

ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

## „ეკონომიკა და ფინანსები“

---

Institute of Economic Research and Development  
Georgian Technical University

## „Economics and Finance“

---

თბილისი / Tbilisi

1 / 2022

UDC(უკ)050:[33+336] ე-491

ISSN – 2587-5000

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი “ეკონომიკა და ფინანსები”

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

### ჟურნალის სარედაქციო კოლეგია:

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

## International Scientific Journal “Economics and Finance”

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

### Editorial board of Journal:

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

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

- რუსუდან ბერიაშვილი** - ღვინის ტურიზმის განვითარების აუცილებლობა ქვეყრის ღვინოების ცნობადობის გასაზრდელად და მეტი ღვინის ტურისტის მოზიდვა მარკეტინგული სტრატეგიების გამოყენებით ..... 8
- გიორგი გოგოლაძე, დავით ჩახვაშვილი** - სოფლის მეურნეობაში შრომის პროდუქტიულობის შეფასების თავისებურებები და პრობლემები ..... 13
- თენგიზ ლაჭყვიანი, შორენა ცაავა, მათა ლომიშვილი** - „მწვანე“ ეკონომიკა, როგორც საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპის მოვლენა ..... 20
- გიორგი ცაავა, ვალერი მოსიაშვილი** - გლობალური ინოვაციური ინდექსის სტრუქტურა, ქვეყნიური კლასიფიცირება და ინოვაციების კომერციალიზაციის ინდექსის დონის შეფასების გაანგარიშების მეთოდიკა ..... 26
- ანუკი ტოგონიძე** - კიბერ საფრთხეები და მსოფლიოში არსებული მდგომარეობა ..... 42
- იზა მეტრეველი** - თანამშრომლის მოტივაციის ინოვაციური მეთოდების დანერგვის პრობლემატიკა ..... 51
- სალომე ოდიშარია** - არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების დაბეგვრის თავისებურებები ..... 59
- ნაზი ჭიკაძე, გიორგი შენგელია** - საქართველოს საგადასახადო სისტემის განვითარების ტენდენციები ..... 70
- მანანა მჭედლიშვილი** - მწვანე ეკონომიკის აქტუალობა და მისი გავლენა საქართველოს შრომის ბაზარზე ..... 79
- დავით ჩახვაშვილი** - ქართული კომპანიებისთვის ბიზნეს მოდელის აგება კანვას პრინციპის გამოყენებით ..... 88
- ანი ბიბილური** - გაყიდვების პერსონალის მართვის როლი ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაში ..... 95
- თამარ ბიჭიკაშვილი** - აგრობიზნესის დაზღვევა-როგორც რისკმენეჯმენტის მნიშვნელოვანი მეთოდი ..... 107

**ელიკო მიქაია** - უცხოური ბანკების ტექნოლოგიური სტრატეგიები ციფრულ ეკონომიკაში ..... 115

**ნინო ხურცილავა** - კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) დანერგვა საქართველოს სამთომომპოვებით სექტორში ..... 124

## Contents

<b>Rusudan Beriashvili</b> - Necessity of development of wine tourism to increase Qvevri wine awareness and attracting wine tourists by using appropriate marketing strategies .....	8
<b>Giorgi Gogoladze, Davit Chakhvasvili</b> - Features and problems of assessing labor productivity in agriculture .....	13
<b>Tengiz Lachkepiani, Shorena Tsaava, Maia Lomishvili</b> - „Green“ economy as an event of the modern stage of society development .....	20
<b>Giorgi Tsaava, Valeri Mosiashvili</b> - Methodology for country assessment Of the innovations commercialization level .....	26
<b>Anuki Togonidze</b> - Cyber threats and the state of the world .....	42
<b>Iza Metreveli</b> - Problems of introducing innovative methods of employee motivation .....	51
<b>Salome Odisharia</b> - Peculiarities of taxation of non-profit (non-commercial) legal entities .....	59
<b>Nazi Chikaidze, Giorgi Shengelia</b> - Trends in the development of the tax system of Georgia .....	70
<b>Manana Mchedlishvili</b> - The urgency of the green economy and its impact on the Georgian labor market .....	79
<b>Davit Chakhvashvili</b> - Building a business model for Georgian companies based on the Canva principle .....	88
<b>Ani Bibiluri</b> - Sales Staff Management's Role in the Successful Operation of the Organization .....	95
<b>Tamar Bitchikashvili</b> - Agribusiness insurance as an important method of risk management .....	107

**Eliko Mikaia** - Technological strategies of foreign banks in the digital economy ..... 115

**Nino Khurtsilava** - Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) in Georgian Mining Sector ..... 124

ღვინის ტურიზმის განვითარების აუცილებლობა ქვევრის ღვინოების ცნობადობის გასაზრდელად და მეტი ღვინის ტურისტის მოზიდვა მარკეტინგული სტრატეგიების გამოყენებით

**Necessity of development of wine tourism to increase Qvevri wine awareness and attracting wine tourists by using appropriate marketing strategies**

რუსუდან ბერიაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი  
**Rusudan Beriashvili** - Georgian National University  
Associate Professor  
r.beriashvili@seu.edu.ge

**რეზიუმე:** ქართული ქვევრის ღვინო ბოლო წლებში მსოფლიო ინტერესის ობიექტი გახდა, რამაც ხელი შეუწყო ქვევრის ღვინის ბიზნესის განვითარებას და გაფართოებას. ღვინის ტურიზმიც თანდათანობით უფრო დაიხვეწა და საქართველოს ღვინის ტურისტების რიცხვი ყოველწლიურად იზრდება. ღვინის ტურიზმის როლი ღვინის ბრენდის განვითარებაში ძალიან დიდია, რადგან ღვინის ტურისტი „საკუთარი ხელით ეხება იმ ღვინის წარმოების პროცესს“, რომელიც მომავალში უნდა შეიყვაროს და რომლის მუდმივი მომხმარებელიც უნდა გახდეს. სწორედ ამიტომ აუცილებელია ღვინის ტურიზმის დახვეწა და სწორი ფორმით წარმართვა. ამისათვის გაგაცნობთ სხვადასხვა გზებს, თუ როგორ უნდა განვითარდეს ღვინის ტურიზმი, რათა მოხდეს ბრენდის ცნობადობის გაზრდა.

**საკვანძო სიტყვები:** ქვევრის ღვინო, მარკეტინგული სტრატეგიები, ღვინის მარკეტინგი, სოციალური მედიის სტრატეგია.

**Abstract:** Georgian Qvevri wine has become an object of world interest in recent years, which has contributed to the development and expansion of the Qvevri wine business. Wine tourism has gradually improved and the number of wine tourists in Georgia is growing every year. The role of wine tourism in the development of the wine brand is dramatic, because the wine tourist "touches with his own hands the process of wine production", which he should love in the future and become a regular customer. That is why it is necessary to refine wine tourism



and manage it in the right way. To do this, we will introduce you to different ways on how to develop wine tourism in order to increase brand awareness.

**Key words:** Qvevri wine, marketing strategies, wine marketing, social media strategy.

***JEL Classification: M. M3. M31.***

**ღვინის ტურიზმის მნიშვნელობა და გავლენა ღვინის მწარმოებლებზე:**  
ღვინის ტურიზმი დღითიდღე ძალიან მნიშვნელოვანი ხდება მსოფლიოში ღვინის მწარმოებლებისათვის. კალიფორნიაში წლიური შემოსავალი დაახლოებით 2 მილიარდი დოლარია. ღვინის ტურებმა ესპანეთში შემოსავალი დაახლოებით 15%-ით გაზარდა. სილიკონ ველი ბანკის 2017 წლის მონაცემებით ამერიკული ღვინის კომპანიების გაყიდვების 60% პირდაპირ მომხმარებელზე მოდის. ღვინო უფრო და უფრო მეტად იყიდება პირდაპირ მომხმარებლებზე და ღვინის მოყვარულებზე ბოლო წლებში. დღესდღეობით იმ ღვინის რაოდენობა, რომელიც იყიდება სხვა ქვეყანაში და არა იქ, სადაც ის აწარმოეს, დაახლოებით 40%-ს შეადგენს ხოლო 2000 წელს ეს რიცხვი 22%-ს უდრიდა. საქართველოს რეალობა კიდევ უფრო განსხვავებულია მსოფლიო ბაზრების მონაცემებისგან და ეს რიცხვი დრამატულად დიდია.

ღვინის ტურიზმი მნიშვნელოვანი რესურსია შემოსავლების პირდაპირი და არაპირდაპირი გაზრდისთვის. რა თქმა უნდა პირდაპირი გაყიდვები ტურისტებზე არის მნიშვნელოვანი, თუმცა მეტად მნიშვნელოვანია გრძელვადიანი ურთიერთობისთვის საფუძველის შექმნა პოტენციურ მუდმივ კლიენტებთან.

ზოგადი მოსაზრება არსებობს იმის შესახებ, რომ ღვინის ტურიზმის 4 ნაწილად დაყოფა შეიძლება, ამიტომ ღვინის კომპანიები კარგად უნდა აცნობიერებდნენ რა სახის ღვინის ტურიზმისთვის საინტერესო ლოკაციას წარმოადგენენ თავად (Per Karlsson, 2017).

- „ღია კარი“ ღვინის ტურიზმის ტიპია სადაც, ღვინის მარანი იღებს სტუმრებს დეგუსტაციაზე.

