტებს მიენიჭოს არა კურსის ხელმძღვანელის, არამედ პროფესორთა კატეგორიების ასისტენტის (პროცესებში დამხმარე) ფუნქციები. მაღალი რეპუტაციის უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებები უნდა მოერიდონ მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მქონე პირების ჩართვას სასწავლო პროცესში, თუ მათ არ აქვთ პრაქტიკის სფეროში მუშაობის დიდი გამოცდილება. მნიშვნელოვანია არაპრაქტიკოსი და დოქტორის აკადემიური ხარისხის არმქონე პირების დამოუკიდებელი წევრის სტატუსით (მაგალითად, სალექციო კურსის ხელმძღვანელი) ჩართვა სასწავლო პროცესში მოხდეს იშვიათად, გამონაკლის (მკვეთრი არგუმენტებით დასაბუთებულ) შემთხვევებში, ვინაიდან ამან შესაძლოა მნიშვნელოვნად დააქვეითოს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების რეპუტაცია.

შერჩევის პროცესის და კარიერული საფეხურების დარეგულირებისას, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ სფერო მონოტონურად აღიქმება და ნაკლებად საინტერესოა ახალგაზრდებისთვის [9], რადგან შრომატევადია, აგრეთვე კარიერული საფეხურები ბევრია, ხოლო დაწინაურება რთული და დროში გაჭიანურებული, ამიტომ განსაკუთრებული მოტივაცია უნდა მოხდეს იმ ახალგაზრდების, ვისაც აქვს სამეცნიერო მუშაობისა და სასწავლო პროცესის გაძლიერებისთვის საჭირო ბუნებრივი და შეძენილი მონაცემები, ვინც აპირებს კარიერა დაუკავშიროს აკადემიურ და კვლევით საქმიანობას, იყოს უნივერსიტეტის თანამშრომელი სრული შტატით და ა.შ. (იხ. სქემა 1. (შედგენილია ავტორის მიერ).



სქემა1. აკადემიური კარიერული საფეხურების სავარაუდო სქემა

კონკრეტულ სფეროში დოქტორის აკადემიური ხარისხის მინიჭებასთან ერთად, აპრობირებულია დოქტორანტების კატეგორიზაცია: ა) მიმართულების დაფიქსირებით, რაც ამ კატეგორიის პირების ვიწრო სპეციალიზაციას უწყობს ხელს. ზემოაღნიშნული კატეგორიების არსებობის მიზანშეწონილად ჩათვლის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია თითოეული მათგანისთვის კონკრეტულად გაიწეროს პროგრამები და კრიტერიუმები. ამასთან, ამ ტიპის სტატუსის არსებობამ და კონკრეტული ინდივიდისთვის მინიჭებამ უმაღლეს სასურველია შეასრულოს საუკეთესო ტალანტების მოზიდვისა და შეკავების ფუნქცია. საყურადღებოა აგრეთვე დოქტორის განსაკუთრებული კატეგორიის – სპაპტო დოქტორის სტატუსის

მინიჭების კრიტერიუმების ჩამოყალიბების საკითხი, მისი მინიჭება ხდება ავტორიტეტული პირისთვის, განსაკუთრებული აქტივობების განხორციელებისთვის, რათა მათი საქმიანობა გახდეს მისაბამი საზოგადოების სხვა წევრებისთვის. ბ) ინტერესის სფეროს გათვალისწინებით. სხვადასხვა ქვეყნებში დანერგილი გამოცდილებების შესაბამისად, შესაძლებელია, სადისერტაციო ნაშრომის დაცვის დროს, მოხდეს პირისთვის ისეთი წოდებების მინიჭება, როგორცაა: აკადემიური დოქტორი, კვლევითი დოქტორი, პრაქტიკოსი დოქტორი, მეცნიერებათა/სამეცნიერო დოქტორი და ა.შ. ეს შესაძლებელია განხორციელდეს დოქტორანტურის პერიოდში პირის მიერ გამოვლენილი აქტივობების, კვლევის და სოციალური (კომ-

უნიკაციის, პრეზენტაციის) უნარების შეფასების საფუძველზე. ეს ქმნის საფუძველს ზუსტად განისაზღვროს პირის სტატუსი მომავალში მეორე კატეგორიის მიხედვით (მაგალითად, კვლევითი დოქტორი მეორე კატეგორიის „სამეცნიერო“ ქვეკატეგორიას შეესაბამება), ან მაგალითად, მეოთხე კატეგორიიდან მოწვეულის სტატუსის განსაზღვრისას, პრაქტიკოს დოქტორს უპირატესობა მიენიჭება კვლევით დოქტორთან შედარებით, თუმცა ნაკლები პრივილეგიებით ისარგებლებს მეორე კატეგორიიდან „სასწავლო“-ს სტატუსის მინიჭებისას.