- „განათლებას და გართობა“ - ასეთი ტიპის ღვინის ტურიზმის დროს ბევრად მეტი რამ ხდება, ვიდრე ჩვეულებრივი სტუმრობაა ღვინის მარანში. მაგალითად, სტუმრები მონაწილეობას იღებენ ყურძნის დაწურვის პროცესში, რთველში, მათ უტარდებათ მასტერკლასი ამა თუ იმ კერძის მომზადების ტექნიკასთან დაკავშირებით და ა.შ.
- შემდეგი ღვინის ტურიზმის ტიპი გულისხმობს უფრო მასშტაბური და დიდ-ბიუჯეტის პროექტებს, რომლებიც არ არის კონცენტრირებული ღვინოზე და მოიცავს ბევრ სხვა ტურისტულ ასპექტს, რესტორნებს, სასტუმროებს, მუზეუმებს.
- ღონისძიებები - ღვინის ღონისძიებების მოწყობა ღვინის ტურიზმის განვითარებისთვის იდეალური ხერხია. მაგალითისთვის, ასეთი ღონისძიებების ორგანიზებას საქართველოში ქართული ღვინის ასოციაცია ახორციელებს.

2011 წლის შემდეგ ღვინის მაგისტრებს, ცნობილ ღვინის ბლოგერებს და ღვინის მწარმოებლებს ქართული ღვინის ასოციაცია მუდმივად იწვევს საქართველოში. 2012, 2015 და 2017 წლებში ჩატარდა ქვევრის ღვინის სიმპოზიუმი, რომელსაც დაესწრნენ ღვინის მაგისტრები ისეთი ქვეყნებიდან, როგორცაა, ჩინეთი, ევროპის ქვეყნები, ამერიკის შეერთებული შტატები და სხვა. 2016 წელს უდიდესი ღონისძიება ჩატარდა, სადაც მონაწილეობა მიიღეს ღვინის მაგისტრებმა მთელი მსოფლიოდან. აღნიშნული ღონისძიების ორგანიზატორი იყო ღვინის მაგისტრთა სკოლა ლონდონში.

საქართველოსა და ქართული ღვინისადმი ინტერესი იმდენად დიდი აღმოჩნდა, რომ რამდენიმე დღეში 21 ღვინის მაგისტრი ეწვია საქართველოს. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ღონისძიება განმეორებით ჩატარდა 2017 წელს, რომელთან ერთადაც ასევე ჩატარდა ქვევრის ღვინის კონკურსი. 2018 წელს კი ეს ღონისძიება სრულად მიემდგვნა ქვევრის ღვინოებს, რამაც ერთიორად გაზარდა ქვევრის ღვინის ცნობადობა მსოფლიოში.

როდესაც ვსაუბრობთ ღვინის ტურიზმის განვითარებაზე საქართველოში, არ შეიძლება არ ვახსენოთ კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი, რომელიც შეიქმნა 2017 წელს.

მსოფლიო ბანკის ფინანსური მხარდაჭერის და მეუფე დავით ალავერდელის დიდი მცდელობით გაიხსნა ქვევრის სკოლა-აკადემია იყალთოში, ეს არის ადგილი, სადაც უძველესი ტრადიციები და გამოცდილება ქვევრის დამზადების დარგში იყრის თავს და გადაეცემა მომავალ თაობებს, რათა გამყარდეს და არ დაიკარგოს. მნიშვნელოვანია ღვინის ტურისტებმა მოინახულონ ეს შესანიშნავი ადგილი, იმისათვის, რომ საკუთარი ხელით შეეხონ ნამდვილ ქართულ ტრადიციებს და შეიგრძნონ ის ემოცია და მუხტი ქვევრის დამზადებისას რომ ტრიალებს.

**ქართული ღვინის კომპანიები, არსებული სიტუაცია და გაუმჯობესების გზები:** ჩემი კვლევიდან გამომდინარე, რომელიც მოიცავს 20მდე ქართული ღვინის კომპანიის მენეჯერთან ინტერვიუს შედეგად დაგვსკვნა, რომ ქართულ ღვინის კომპანიები არცთუ სახარბიელო მარკეტინგულ სტრატეგიებს იყენებენ ქართული ქვევრის ღვინის ცნობადობის გასაზრდელად უცხო ქვეყნის მოქალაქეებში. ღვინის კომპანიები ეყრდნობიან ღვინის უცხოეთში გაყიდვის დარგში მოღვაწე შუამავალ კომპანიებს და არსებულ სადისტრიბუციო არხებს და თავად არ ახორციელებენ მარკეტინგულ ღონისძიებებს ამა თუ იმ ქვეყანაში საკუთარი ღვინის ბრენდის ცნობადობის გასაზრდელად. ასეთ სიტუაციაში ღვინის ტურიზმის არსი იკარგება და ეს მხოლოდ ერთჯერად შემოსავლად შეიძლება ჩაითვალოს კომპანიისთვის. იგულისხმება ტურისტის მიერ დეგუსტაციის ან მარნის დათვალიერების შემდეგ ერთჯერადად შემენილი ერთი ან რამდენიმე ბოთლი ღვინის ღირებულება, რაც კომპანიისთვის არ უნდა წარმოადგენდეს ერთადერთ მიზანს. უნდა უზრუნველვყოთ უცხოელი სტუმრები მონაცემებით, რომლებიც დაეხმარება მას მოიძიოს აღნიშნული ბრენდი საკუთარ ქვეყანაშიც.

იმის მიღმა, რასაც ვთავაზობთ სტუმრებს, რათა მოვიგოთ მათი გულები ამა თუ იმ ღონისძიებებით - იქნება ეს ერთჯერადი დაგემოვნება, ქართული სტუმარ-მასპინძლობით გამოწვეული ემოციების ზღვა, ქართული ისტორიისა და ტრადიციების გაცნობა თუ 8000 წლიანი ღვინის ძალა, რასაც ის თავისთავად გაუზიარებს თავის მეგობრებს საკუთარ ქვეყანაში, ქართული ბრენდისა და შესაბამისად კომპანიის მეტად პოპულარიზაციისა მიზნით უნდა გადაიდგას შემდეგი ნაბიჯები;

არსებობს მარტივი, იაფი და აპრობირებული გზა იმისა, თუ როგორ უნდა მივიღოთ ღვინის ტურისტების ჩართულობის გაზრდა და ლოიალობა ბრენდის მიმართ, რათა მომავალში ისინი გახდნენ ღვინის ბრენდის მუდმივი მომხმარებლები.

21-ე საუკუნეში მარკეტინგის ერთერთ ყველაზე სწრაფ და ეფექტურ ხელსაწყოდ თამამად შეიძლება დავასახელოთ სოციალური მედია პლატფორმები. მართებულად მიგვაჩნია, ქართულმა ღვინის კომპანიებმა ამა თუ იმ სოციალურ ქსელში შექმნან გვერდი, რომლის მეშვეობითაც შეინარჩუნებენ კონტაქტს მათთან ერთხელ მოსულ ღვინის ტურისტთან. ღვინის კომპანიებს უნდა ქონდეთ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ სად - რომელ ქვეყანაში, რომელ ქალაქსა თუ მაღაზიათა ქსელში იყიდება მათი ღვინოები, რათა პერმანენტულად ახორციელებდეს ამ ინფორმაციის მიწოდებას სხვადასხვა ქვეყნის პოტენციური კლიენტებისათვის. ღვინის ტურის დროს კომპანიის მარანში სტუმრებს უნდა ხვდებოდეს ადამიანი, რომელიც უზრუნველყოფს ღვინის ტურისტებთან შემდგომი კომუნიკაციის დამყარებას სოციალური მედიის საშუალებით; სოციალური მედია იძლევა იმის საშუალებას მარტივად, ლოკაციის შეცვლის გარეშე განხორციელდეს მარკეტინგული კამპანია ამა თუ იმ ქვეყანაში მინიმალური ფინანსური რესურსის გამოყენებით. ამ გზით არა მხოლოდ გაიზრდება მომხმარებელთა ჩართულობა, ცნობადობა და გაყიდვები აღნიშნულ ქვეყნებში, არამედ საქართველოს ღვინის კომპანიებს საშუალება ექნებათ, ყოველწლიურად უფრო ხშირად დაგეგმონ ღვინის ტურები და მოიზიდონ არ მხოლოდ უცნობი, არამედ უკვე მათი ერთგული ღვინის ტურისტები თავიანთ კომპანიებში, რათა ღვინის მოყვარულებს შეეძლოთ საკუთარი ხელით შეეხონ ქართული ღვინის წარმოების ტრადიციებს საქართველოში.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

- Per Karlsson, B. K. (2017). The Four Successful Types Of Wine Tourism. *Forbes*.
- მალხაზ ხარბედია. (2014). ქართული ღვინის გზამკვლევი

სოფლის მეურნეობაში შრომის პროდუქტიულობის შეფასების  
თავისებურებები და პრობლემები  
**Features and problems of assessing labor productivity in agriculture**

**გიორგი გოგოლაძე** - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის მაგისტრი.  
გ. რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტის დოქტორანტი.  
**Giorgi Gogoladze** - Master of Georgian National University.  
G. Robakidze University doctoral student  
ggogoladze@seu.edu.ge

**დავით ჩახვაშვილი** - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი,  
პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი  
**Davit Chakhvasvili** - Georgian National University,  
Professor, Doctor of Economics  
davit.chakhvasvili@seu.edu.ge

**ანოტაცია:** შრომის პროდუქტიულობის დონე, როგორც წარმოების ეფექტიანობის მაჩვენებელი, მეტყველებს რეგიონის ეკონომიკაზე, მათ შორის, სოფლის მეურნეობის სექტორის კონკურენტუნარიანობის ხარისხზე. სოფლის მეურნეობის სექტორს აქვს განვითარების ობიექტური მახასიათებლები, რაც გავლენას ახდენს მის ეფექტურობასა და პროდუქტიულობის დონეზე. ამ მიმართულებით არსებულმა კვლევებმა საშუალება მოგვცა ძირითადი პრობლემები გამოვაჩინოთ შრომის პროდუქტიულობის მაჩვენებლების გამოთვლაში. ასევე შევავასოთ მათი დონე და დინამიკა სასოფლო-სამეურნეო წარმოების განვითარების თავისებურებების გათვალისწინებით, მართვის ფორმების კონტექსტში. შრომის პროდუქტიულობის სანდო შეფასებები აუცილებელია დარგის მდგომარეობის, მისი ეფექტურობის მონიტორინგისა და განვითარების მიმართულებების შესამუშავებლად.

**საკვანძო სიტყვები:** შრომის პროდუქტიულობა, მეთოდოლოგია, ინდიკატორები, დინამიკა, შეფასების პრობლემები.

**Abstract:** The level of labor productivity, being an indicator of production efficiency, characterizes the degree of competitiveness of the region's economy,

including the agricultural sector. The agricultural sector has objective features of development that affect its efficiency and productivity level. The scientific research of the author allowed to reveal the main problems in the calculation of labor productivity indicators and to assess their level and dynamics, taking into account the development of agricultural production, in the context of forms of management. Reliable assessments of labor productivity are necessary to monitor the state of the industry, its efficiency, and develop directions for development.

**Key words:** labor productivity, methodology, indicators, dynamics, evaluation problems.

**შესავალი:** საქართველოში სოფლის მეურნეობის სექტორის წინაშე კონკურენტუნარიანობის გაზრდის ამოცანა დგას, ამის ერთ-ერთი მაჩვენებელი უნდა იყოს შრომის პროდუქტიულობა, როგორც რეგიონის აგრარული სექტორის ეფექტიანობის ზრდის მთავარი ფაქტორი. შრომის პროდუქტიულობა არის ერთ-ერთი კრიტერიუმი საწარმოო რესურსების და პირველ რიგში, შრომის გამოყენების ეფექტურობის შესაფასებლად. შრომის პროდუქტიულობის გაანგარიშების ცნობილი მეთოდოლოგიის მიუხედავად, დღევანდელ ეტაპზე შრომის პროდუქტიულობის შეფასების გარკვეული თავისებურებები და პრობლემები არსებობს, როგორც რეგიონულ, ისე დარგობრივ კონტექსტში. შრომის პროდუქტიულობის შეფასების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ახალი მიდგომების შემუშავება აუცილებელია ეკონომიკისა და მისი დარგების მდგომარეობის მონიტორინგისთვის, რაც შეიძლება გახდეს რეგიონული განვითარების სტრატეგიის შემუშავების საფუძველი.

საკმაოდ პრობლემურია სხვადასხვა სასოფლო-სამეურნეო წარმონაქმნების (საწარმოები, გლეხური მეურნეობები, შინამეურნეობები), საწარმოების შრომითი რესურსების გამოყენების ეფექტურობის შედარება კონკურენტებთან, ან შრომის პროდუქტიულობის დონის შეფასება ეკონომიკის სხვა სექტორებთან მიმართებაში. აქედან გამომდინარე, გაჩნდა ობიექტური აუცილებლობა შრომის პროდუქტიულობის შეფასების არსებული მეთოდების მოდერნიზება და მათი ადაპტირება ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ტენდენციებთან.

შრომის პროდუქტიულობის განსაზღვრის მეთოდოლოგიის შესწავლილი მიდგომები დიდწილად განპირობებულია მისი დონისა და დინამიკის შეფასების სირთულეებით საწარმოს, მრეწველობისა და

მთლიანად ეკონომიკის დონეზე. არსებობს სტატისტიკური ორგანოების სხვადასხვა მიდგომა ცალკეულ ინდუსტრიებში და მთლიანად ეკონომიკაში შრომის პროდუქტიულობის გაზომვის მეთოდოლოგიასთან დაკავშირებით. სოფლის მეურნეობის სექტორში შრომის პროდუქტიულობის ინდიკატორის გამოთვლის მეთოდოლოგიური საფუძველი განვიხილეთ წინა სამუშაოებში.

**ძირითადი ტექსტი:** სოფლის მეურნეობის სექტორში შრომის პროდუქტიულობის ინდიკატორის ცვალებადობა მოითხოვს შრომის პროდუქტიულობის მაჩვენებლების მუდმივი მონიტორინგისა და შედარებითი ანალიზის ორგანიზებას როგორც რეგიონთაშორის, ისე დარგობრივ კონტექსტში. ღია სტატისტიკური მონაცემები საშუალებას იძლევა დადგინდეს შრომის პროდუქტიულობის ინდექსი სოფლის მეურნეობის სექტორში. საქართველოში, არ არსებობს ასეთი მონაცემები რეგიონულ დონეზე, ამის გარეშე შეუძლებელია შეაფასდეს მართვის ახალი ფორმების ეფექტურობა (ფერმერულ მეურნეობებში), შრომითი პოტენციალის ეფექტური გამოყენების თვალსაზრისით, ვინაიდან არ არსებობს საადრიცხვო და ანალიტიკური ინფორმაციის სისტემა, შედარებითი მახასიათებლების მეთოდები.

ამ სტატიაში განხილულია მიდგომები და მცდელობები, გამოითვალოს შრომის პროდუქტიულობის დონე და მაჩვენებლები სოფლის მეურნეობის სექტორში როგორც რეგიონულ დონეზე, ასევე ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების კონტექსტში (სასოფლო-სამეურნეო საწარმოები, ფერმერულ მეურნეობები, შინამეურნეობები).

ბოლო დროს დიდი ყურადღება ეთმობა შრომის პროდუქტიულობის ზრდის საკითხებს, როგორც სახელმწიფოებრივ, ისე რეგიონულ დონეზე. მაგრამ, როგორც სტატისტიკური ორგანოების, ასევე შესაბამისი სამინისტროების წარდგენილი მონაცემებით, რთულია შრომის პროდუქტიულობის მაჩვენებლის შეფასება მისი დონის მიხედვით, ქვეყნის ეკონომიკის სექტორების მიხედვით ან რეგიონულ კონტექსტში.

არსებულმა სამეცნიერო ნაშრომებმა და კვლევებმა გამოავლინა მეთოდოლოგიური სირთულეები შრომის პროდუქტიულობის შეფასებისას სოფლის მეურნეობის სექტორში, არის ინფორმაციის ნაკლებობა შრომის პროდუქტიულობის ანალიზის, შეფასებისა და მონიტორინგისთვის.

1. დღეს მაკრო დონეზე იანგარიშება მხოლოდ შრომის პროდუქტიულობის ცვლილების ინდექსი სექტორში „სოფლის მეურნეობა

და სატყეო მეურნეობა და ა.შ.“. საქართველოს სტატისტიკის სამსახური არ ასახავს შრომის პროდუქტიულობის დონეს, რომელიც აუცილებელია დარგების განვითარების შედარებისთვის ეკონომიკური საქმიანობის ტიპის მიხედვით.

2. ჩვენი აზრით, ყურადღება უნდა მიექცეს აგრეთვე შრომის პროდუქტიულობის ინდექსის ცდომილებას იმის გამო, რომ:

- ინდიკატორები ეკონომიკური საქმიანობის სახეობების მიხედვით, რომელთა პროდუქცია იყიდება ძირითადად საბაზრო ფასებში, გამოითვლება სტატისტიკის სამსახურის მიერ 2021 წლის და წინა პერიოდებისთვის არ არის შეუდარებელია, რადგან ისინი ეფუძნება ეკონომიკური საქმიანობის სახეობების სხვადასხვა კლასიფიკატორებს, ასევე ძირითადი სამუშაოს შეფასების სხვადასხვა პრინციპებს;

- გაანგარიშებაში სოფლის მეურნეობა შერწყმულია მეტყევეობასთან და სხვა ქვესექტორებთან;

- სოფლის მეურნეობაში, იგი გამოითვლება მთლიანობაში ყველა კატეგორიის ფერმებისთვის (სასოფლო-სამეურნეო საწარმოები, ფერმები, ინდემწარმეები, შინამეურნეობები). ამავდროულად, წარმოდგენილია უამრავი ინფორმაცია წარმოებული პროდუქციის მოცულობისა და მისი ცვლილების ინდექსის შესახებ მენეჯმენტის სხვადასხვა ფორმის კონტექსტში. მიუხედავად იმისა, რომ მცირე საწარმოების საქმიანობაზე სტატისტიკური დაკვირვების პროგრამა, მიკრო საწარმოები არ ითვალისწინებს ინფორმაციის შეგროვებას დასაქმებულთა რაოდენობისა და დასაქმებული დროის შესახებ. სამუშაო ძალის ნიმუშური კვლევები არის ინფორმაციის წყარო ფერმებში და შინამეურნეობებში შრომის ხარჯების გამოსათვლელად.

3. შრომის პროდუქტიულობის ცვლილების ერთი ინდექსის საფუძველზე ძნელია ვიმსჯელოთ მის დინამიკაზე, რადგან თუ წინა პერიოდში პროდუქტიულობა დაბალი იყო ან მნიშვნელოვნად შემცირდა, მაშინ ინდექსი მაღალი იქნება, ხოლო მაღალი პროდუქტიულობით და მისი მუდმივი ზრდით, ინდექსის ზრდის ტემპი უმნიშვნელოა

4. რეგიონულ დონეზე შრომის პროდუქტიულობის მაჩვენებლები გამოითვლება არა ეკონომიკური საქმიანობის სახეობების მიხედვით, არამედ მხოლოდ ზოგადად რეგიონის ეკონომიკისთვის. ანუ რეგიონში არ არსებობს ოფიციალური მონაცემები სოფლის მეურნეობის სექტორში (სასოფლო-



სამეურნეო საწარმოები, ფერმები, შინამეურნეობები) შრომის პროდუქტიულობის არც დონის და არც დინამიკის შესახებ. ეს არის შრომის პროდუქტიულობის დონის შეფასების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაკლი.

ინდიკატორის "შრომის პროდუქტიულობის დინამიკა" გამოთვლის მეთოდოლოგიაზე დაყრდნობით, შემუშავდა და შემოთავაზებული იქნა მეთოდოლოგიური მიდგომები შიდა ქართლის რეგიონის აგრარული სექტორის სხვადასხვა სექტორში შრომის პროდუქტიულობის შედარებითი ანალიზისთვის, როგორც დონის, ასევე დონის მიხედვით. ინდიკატორის დინამიკა, რომელიც აუცილებელია რეგიონული სოციალური და შრომითი მონიტორინგისთვის.