ადამიანისეული პოტენციალის მართვის ლაბორატორიის ეგიდით ჩატარებული კვლევებით, რომლებიც მიზნად ისახავდა სტუდენტთა დამოკიდებულების შესწავლას უნივერსიტეტებში არსებული გამოწვევებისადმი, წარმოჩინდა, რომ სტუდენტებისთვის ნაკლებად მიმზიდველია სამეცნიერო და აკადემიურ სფეროში დასაქმება, საქართველოში ის აღიქმება როგორც დაბალანაზღაურებადი, რთულად მიღწევადი და ნაკლებად სასურველი სამუშაო [10]. ლექტორთა შერჩევის კრიტერიუმებისადმი სტუდენტების დამოკიდებულების კვლევამ კი ცხადყო [11], რომ სტუდენტები უპირატესობას ანიჭებენ ლექციის ხარისხს, ლექტორის სასწავლო და საერთაშორისო აქტივობებს, სალექციო კურსების მომზადების ხარისხს და შედარებით ნაკლებად აქტუალურად მიიჩნევენ აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო აქტივობებს. აღნიშნული კვლევები გვამღვებს საფუძველს ვივარაუდოთ, რომ აუცილებელია სტუდენტების მეტი ხარისხით ჩართვა სამეცნიერო აქტივობებში, რათა მათ გამოუმუშავდეთ მკვლევარის უნარჩვევები, რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის როგორც ანალიტიკურ და ცოდნის დამოუკიდებლად მიღების უნარ-ჩვევებს, აგრეთვე, საუკეთესო სტუდენტების სფეროში მოზიდვის შესაძლებლობებს. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია, საქართველოში მოქმედმა უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმონ სამეცნიერო-კვლევითი მიმართულების განვითარებას უმაღლესი განათლების ყველა საფეხურზე, ვინაიდან ის მიიჩნევა საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხის გაუმჯობესების მნიშვნელოვან საფუძველად [47]. ამასთან ერთად, მნიშვნელოვანია ყურადღება მიექცეს მეცნიერების და კვლევის განვითარების ფინანსურ მხარდაჭერას [12] და სათანადო მმართველობითი მექანიზმების დანერგვას [13] [14]. სამეცნიერო და სას-

წავლო პროცესის მართვის გაუმჯობესებასთან ერთად [15], ინფრასტრუქტურის და ადმინისტრაციული გამოწვევების დაძლევა [16], უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებს შრომის ბაზარზე მეტად კონკურენტუნარიანს გახდის. სათანადო ანაზღაურებით და სამუშაო პირობებით შესაძლებელი გახდება საუკეთესო ტალანტების მოზიდვა. ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია, აგრეთვე ორგანიზაციის შიგნით საქმიანი კლიმატის გაუმჯობესება. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სამეცნიერო და სასწავლო საქმიანობა საუკეთესო ასპარეზია იმისათვის, რომ უნივერსიტეტებსა და აკადემიურ პერსონალს შორის ჩამოყალიბდეს სტრატეგიული პარტნიორობა [17], რომელსაც საფუძველად დაედება, ეთიკური კულტურის პრინციპები და მორალური ფასეულობები [18]. ეს კი გრძელვადიანი, სტაბილური განვითარების მყარ საფუძველს შექმნის.

გარდა შიგა მმართველობითი ინსტრუმენტებისა და მარეგულირებელი აქტებისა პროცესის გაჯანსაღებაში უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს მაკრო ფაქტორები, როგორცაა ეკონომიკა, პოლიტიკა, დემოგრაფია, საკანონმდებლო ბაზა, სოციალურ-კულტურული ფაქტორები და ა.შ. [19], [7]. ქვეყანაში მიმდინარე პროცესები, რა თქმა უნდა ასახვას, ჰკოვებს ორგანიზაციების ფუნქციონირებაზე. მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მხრიდან უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის რეფორმი-რების პროცესის აქტიური მხარდაჭერა. ამ მხრივ გატარებული პოლიტიკა შეიძლება გახდეს სექტორში საუკეთესო ტალანტების მოზიდვის, დეკოდირების და [20] შენარჩუნების საშუალება.