ინდიკატორების გამოსათვლელად საფუძვლად დაედო შემდეგი ინდიკატორები: სოფლის მეურნეობის სექტორში საქონლისა და მომსახურების ფიზიკური მოცულობის აბსოლუტური მაჩვენებელი და ინდექსი, რომლებიც გამოითვლება ყველა კატეგორიის ფერმებისთვის (სასოფლო-სამეურნეო საწარმოები, ფერმები, ინდივიდუალური მეწარმეები. შინამეურნეობები) და დასაქმებულთა რაოდენობა და ინდუსტრიაში დასაქმებულთა რაოდენობის ინდექსი.

დაგეგმილია ჩატარდეს კვლევები და ამ კვლევის საინფორმაციო და ემპირიული ბაზა უნდა გახდეს რეგიონის სახელმწიფო სტატისტიკის სამსახურის მონაცემები, საქართველოს სასოფლო-სამეურნეო აღწერის შედეგები, შიდა ქართლის რეგიონის აგრო ინდუსტრიული კომპლექსისა და სოფლის განვითარების სამინისტროს საცნობარო მასალები. რეგიონის სასოფლო-სამეურნეო საწარმოებისა და ფერმერული მეურნეობების ანგარიშები.

დაგეგმილი გამოთვლების მომზადება საშუალებას მოგვცემს დავასკვნათ, რომ სექტორში შრომის პროდუქტიულობის ზრდის დადებითი ტენდენცია დიდწილად განპირობებულია დასაქმებულთა რაოდენობის შემცირებით (ფერმების გარდა). და დავეთანხმოთ ზოგიერთი უცხოელი ექსპერტების დასკვნებს: რომ "...სოფლის მეურნეობაში ფართომასშტაბიანი წარმოების ლიკვიდაციამ, რა თქმა უნდა, უარყოფითი გავლენა მოახდინა დარგში შრომის პროდუქტიულობაზე, უპირველეს ყოვლისა, დასაქმებულთა მასიური, უფრო მეტიც, იძულებითი გადასახლების გამო (2008 წელს რეგიონში საომარი მოქმედებების გამო). რეგიონის სასოფლო-სამეურნეო სექტორში არ არის იშვიათი, როდესაც წარმოება ხორციელდება

რელიქტური ტექნოლოგიური რეჟიმებით. მაშასადამე, სოფლის მეურნეობაში შრომის პროდუქტიულობის დაფიქსირებულ ზრდას, წარმოების მასშტაბისა და მისი ზრდის ტემპის გათვალისწინებით, უზრუნველყოფენ ძირითადად სასოფლო-სამეურნეო კომპანიები და ნაწილობრივ ფერმები“. წარმოების მასშტაბის ზრდა, მეურნეობების გაერთიანება რეგიონის სპეციალიზაციის გაძლიერების და შრომის ეფექტურობის გაუმჯობესების საშუალებას იძლევა. შრომის პროდუქტიულობის ზრდის მნიშვნელოვანი ფაქტორია დასაქმება, რომელიც დადებითად აისახება რეგიონის ეკონომიკაზე, სოფლის განვითარებაზე და იწვევს მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებას.

აგრო-სექტორის მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად, შრომის პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით, მნიშვნელოვანია სასოფლო-სამეურნეო საწარმოებში შრომითი რესურსების რაოდენობის შენარჩუნება და აგრარული პოლიტიკის მიმართულელების გააქტიურება. ამ პოლიტიკის მიმართულების ეფექტურობას ადასტურებს შიდა ქართლის რეგიონის აგროინდუსტრიული კომპლექსისა და სოფლის განვითარების სამინისტრო ფერმერების მხარდაჭერა, ფერმერული მეურნეობის განვითარების სახელმწიფო პროგრამების განხორციელება.

**დასკვნა:** რეგიონში სასოფლო-სამეურნეო წარმოების ფერმების კატეგორიის მიხედვით შრომის პროდუქტიულობის შეფასება შესაძლებელს ხდის მიმდინარე ტენდენციების სწრაფად შეფასებას, საშუალებას მისცემს ინდუსტრიის შედარებით ანალიზს შიდა ქართლის რეგიონებთან და ეკონომიკური საქმიანობის სხვა ტიპებთან. იგი საფუძვლად უდევს სასოფლო-სამეურნეო წარმოების რეგიონალური მახასიათებლების გათვალისწინებით შრომის პროდუქტიულობის ზრდის რეზერვების გამოვლენას. კვლევის შედეგები გამოქვეყნდება სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა და ფინანსების“ მომდევნო ნომერში. ასევე იგეგმება კვლევის შედეგების სამეცნიერო კონფერენციაზე წარდგენა. შედეგები ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას სოფლის მეურნეობის პოლიტიკის შემუშავებაში, განვითარების სტრატეგიებში რეგიონულ და დარგობრივ დონეზე.

### **გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:**

- სასოფლო მეურნეობის სტატისტიკა: [https://ec.europa.eu/info/index\\_en](https://ec.europa.eu/info/index_en)

- სოფლის მეურნეობა რიცხვებში 2020 -  
<https://mepa.gov.ge/Ge/Files/ViewFile/51858>
- საქართველოს მეცხოველეობა რიცხვებში 2020 -  
<https://mepa.gov.ge/Ge/Files/ViewFile/51201>
- საქართველოს მემცენარეობა რიცხვებში 2020 -  
<https://mepa.gov.ge/Ge/Files/ViewFile/51200>
- საქართველოს სოფლის მეურნეობის განვითარების 2015-2020 წლების სტრატეგიის 2019-2020 წლების სამოქმედო გეგმის 2020 წლის შესრულების მონიტორინგის ანგარიში:  
<https://mepa.gov.ge/Ge/Files/ViewFile/47301>
- ფერმათა/ფერმერთა რეგისტრაციის პროექტის ამოცანები:  
<https://mepa.gov.ge/Ge/Projects/Details/17>
- სოფლად ახალგაზრდა მეწარმეების მხარდაჭერის პროგრამის მიზნები:  
<https://mepa.gov.ge/Ge/Projects/Details/19>
- სოფლის მეურნეობის მოდერნიზაციის, ბაზარზე წვდომის და მოქნილობის პროექტი: <https://mepa.gov.ge/Ge/Projects/Details/13>
- გადამამუშავებელი და შემნახველი საწარმოების თანადაფინანსების პროექტი: <https://mepa.gov.ge/Ge/Projects/Details/15>

**„მწვანე“ ეკონომიკა, როგორც საზოგადოების განვითარების  
თანამედროვე ეტაპის მოვლენა**  
**„Green“ economy as an event of the modern stage of society development**

**თენგიზ ლაჭყეიანი** - სტუ - ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი  
**Tengiz Lachkepani** - Academic Doctor of Economics ,  
Georgian Technical University,  
t.lachkepani@gtu.ge

**შორენა ცაავა** - სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი  
(აგრარული ეკონომიკის სპეციალობით)  
**Shorena Tsaava** - Doctor of Social Sciences  
(Specialy in Agricultural Economics)  
tekletsaava@gmail.com

**მაია ლომიშვილი** - სტუ ასისტენტ პროფესორი,  
აგროინჟინერიის აკადემიური დოქტორი  
**Maia Lomishvili** - Assistant Professor,  
Georgian Technical University,  
m.lomishvili@gtu.ge

**რეზიუმე.** სტატია ეხება ისეთ აქტუალურ საკითხს, როგორცაა „მწვანე“ ეკონომიკა. მასში განხილულია მწვანე ეკონომიკის თეორიული საფუძვლები, ახსნილია მისი არსი და ძირითადი პრობლემები, რომელსაც იგი ხვდება. მოყვანილია ანალოზი „მწვანე“ ეკონომიკასა და „ყავისფერ“ ეკონომიკას შორის. განხილულია „მწვანე“ ეკონომიკის მნიშვნელობა, გლობალური გამოწვევების გადაჭრის მხრივ, რომელიც დგას კაცობრიობის წინაშე. განსაზღვრულია ძირითადი მიმართულებები საქართველოს ეკონომიკის გადასვლისა „მწვანე“ ეკონომიკის მოდელზე.

**საკვანძო სიტყვები.** „მწვანე“ ეკონომიკა, მდგრადი განვითარება, ბუნებრივი რესურსები, ეკოლოგიური პრობლემები, „ყავისფერი“ ეკონომიკა“.

**RESUME:** The article deals with a topical issue such as the "green" economy. It discusses the theoretical foundations of the green economy, explains its essence

and the main problems it faces. It provides an analysis between the "green" economy and the "brown" economy. "The importance of economics in addressing the global challenges facing humanity. The main directions of the transition of the Georgian economy to the "green" economy model are defined.

**Keywords:** "Green" economy, sustainable development, natural resources, environmental problems, "brown" economy.

**ძირითადი ტექსტი:** მთელი მსოფლიოს მეცნიერები მიუთითებენ "მწვანე" ეკონომიკაზე გადასვლის აუცილებლობას, მაგრამ სხვადასხვა საწარმოთა მფლობელებს აღელვებთ ეს საკითხი, ამიტომ ეს პრობლემა დღესდღეობით მეტად აქტუალურია. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ "მწვანე" ეკონომიკის საერთოდ მიღებული განმარტება არ არსებობს.