წამრომში ასახული აქცენტები გამოიკვეთა, რადგან ცხადი გამხდარიყო საქართველოში არსებული რეალობის მსგავსება და განსხვავება უცხოეთის ანალოგიურ სისტემებთან. წარმატებული უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების გამოცდილებების დანერგვა, კარიერული საფეხურების და შერჩევის პროცესის დარეგულირება საქართველოსთვის დამახასიათებელი სპეციფიკის გათვალისწინებით, უზრუნველყოფს საქართველოს უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში სამართლიანი კარიერული წინსვლის, ჯანსაღი კულტურის, თაობებს შორის ცოდნის გაზიარების მხარდაჭერი მექანიზმების დანერგვას, რაც თავის მხრივ ქვეყანაში ცოდნის დონის გაუმჯობესების საფუძველს შექმნის.

ლიტერატურა/REFERENCES

1. Armstrong, Michael;. (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management . New York: Cogan Page.
2. Armstrong, Michael;. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 12th Eddition. London: Cogan Page.
3. Guillory , William A;. (2013). The Age of Human Potential—Talent Management. Salt Lake City, Utah.
4. Chatzkel, J L;. (2004). Human capital: the rules of engagement are changing, Lifelong Learning in Europe, pp 139–145.
5. Chambers, Elizabeth G; Foulon, Mark; Handfield-Jones, Helen; Hankin, Steven M; Michaels, Edward G;. (1998). The War For Talent. Mc-Kinsey and Co.
6. Caye, Jean Michel; Hinshaw, Karin;. (2011). Make Talent, Not War. BCG.
7. Tea Kasradze, Nino Zarnadze. (2019). CHALLENGES OF ECONOMIC OF GEORGIA: GOOD AND BAD ECONOMIC GROWTH. European Journal of Economics and Business Studies , 178-186.
8. Kasradze Tea; Zarnadze Nino Enhancing Workforce Competitiveness through Improving Quality of Education – An Indispensable Means for Overcoming Poverty International Journal of Innovative Technologies in Economy 19-21
9. Gulua, Ekaterine. (2017 April-June). Modern Challenges of Higher Education. Economics and Business, Business and Economics Refereed and Reviewed International Scientific and Practical Journal of the Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Volume X, N2 , pp. 112-132
10. Gulua, Ekaterine; Kasradze, Tea; Zarnadze, Nino;. (2020). Research of Students' Attitudes toward the Management Challenges at Private and State Universities. 21st International Conference on Social Sciences, (pp. 166-183). Amsterdam.
11. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;. (2018 Volume 5). Analyze of Students' Attitude Survey of Professor Evaluation Criteria. Journal Innovative Economics and Management , pp. 122-131.
12. Kasradze, Tea; Antia , Vakhtang; Gulua, Ekaterine;. (2019 January - April Volume 5, Issue 1). Challenges of Financial Management of the Higher Education Institutions in Georgia. European Journal of Economics and Business Studies , pp. 187-206.
13. Kasradze Tea. (2014). Investment Environment in Georgia and and Domestic Investment Potential of the Country. International Scientific-Analytical Journal Ekonomisti #5 , pp. 33-43.
14. Kasradze Tea 2014 The Major Policies Used by the Governments of Developing Countries for Attracting Direct Investments Journal Caucasus International University HERALD #6
15. Gulua, Ekaterine;. (2018 24 Jul). Challanges of Higher Education Learning and Scientific Research Process Management. European Journal of Multidisciplinary Studies, Volume 3. Issue 3 , pp. 80-100.
16. Gulua, Ekaterine;. (2019 January - April). Management of Process and Infrastructure in Higher Education Institution. European Journal of Interdisciplinary Studies, Volume 5, Issue 1. pg , pp. 27-46.
17. Ulrich, Dave ;. (2015). Human Resource Champions. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press,.
18. Schein, E H;. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, San Francisco:. Jossey Bass.
19. Tea, Kasradze 2013 Poverty – A Global Socio-Economic Problem Caucasus International University HERALD #5 15-18
20. Strack, Rainer; Booker, Mike; Kovacs–Ondrejko, Orsolya; Antebi, Pierre; Welch, David;. (2018). Decoding Global Talent. Boston Consulting Group.
21. The London School of Economics and Political Science (LSE). Recruitment and Selection Policy, 2017 <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/The-recruitment-toolkit/Recruitment-guidelines>
22. Newcastle University, Guidelines for Promotion to Senior Lecturer, 2015 https://www.ncl.ac.uk/hr/assets/documents/2016_guidelines_for_promotion_from_lecturer.pdf
23. Newcastle University, Guidelines for Promotion to Senior Lecturer 2015.pg1-5 <https://www.ncl.ac.uk/hr/assets/documents/2019-guidelines-for-promotion-to-sl.pdf>
24. <https://www.eui.eu/ProgrammesAndFellowships/AcademicCareersObservatory/AcademicCareersbyCountry/UnitedKingdom>
25. <https://academicpositions.com/career-advice/belgian-academic-job-titles-explained>
26. <https://academicpositions.com/career-advice/french-academic-job-titles-explained>
27. Malaysian Qualifications Agency. Guidelines to Good Practocoos: Academic Staff 2014
28. [https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20Academic%20Staff%20\(BI\).upload%20website%2013.10.17.pdf](https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20Academic%20Staff%20(BI).upload%20website%2013.10.17.pdf)
29. <https://www.k12academics.com/Education%20Worldwide/Education%20in%20Finland/academic-ranks-finland>