ამჟამად საზოგადოება სხვადასხვანაირად გებულობს "მწვანე" ეკონომიკის არსს, ცნებას. ერთნი აღნიშნავენ, რომ ეს ახალი დარგია ეკონომიკის, რომელიც აუმჯობესებს ქვეყნის გარემოს, მეორენი ამ სცენარში გულისხმობენ, რომ ესაა ეკოსისტემის ახალი ტექნოლოგიები, რომლებიც მოწოდებულნი არიან დაეხმარონ და სარგებელი მოუტანონ ბუნებას. მესამენი თვლიან, რომ "მწვანე" ეკონომიკაზე გადასვლა არის განთვითარების ახალი ეტაპის დაწყება, რომლის მიზანია შექმნას ახალი ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტი. გარემოს შედეგების დაცვითი ორგანიზაციის ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ ამ ცნების ფართო გაგებას განიხილავენ რა "მწვანე" ეკონომიკას, როგორც სამეურონო საქმიანობას, რომელიც ამაღლებს ადამიანთა კეთილდღეობას და უზრუნველყოფს სოციალურ თანასწორუფლებიანობას, ამასთან ერთად მნიშვნელოვნად ამცირებს გარემოსათვის რისკების მიყენებას და ბუნების გაღარიბებას. "მწვანე" ეკონომიკა შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც საშუალება მოქნილი ეკონომიკის მიღწევისათვის, რომელიც საშუალებას იძლევა მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლების. "მწვანე" ეკონომიკა შეიძლება განხილულ იქნეს აგრეთვე, როგორც საშუალება, რომელიც აერთიანებს ეკონომიურ, ეკოლოგიურ და სოციალურ ასპექტებს. "მწვანე" ეკონომიკის კონცეფცია, რომელიც ჩამოყალიბდა უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში მოწოდებულია უზრუნველყოს შედარებით, უფრო ჰარმონიული ურთიერთობა ამ ასპექტებს შორის, რომელიც მისაღები იქნებოდა ამ ჯგუფის

ქვეყნებისათვის: განვითარებული, განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებისათვის.

სხვადასხვა სახელმწიფოების ოფიციალური დოკუმენტები შეიცავენ სხვადასხვა განმარტებებს: განვითარებულ ქვეყნებს პირველ ადგილზე აქვთ კონკურენცია, სამუშაო ადგილები, განვითარებადს- მდგრადი განვითარება, სიღარიბის საკითხები, სამართლიანობის საკითხები და მოქალაქეთა მონაწილეობა, მაგრამ ნაჩვენებია ის, რომ ეკოლოგიური პრობლემები, პირველ რიგში, განვითარების მხოლოდ ეკოლოგიური ლიმიტია, რომელიც არ ფიქსირდება „მწვანე“ ეკონომიკის არცერთ მითითებულ დოკუმენტში. ეს მიუთითებს, რომ „მწვანე“ ეკონომიკაში მთავარია თვით ეკონომიკა და სოციალურ ეკონომიკური სფერო.

„მწვანე“ ეკონომიკის კონცეფცია თავისში მოიცავს აგრეთვე ეკონომიკურ მეცნიერებასა და ფილოსოფიაში სხვა მიმართულებებსაც. ამ კონცეფციის განსხვავება თვლიან, რომ ეკონომიკური სისტემა არ არის სრულყოფილი, თუმცა მან მოგვცა გარკვეული შედეგები ადამიანთა ცხოვრების დონის ამაღლებაში და განსაკუთრებითკი ცალკე ჯგუფების. ამასთან ამ სისტემის ფუნქციონირების ნეგატიური შედეგი მნიშვნელოვანია: პირველი - ეკონომიკური პრობლემები, მეორე - ბუნებრივი კაპიტალის გაღარიბება, მესამე - ფართომამატაბიანი გაღარიბება, მეოთხე - სასმელი წყლის, სურსათის, ენერჯის ნაკლებობა, მეხუთე - ხალხთან და ქვეყნების არათანაბრობა. ყოველივე ეს ქმნის საშიშროებას თანამედროვე და მომავალი თაობებისათვის. ეკონომიკის დღევანდელი მოდელი იწოდება „ყავისფერ“ ეკონომიკად.

დღეს მოცემულ პოლიტიკასა და სახელმწიფო რეგულირებას არ შეუძლია შექმნას ეკონომიკური სისტემა. ძნელია, რომ წარმოვადგინოთ შედარებით ეკონომიკის ნებისმიერი სექტორის არაეფექტიანი ირაციონალური მეთოდი, რაც ჩვენ ამჟამად გვაქვს. „მწვანე“ ეკონომიკა გულისხმობს ეკოლოგიური სოფლის მეურნეობის მდგრად განვითარებას, მწვანე სამრეწველო წარმოებას, ალტერნატიურ ენერჯეტიკას და აშ. ეს მოვლენა დიამეტრალურად განსხვავებულია ამჟამინდელ ეკონომიკური განვითარების მოდელისაგან. როგორც ასეთი „მწვანე“ ეკონომიკა გულისხმობს ცვლილებებს გარემოში, ასევე ადამიანის მსოფლმხედველობასა

და დემოგრაფიის განვითარებაში, ამიტომ, „მწვანე“ ეკონომიკის კონცეფციაში ეკოლოგიური და სოციალური ცვლილებები ძალიან ახლოს არიან ერთმანეთთან.

განვითარების მოცემულ კონცეფციაში უპირატესობა არ ეძლევა ეკონომიკის არცერთ სექტორს, საზოგადოებრივსა და კერძოდ, მტკიცდება, რომ ორივე სექტორი უნდა იყოს გარდამავალი, რომ ბაზარზე ორიენტირებული იქნენ რეალურ და ეკონომიკურ თავისუფლებებზე, ხოლო სახელმწიფო მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდეს საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან ინდივიდუალური გარდაქმნის მიზნით.

ექსპერტების შეფასებით მოკლევადიან პერსპექტივაში „მწვანე“ ეკონომიკას შეუძლია უზრუნველყოს მშპ პირები, გაზარდოს ერთ სულ მოსახლეზე შემოსავალი და დასაქმება უფრო სწრაფად, ვიდრე ეს ტრადიციულ „ყავისფერი“ ეკონომიკის დროსაა. საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში „მწვანე“ ეკონომიკა გაასწრებს „ყავისფერს“ და მეტი უპირატესობები ექნება გარემოს დაცვის გაძლიერებისა და სოციალური უთანასწორობის შემცირების მხრივ.

„მწვანე“ ეკონომიკაზე სისტემურ გადასვლისათვის და ეკოლოგიური მდოგამრეობის შესაბამისი მიზნობრივი მაჩვენებლები შეტანილ უნდა იქნას სტრატეგიულ ნომატიულ ბაზაში. „მწვანე“ ეკონომიკა გულისხმობს ეკონომიკური საქმიანობის მთელი სტრუქტურის ცვლილებას. „მწვანე“ ეკონომიკის თანამედროვე მოდელი უნდა პასუხობდეს ქვეყნის ახალ პროდუქტიულ სერვისსაც და ტექნოლოგიურ ბაზრებსაც. თავისთავად პასუხობს თანამედროვე გლობალურ გამოწვევებს „მწვანე“ ეკონომიკასა და ინკლუზიურ მოდელს შეუძლიათ სოციალური განხეთქილების შემცირება და აამაღლოს სოციალური კეთილდღეობა და ქვეყნის პოლიტიკური მდგომარეობა.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ ქვეყანის მდგრადი განვითარებისა და სიღარიბის აღმოფხვრის ერთერთი საშუალება შეიძლება გახდეს „მწვანე“ ეკონომიკა, რომელსაც ძალუძს გააუმჯობესოს ადამიანის კეთილდღეობა და დაამკვიდროს ქვეყანაში სოციალური თანასწორობა. „მწვანე“ ეკონომიკაზე გადასვლა

დამოკიდებულია ქვეყნის ეკონომიკის საერთო დონეზე და წარმატებით გადასვლისათვის აუცილებელია შეიქმნას შესაბამისი პირობები და უზრუნველყოფილი იქმნას ადეკვატური დაფინანსებები. ამასთან ერთად, „მწვანე“ ეკონომიკის პრინციპების დანერგვა საქართველოში უნდა განხორციელდეს ეკოლოგიური-ეკონომიკური განვითარების მეშვეობით, რომლის დროსაც ეკონომიკურ ზრდას, რომელსაც გარემოზე ანთროპოგენული დატვირთვის შემცირება ახლავს თან. აქვე აღსანიშნავია ისიც, რომ ამჟამად საქართველოში პრაქტიკურა არ არსებობს „მწვანე“ ეკონომიკაზე გადასვლის ინსტიტუციური უზრუნველყოფა, სირთულეები განპირობებულია აგრეთვე ეკონომიკის მაღალ ბუნებამონაცვლეობითი საშალებების არამიზნობრივი ხარჯვით, ტექნიკური საშუალებების ფიზიკური და მორალური ცვეთით, რაც უფრო მეტად ადიდებს ეკოლოგიურ პრობლემებს. მიუხედავად „მწვანე“ ეკონომიკის ცვლილებების დაჩქარებისა, აუცილებელია ეკოლოგიური სტანდარტების მოდერნიზება და შეიქმნას ხელსაყრელი პირობები „მწვანე“ ეკონომიკაში უცხოური და ადგილობრივი ინვესტირების მოზიდვისათვის.

**დასკვნა:** ზემოაღნიშნულიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ მდგრადი განვითარებისა და სიღარიბის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მექანიზმად „მწვანე“ ეკონომიკა მივიჩნით. მისი შედეგია, ადამიანის გაუმჯობესებული კეთილდღეობა და სოციალური თანასწორობა. ამასთან ერთად, „მწვანე“ ეკონომიკაზე გადასვლა ბევრად არის დამოკიდებული ქვეყნის ეკონომიკის საერთო დონეზე. მაგრამ, აქ გათვალისწინებულია ის ფაქტორი, რომ თუ საზღვარგარეთის ქვეყნების დახმარება არ იქნება ისე ეს პროცესი ვერ დაჩქარდება, ამასთან ეს პროცესი მეტად რთულია, რამდენადაც იგი მოითხოვს ქვეყნის ეკონომიკაში გარკვეულ ცვლილებებს. თავისი პოტენციალით საქართველოს შეუძლია გამოიყენოს მწვანე ეკონომიკის პრინციპები და მათი ელემენტები სტაბილური განვითარებისა და გარკვეული უპირატესობების მისაღწევად, თუმცა აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ სტაბილურობის მიღწევა გარკვეულწილად დამოკიდებულია ინტერეს ჯგუფთა კორდინირებულ მოქმედებებზე. დღესდღეობით ბევრად უფრო მეტია გასაკეთებელი „მწვანე“ ეკონომიკის სრულყოფილად განვითარებისათვის. მნიშვნელოვანი ღონისძიებაა კონკრეტული ღონისძიებების პრიორიტეტების მიხედვით დადგენა. ამასთან ერთად



აუცილებელია შესაბამისი სტრატეგიისა და არგუმენტების შემუშავება და ეკონომიკის სხვადასხვა დარგში საპილოტე პროგრამების განხორციელება.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. ხარშილაძე გ. - „მწვანე“ ეკონომიკის ფორმირების შესაძლებლობები და სახეები საქართველოში. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის უნივერსიტეტი, კომფერენცია „ეკონომიკა XXI საუკუნე, 2019“;
2. მწვანე ალტერნატივა, თბილისი 2021
3. ბლიაძე მ. - „მწვანე“ ეკონომიკა, ონლაინ პლატფორმა, თბილისი 2018.
4. ხარაიშვილი ე.- „მწვანე“ ეკონომიკის თანამედროვე გამოწვევები და მათი დაძლევის ზოგიერთი გზა საკუთრების უფლების რეგულირების მექანიზმებით, თბილისი 2019

**გლობალური ინოვაციური ინდექსის სტრუქტურა, ქვეყნიური  
კლასიფიცირება და ინოვაციების კომერციალიზაციის ინდექსის  
დონის შეფასების გაანგარიშების მეთოდოლოგია**  
**Methodology for country assessment Of the innovations  
commercialization level**

**გიორგი ცაავა** - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი,  
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი.  
**Giorgi Tsaava** - Professor of Georgian Technical University,  
Doctor of Economics  
tsaavagiorgi1@gtu.ge

**ვალერი მოსიაშვილი** - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი,  
პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი.  
**Valeri Mosiashvili** - Georgian National University,  
Professor, Doctor of Economics.  
vmosiashvili@seu.edu.ge

**რეზიუმე:** სტატიაში მითითებულია, რომ დღევანდელი დღისათვის არ არსებობს ინდექსი, რომელიც ინოვაციების კომერციალიზაციის დონის შეფასების შესაძლებლობას იძლევა. აღნიშნულია, რომ გლობალური ინოვაციური ინდექსი (გიი) შედგენილია საერთაშორისო შკალა INSEAD-ის მეთოდოლოგიის მიხედვით. ევროპიული კავშირის (ეკ) ინოვაციური განვითარების შეფასება ხორციელდება ევროპიული კავშირის ინოვაციური განვითარების კომისიის მიერ შემუშავებული ერთიანი მეთოდოლოგიის საფუძველზე. ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსი თავისთავში მოიცავს ოთხ სუბინდექსს, როგორებიცაა: ინოვაციის შექმნის პოტენციალი, ინოვაციურ პოლიტიკა, ინოვაციის კომერციალიზაციის პოტენციალი, ინოვაციის კომერციალიზაციის შედეგიანობა. განხორციელებული ანალიზი და ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის (იკში) შედეგები შესაძლებლობას იძლევა განსაზღვრული იქნას საქართველოში და მთლიანად მსოფლიოში ინოვაციების კომერციალიზაციის რიგი პრობლემები, რომლების დასკვნაში არის ჩამოყალიბებული.

**საკვანძო სიტყვები:** ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსი; ინოვაციური პოლიტიკა; ინოვაციური განვითარება; ინოვაციის კომერციალიზაცია; მსოფლიო ეკონომიკა; ინოვაციური საქმიანობის შედეგიანობა.

**Summary:** The author suggests methodology for assessing the level of innovations commercialization on the basis a country assessment of the level of commercialization of innovations in the Republic of Belarus is carried out. The result of the study was the ranking of countries by the level of innovations commercialization into four groups. The practical orientation of the article is confirmed by the illustrative material and calculations.

**Keywords:** index of assessing the level innovation commercialization; innovation policy; innovative development; commercialization of innovations; world economy; the effectiveness of innovations.

თავიდანვე განსაკუთრებით უნდა იქნას აღნიშნული, რომ დღევანდელი დროისათვის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების ინდიკატორების ჩამოყალიბების საკმარისი მსოფლიო გამოცდილება არის დაგროვებული. უცხოელი და სამამულო ავტორების მიერ ქვეყნებისა და რეგიონების ინოვაციური განვითარების დონის განსაზღვრის საკითხები დიდი რაოდენობის სამეცნიერო სტატიებია განხილული. მაგრამ დღევანდელი დღისათვის არ არსებობს ინდექსი, რომელიც ინოვაციების კომერციალიზაციის დონის შეფასების შესაძლებლობას იძლევა. იმდენად რამდენადაც ინოვაციური განვითარება კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ საკვანძო ფაქტორს წარმოადგენს, მოცემული საკითხის გამოკვლევა აქტუალურს და მნიშვნელოვნს წარმოადგენს.

დღევანდელი დღისათვის ინოვაციური პოტენციალის შეფასებისათვის გამოიყენება შემდეგი ინდიკატორები: ევროპული ინოვაციური ტაბლო, კონკურენტუნარიანობის საერთაშორისო ინდექსი, საერთაშორისო ინოვაციური ინდექსი.

თავიდანვე უნდა იქნას აღნიშნული, რომ მოცემული სტატიის ჩამოყალიბებისას გამოყენებული გვაქვს ბელორისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საერთაშორისო ურთიერთობების ფაკულტეტისა და კათედრის პედაგოგის ა. კისელევიჩის სტატია: Методика страновой оценки уровня коммерциализации инноваций - Минск, „Банкаўски весник“, Май 2021 (e-mail: ai.kiselevich@gmail.com, UDK 001.895 + 330.88).

**გლობალური ინოვაციური ინდექსი (გიი)** - წარმოადგენს ინოვაციური საქმიანობის შეფასებასთან მიმართებაში მთავარ გამოქვეყნებად მონაცემების ინდექსს, რომელიც ინოვაციური განვითარების 131 ქვეყნის მიმართებაში შეფასების შესაძლებლობას იძლევა [2].

გლობალური ინოვაციური ინდექსი (გიი) შედგენილია საერთაშორისო შკალა INSEAD-ის მეთოდის მიხედვით და იგი მსოფლიო ეკონომიკების

რანჟირებას ახდენს მათი ინოვაციური შესაძლებლობების შესაბამისობაში. იგი შედგება მიახლოებით 80 მაჩვენებლისაგან, რომლებიც დაჯგუფებულია ინოვაციების „შესასვლელებისა“ და „გამოსავლელების“ მიხედვით და მიმართულია იმაზე, რომ ინოვაციების მყისიერი ასპექტები იქნას მოცული (ცხრილი 1).

**ცხრილი 1. გლობალური ინოვაციური ინდექსის (გიი) საერთო სტრუქტურა**

	<b>გლობალური ინოვაციური ინდექსი:</b>		
<b>ინოვაციების რესურსები:</b>		<b>ინოვაციების შედეგები:</b>	
<b>ა) ინსტრუმენტები:</b> -პოლიტიკური კულტურა; -საკანონმდებლო ბაზა; -ბიზნეს-გარემო.	<b>ბ) ადამიანური კაპიტალი და მეცნიერება:</b> -განათლება; -უმალესი განათლება; -მეცნიერული კვლევები და შემუშავებები.	<b>ა)ტექნოლოგიებისა და ცოდნის ეკონომიკის განვითარება:</b> -ცოდნის შექმნა; -ცოდნის ზეგავლენა; -ცოდნის გაზრდილობა.	<b>ბ)კრეატიული საქმიანობის განვითარება:</b> -არამატერიალური აქტივები; -კრეატიული საქონე-ლი და მომსახურება; -ონლაინ-კრეატიულობა.
<b>ინფრასტრუქტურა:</b> -მხრითადი ინფრასტრუქტურა ; -ეკოლოგიური მდგრადობა.	<b>შიდა ბაზრის განვითარება:</b> -კრედიტები; -ინვესტიციები; -ვაჭრობა და კონკურენცია.		
<b>ბიზნესის განვითარება:</b> -თანამშრომლების ცოდნა; -ინივაციური კავშირები; -ცოდნის შექმნა.	<b>ბიზნესის განვითარება:</b> -თანამშრომლების ცოდნა; -ინივაციური კავშირები; -ცოდნის შექმნა.		

**შენიშვნა:** შედგენილია ავტორების მიერ, წყაროების საფუძველზე [1; 2; 3; 4].  
 გლობალური ინოვაციური ინდექსის (გიი) ყველა მაჩვენებლები დაჯგუფებულია სამი კატეგორიის მიხედვით: რაოდენობრივი მონაცემები (ოფიციალური წყაროები და OOH-ის, მსოფლიო ბანკის და ა.შ. მონაცემების ბაზები), კომპოზიციური მონაცემები (მსოფლიო ბანკის, სხვადასხვა უნივერსიტეტების, OOH-ის ინდექსები) და გამოკითხვითი მონაცემები (მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მონაცემები). მაჩვენებლები ექვემდებარებიან მინიმალურ ნორმალიზაციას, გამოკითხვითი მონაცემების გამოკლებით; სუბინდექსები გაიანგარიშება როგორც საშუალოარითმეტიკული სუბინდექსში შემავალი ყველა ბლოკების. გლობალური ინოვაციური ინდექსი (გიი) - არის „ინოვაციების რესურსები“ და „ინოვაციების შედეგები“ სუბინდექსების საშუალო მნიშვნელობა [2].

ევროაზიური ეკონომიკური კავშირის (ეაეკ) ქვეყნები - წევრების გლობალურ ინოვაციური განვითარების ინდექსის 2016 – 2020 წლების ჯამის მიხედვით მნიშვნელობები და პოზიციები ცხრილი 2-ში არის წარმოდგენილი.

**ცხრილი 2. ევროაზიური ეკონომიკური კავშირის (ეაეკ) ქვეყნები - წევრების გლობალურ ინოვაციურ ინდექსში. 2016 – 2020 წლების ჯამის მიხედვით პოზიციები**

ქვეყანა:	მაჩვენებელი:	2016	2017	2018	2019	2020
<b>რუსეთი</b>	ადგილი რეიტინგში	43	45	46	46	47
	ინდექსის მნიშვნელობა	38,50	38,76	37,90	37,62	35,63
<b>ბელორუსი</b>	ადგილი რეიტინგში	79	88	86	72	64
	ინდექსის მნიშვნელობა	30,39	29,98	29,35	32,07	31,27
<b>სომხეთი</b>	ადგილი რეიტინგში	60	59	68	64	61
	ინდექსის მნიშვნელობა	36,14	35,65	32,81	33,98	32,64
<b>ყაზახეთი</b>	ადგილი რეიტინგში	75	78	74	79	727
	ინდექსის მნიშვნელობა	31,51	31,50	31,42	31,03	28,56
<b>ყირგიზეთი</b>	ადგილი რეიტინგში	103	95	94	90	94
	ინდექსის მნიშვნელობა	26,62	28,01	27,56	28,38	24,51

**შენიშვნა:** შემუშავებული წყაროები [2; 3; 4; 6; 7]-ის საფუძველზე.

**ევროპიული კავშირის (ეკ) ინოვაციური ტაბლო:** ევროპიული კავშირის (ეკ) ინოვაციური განვითარების შეფასება ხორციელდება ევროპიული კავშირის ინოვაციური განვითარების კომისიის ხელმძღვანელობის ქვეშ შემუშავებული ერთიანი მეთოდის საფუძველზე. დღევანდელი დროისათვის ევროპიული ინოვაციური ინდექსი (EIS) მოიცავს 27 ინდიკატორს, რომლებიც ახასიათებენ - ეროვნული ინოვაციური სისტემის განვითარების ჩარჩოს პირობებს, ინვესტიციებს ინოვაციებში და მათთან დაკავშირებულ საქმიანობის სახეობებს, ორგანიზაციის ინოვაციურ აქტიურობას, მის პირდაპირ და ირიბ ეფექტს [5].

ყველა ინდიკატორი დაჯგუფებულია 4 ჯგუფში, რომელთა გაანგარიშება ოფიციალური სტატისტიკის საფუძველზე ხორციელდება. მოცემული ინდექსის მთავარი ნაკლოვანებაა - მაჩვენებლების შედარებით

მცირე ნაკრები, რამდენადაც ინდექსი ფოკუსირდება მხოლოდ და მხოლოდ მცირე და საშუალო საწარმოების (მსს) ინოვაციებზე. აღნიშნული არსებითად ახდენს ზეგავლენას EIS ქვეყნების რეიტინგის პოზიციებზე, რომლებშიც მსს-ის ინოვაციურად აქტიურობის წილი სხვადასხვა მიზეზების მიხედვით შედარებით მცირეა. ღირს ასევე აღინიშნოს, რომ ინდექსის მრავალი მაჩვენებლების გაანგარიშებულია გრძელვადიან პერსპექტივაზე. ევროპული ინოვაციური ინდექსის (EIS) საერთო სტრუქტურა ცხრილი 3-შია წარმოდგენილი.

**ცხრილი 3. ევროპული ინოვაციური ინდექსის (EIS) საერთო სტრუქტურა**

მაჩვენებლები:	მახასიათებლები:
<p><b>საბაზრო პირობები</b></p>	<p>კადრები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. ასპირანტურისა და დოქტორანტურის გამოშვებების წილი;</li> <li>1.2. უმღლესი განათლებლიანი ახალგაზრდობის წილი;</li> <li>1.3. უწყვეტ ცოდნაში ჩართული მოსახლეობის წილი.</li> </ol> <p>კვლევითი ინფრასტრუქტურის მიმზიდველობა:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.4. საერთაშორისო სამეცნიერო პუბლიკაციები;</li> <li>1.5. პუბლიკაციები ციტირების მიხედვით ტოპ-10%-ში;</li> <li>1.6. უცხოელი დოქტორანტების წილი. წინასწარგანწყობადობა ინოვაციებისადმი;</li> <li>1.7. ინტერნეტისადმი ფართემასშტაბიანი მიღწევადობა;</li> <li>1.8. სამეწარმეო მოტივაციის ინდექსი.</li> </ol>
<p><b>ინვესტიციები</b></p>	<p>დაფინანსება:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. დანახარჯები კვლევით შემუშავებებზე სახელმწიფო სექტორში;</li> <li>2. ვენჩურული ინვესტიციები.</li> <li>3. კერძო ინვესტიციები:</li> <li>4. 1.3. დანახარჯები ბიზნესის კვლევით შემუშავებებზე;</li> <li>5. 1.4. დანახარჯები ინოვაციებზე (კვლევითი შემუშავებების გარდა);</li> <li>6. 1.5. პერსონალის სწავლება გამოცდილობლობისადმი მიმართებაში.</li> </ol>
<p><b>ინოვაციური საქმიანობა</b></p>	<p>ინოვაციური მცირე და საშუალო საწარმოები (მსს):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. მსს ტექნოლოგიური ინოვაციებით;</li> <li>1.2. მსს მარკეტინგული და ორგანიზაციული ინოვაციებით;</li> <li>1.3. მსს ინოვაციური აქტიურობა. კოოპერაცია;</li> <li>1.4. კოოპერაცია ინოვაციური მსს;</li> <li>1.5. ერთობლივი პუბლიკაციები;</li> </ol>

	<p>1.6. თანადაფინანსება ხარჯების კვლევით შემუშავებებზე. პატენტური აქტიურობა;</p> <p>1.7. პატენტური განაცხადები;</p> <p>1.8. განაცხადები სავაჭრო მარკებზე;</p> <p>1.9. განაცხადები სამრეწველო ნიშნუშებზე.</p>
<b>ეფექტები</b>	<p>ზეგავლენა დასაქმებულობაზე:</p> <p>1.1. დასაქმებულობა ცოდნაზე დაფუძნებული საქმიანობის სახეობების მიხედვით;</p> <p>1.2. დასაქმებულობა ინოვაციური სექტორების სწრაფადმზარდ სწარმოებში. ზეგავლენა საქონელბრუნვაზე;</p> <p>1.3. პროდუქციის ექსპორტი საშუალო და მაღალტექნოლოგიური დარგების;</p> <p>1.4. ექსპორტი მეცნიერებატევადი მომსახურებების;</p> <p>1.5. ამონაგები ინოვაციური პროდუქციისაგან.</p>

**შენიშვნა:** შემუშავებულია წყარო [5]-ის საფუძველზე.

ინოვაციური განვითარების ინდიკატორების ჩამოყალიბების გაანალიზებული ინდექსები (გლობალური ინოვაციური ინდექსი, ევროპიული ინოვაციური ტაბლო) წარმოადგენენ მეცნიერულად დასაბუთებულებს და საკმარისად აპრობირებულებს. შერჩეული ინდიკატორები გახდა - **ინოვაციების კომერციალიზაციის დონის ქვეყნიური შეფასების ავტორისეული მეთოდის აგების საფუძველი.**

ინოვაციების კომერციალიზაციის დონის შეფასების ინდექსის აგებისათვის რამდენიმე ეტაპი იქნა გავლილი. ინდექსის აგების პირველი ეტაპის სახით - დაწყისში განხორციელებული იქნა უცხოელი და სამამულო მკვლევარების გამოცდილებისა და მეთოდის ანალიზი. **ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსი** თავისთავში მოიცავს **ოთხ სუბინდექსს**, როგორებიცაა: **1) ინოვაციის შექმნის პოტენციალი, 2) ინოვაციურ პოლიტიკა, 3) ინოვაციის კომერციალიზაციის პოტენციალი, 4) ინოვაციის კომერციალიზაციის შედეგიანობა.**

ინდექსის აგების მეორე ეტაპის სახით - განხორციელებული იქნა თითოეულ სუბინდექსში ჩართვისათვის მაჩვენებლების შერჩევა. ამასთან მაჩვენებლების ნაკრების შერჩევისას საფუძვლად აღებული იქნა ინდიკატორები: EIS და მსოფლიო ბანკის მონაცემები. სუბინდექსებისათვის შერჩეული მაჩვენებლების თითოეულმა ბოკმა მიიღო დასაბუთება.

სუბინდექსის „ინოვაციის შექმნის პოტენციალი“ მაჩვენებლები გამოხატავენ რესურსების არსებობას ინოვაციის შექმნისათვის: უმაღლესი განათლებლიანი მოსახლეობის მოცვის ხვედრითი წონა; მეცნიერების რაოდენობა დასაქმებულები სამეცნიერო კვლევით და საკონსტრუქტორო სამუშაოების (НИОКР) სფეროში; უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების

მობილურობა; უცხოელი სტუდენტების რიცხოვნობა; დაცული ინტერნეტ-სერვერების რაოდენობა.