30. <https://academicpositions.com/career-advice/finnish-academic-job-titles-explained>
31. <https://www.bu.edu/handbook/appointments-and-promotions/classification-of-ranks-and-titles/>
32. <https://www.math.uh.edu/~tomforde/Ranks-of-Professors.html>
33. <https://ap.washington.edu/ahr/academic-titles-ranks/associate-professor-emeritus/>
34. Bristol University, Academic staff Role Profiles. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/>
35. London School Economics and Political science, Recruitment and Selection Policy <https://info.lse.ac.uk/staff/services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/recSelPolPro.pdf>
36. Academic, Research and Teaching Appointments 2017 <https://info.lse.ac.uk/staff/services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/recSelPolPro.pdf>
37. Selection Criteria for Direct Recruitment of Assistant Professor/Associate Professor/Professor by Jadavpur University http://www.jaduniv.edu.in/upload_files/recruit_data/1354033320-5.pdf
38. Luleå University of Technology of Sweden is Scandinavia's northernmost university of technology. 2017 https://www.ltu.se/cms_fs/1.173156!/file/Guidelines%20for%20recruitment%20of%20teachers.pdf
39. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/>
40. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/1e.html>
41. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/2e.html>
42. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/3e.html>
43. Malaysian Qualifications Agency. Guidelines to Good Practicoes:Academic Staff 2014 [https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20Academic%20Staff%20\(BI\).upload%20website%2013.10.17.pdf](https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20Academic%20Staff%20(BI).upload%20website%2013.10.17.pdf)
44. Bristol University, Recruitment, Selection and Support for new Academic Staff at the University of Bristol New Policy Document <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/hr/documents/resourcing/Academic%20Recruitment%20Policy.pdf>
45. Uppsala Universitet, Guidelines for the Appointment and Promotion of Teachers and for Appointment of Docents and of Excellent Teachers at the Disciplinary Domain of Science, and Technology, 2018 https://www.teknat.uu.se/digitalAssets/395/c_395576-1_1-k_guidelines-appointment-promotion.pdf
46. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=80>
47. <https://eua.eu/resources/publications/619:lisbon-declaration.html>

ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

ჟურნალის ელექტრონული ვერსია შეგიძლიათ იხილოთ ჟურნალის ვებგვერდზე:

www.nier.ge

ელ. ფოსტა: editor@iem.ge

ანგისის ქ. 15. ბათუმი. 6010

ტელეფონი: (+995) 593 72-21-15; (+995) 591 98-03-80

The online version of the journal is available on the website:

www.nier.ge

E-mail: info@nier.ge

15 Angisa Sht. Batumi. 6010

Phone: (+995) 593 72-21-15; (+995) 591 98-03-80

კომპიუტერული უზრუნველყოფა — **ეკა აბზიანიძე**

ტექსტის კორექტურა — **ნათია კუპრაშვილი**

ქალაქის ზომა — A4

გამომცემლობა „**კალმოსანი**“

E-mail: Kalmosani@yahoo.com

ტელეფონი: 571 19-19-39

Publishing „**KALMOSANI**”