სუბინდექსის „ინოვაციური პოლიტიკა“ მაჩვენებლები თავისთავში მოიცავენ ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მონაცემებს: სახელმწიფოებრივი ხარჯები განათლებაზე; ხარჯები კვლევებზე და შემუშავებებზე; გადასახადებისა და შესატანების საერთო განაკვეთი; მართვის სტრუქტურის განვითარების, სალრედიტო პოლიტიკის, კორპორატიული გამჭვირვალობის, ბიზნესის გაძღოლის სიადვილის ინდექსი. მოცემული სუბინდექსის გაანგარიშებისას გამოყენებული იქნა კომპლექსური მონაცემები ისეთი ავტორიტეტული ინსტიტუტების, როგორცაა - მსოფლიო ბანკი [11], ЮНЕСКО, ЮНКТАД [10], ევროსტატი [5].

სუბინდექსის „ინოვაციის კომერციალიზაციის პოტენციალი“ მაჩვენებლები შეფასებას იძლევიან ქვეყანაში ინოვაციების კომერციალიზაციის საერთო პოტენციალთან მიმართებაში. განსახილველი ბლოკი ითვალისწინებს - მოწოდებული პატენტური განაცხადების, სასაქონლო ნიშნებზე განაცხადების როგორც რეზიდენტების, ასევე არარეზიდენტების მიერ რაოდენობის კვლევას. მოცემული სუბინდექსი ასევე მოიცავს ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის ხარისხის შემფასებელ მაჩვენებლებს.

სუბინდექსის „ინოვაციების კომერციალიზაციის შედეგიანობა“ მაჩვენებლების საფუძველზე ფასდება - ინოვაციური პოტენციალის კომერციალიზაციის წარმოდგენილი დონის სახით გამოყენების შედეგიანობა. გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა საშუალო- და მაღალტექნოლოგიური საქონელის ექსპორტის წილი პროცენტებში საერთო ვაჭრობიდან, გაცემული პატენტების რაოდენობა, კრეატიული პროდუქციის ექსპორტი და ა.შ.

ცვალებადი მაჩვენებლების შესაძლო შედარებისათვის, რომლებიც სხადასხვა საზომ ერთეულებშია გამოსახული, გამოიყენება ნორმალიზაციის მეთოდი. მაჩვენებლების ინდივიდუალური კომპონენტები ნორმალიზდებიან ერთიანისაკენ ( $1 -$  მნიშვნელობაა მაქსიმალური ცვალებადისათვის, რამდენად უფრო მაღალია ბალი, იმდენად უფრო მაღალია ინოვაციების კომერციალიზაციის დონე), ყველა ინდიკატორების თითოეული კომპონენტი ცვლის მასშტაბს შემდეგი ხაზობრივი განტოლების შესაბამისობაში:  $y(x) = ((x_i - x_{min}) / (x_{max} - x_{min}))$ ,

სადაც:  $x_i$  - არის მნიშვნელობა  $i$  - სეული მაჩვენებლის;  $x_{min}$  - არის მაჩვენებლის მინიმალური მნიშვნელობა;  $x_{max}$  - არის მაჩვენებლის მაქსიმალური მნიშვნელობა. ნორმალიზებული მაჩვენებლები თანაბარი წონებით ჯამდება.



სუბინდექსის მნიშვნელობის გაანგარიშებისათვის გამოყენება ფორმულა:

$$SubI = \sum_{i=1}^n y_i / n$$

სადაც:  $y_i$  - ნორმალიზირებული მნიშვნელობა  $i$  - სეული მაჩვენებლის;  $I$  - არის მაჩვენებელი რეგითობის ნომერი;  $n$  - არის მაჩვენებლების რაოდენობა.

ცხრილი 4-ში წარმოდგენილია ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდიკატორის (იკში) გაანგარიშების მეთოდიკა (იხ. ცხრ. 4).

ამის შემდეგ ოთხი სუბინდექსიდან თითოეულს მინიჭებული აქვს  $w$  „წონები“, რომელთა საფუძველზე გაიანგარიშება საერთო ინდექსი ფორმულის მიხედვით:  $Index = \sum_{j=1}^4 SubI_j w_j$

სადაც:  $SubI_j$  - არის  $j$ -სეული სუბინდექსის მნიშვნელობა.  $w_j$  - არის  $j$ -სეული სუბინდექსის წონითი კოეფიციენტი;  $j$  - არის სუბინდექსის რეგითობის ნომერი.

სუბინდექსების მიღებული მნიშვნელობების საფუძველზე შედგენილი იქნა რეიტინგი ინოვაციების კომერციალიზაციის დონის მიხედვით ქვეყნების რანჟოერებით. ქვეყნის ჯამური რეიტინგი განისაზღვრება ზემოთ მოყვანილი (Index) ფორმულის მიხედვით. სუბინდექსების საშუალოშეწონილი მნიშვნელობის გამოცალკავების გზით, თითოეული რომელთაგან განსაზღვრავს თავისი მიმართულების მიხედვით ინოვაციების კომერციალიზაციის ეფექტიანობას.

**ცხრილი 4. ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის გაანგარიშების მეთოდიკა**

სუბინდექსების და მაჩვენებლების დასახელება:	ხვედრითი წონა, %	ხვედრითი წონა, %
	მაჩვენებლის სუბინდექსში	სუბინდექსის ინდექსში
სუბინდექსი „ინოვაციების შექმნის პოტენციალი“:		25,0 %
1.1. უმაღლესი განათლებიანი მოსახლეობის მოცვის ხვედრითი წონა, %;	25,0	
1.2. მეცნიერების რაოდენობა, დასაქმებულები НИОКР-ის სფეროში, მლნ ადამიანზე;	25,0	
1.3. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მობილურობა, უცხოელი სტუდენტების რიცხოვნობა, % გამოშვებების საერთო მოცულობიდან;	25,0	
1.4. დაცული ინტერნეტ-სერვერები, მლნ ადამიანზე.	25,0	

<b>სუბინდექსი „ინოვაციური პოლიტიკა“:</b>		<b>25,0 %</b>
2.1. სახელმწიფოებრივი ხარჯები განათლებაზე, % მშპ-დან;	12,5	
2.2. ხარჯები კვლევებზე და შემუშავებებზე, % მშპ-დან;	12,5	
2.3. ბიზნესის დანერგვის სიადვილის ინდექსი;	12,5	
2.4. დრო, საჭირო ბიზნესის გახსნისათვის, დღეები;	12,5	
2.5. საერთო განაკვეთი გადასახადების და შესატანების, % მოგებიდან;	12,5	
2.6. მართვის სტრუქტურის განვითარების ინდექსი, 0-დან - 10-მდე;	12,5	
2.7. საკრედიტო პოლიტიკის ინდექსი, 0-დან - 8-მდე;	12,5	
2.8. კორპორატიული გამჭვირვალობის ინდექსი, 0-დან - 10-მდე.	12,5	
<b>სუბინდექსი „ინოვაციების კომერციალიზაციის პოტენციალი“ :</b>		<b>25,0</b>
3.1. განაცხადები პატენტებზე, რეზიდენტები;	14,3	
3.2. განაცხადები პატენტებზე, არარეზიდენტები;	14,3	
3.3. განაცხადები სასაქონლო ნიშნებზე, სულ;	14,3	
3.4. ვენჩურული კაპიტალის არსებობა;	14,3	
3.5. ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა, 1-დან - 7-მდე;	14,3	
3.6. საკუთრების უფლებების გარანტიები;	14,3	
3.7. ინვესტიციების თავისუფლების ინდექსი.	14,3	

სუბინდექსი „ინოვაციების კომერციალიზაციის შედეგიანობა“:		25,0
4.1. მაღალტექნოლოგიური ექსპორტი, % მზა პროდუქციის ექსპორტიდან;	12,5	
4.2. კრეატიული საქონელის ექსპორტი, % საერთო ვაჭრობიდან;	12,5	
4.3. როიალტივები და სალიცენზიო გადახდები, % ვაჭრობის საერთო მოცულობიდან;	12,5	
4.4. მაღალტექნოლოგიური და საშუალოტექნოლოგიური წარმოების წილი, % წარმოების მთლიანი მოცულობიდან;	12,5	
4.5. ციტირებადობის ინდექსი (ხირშის ინდექსი);	12,5	
4.6. სტატიები სამეცნიერო-ტექნიკური ჟურნალებში, ერთეულები;	12,5	
4.7. გაცემული პატენტების რაოდენობა, რეზიდენტები;	12,5	
4.8. გაცემული პატენტების რაოდენობა, არარეზიდენტები.	12,5	

**შენიშვნა:** შემუშავებულია ავტორების მიერ წყარი [1]-ის გამოყენებით.

ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის (იკში) გამოყენების უპირატესობებს წარმოადგენენ:

- მიღწევადი ინფორმაციების გამოყენება;
- ინოვაციების კომერციალიზაციის დონის დარგთაშორისო შედარების განხორციელების შესაძლებლობები;
- ქვეყნის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის შესაძლებლობები

ინოვაციების კომერციალიზაციის თითოეული მიმართულების მიხედვით. ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის (იკში) და მისი სუბინდექსების გაანგარიშება განხორციელებულია საქართველოს პოზიციის სხვა ქვეყნებთან შედარების მიზნით, რომლებიც ინოვაციური განვითარების ლიდერებს წარმოადგენენ და ინოვაციების კომერციალიზაციის მაღალი კოეფიციენტები გააჩნიათ. ასევე მოცემულ ანალიზს აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა საქართველოში ინოვაციების კომერციალიზაციის ეფექტიანობისა და შედეგიანობის ამაღლების მიმართებაში პრობლემური

სვეროებისა და რეკომენდაციების გამოვლენისას. ცხრილი 5-ში მოყვანილია ქვეყნების მიხედვით ნორმალიზებული მაჩვენებლები.

**ცხრილი 5. მაჩვენებლების ნორმირებული მნიშვნელობები ინოვაციების კომერციალიზაციის ინდექსია გაანგარიშებისათვის**

მაჩვენებლები:	ჩინეთი	გერმანია	დიდი ბრიტანია	ფინლანდია	შვედია	საფრანგეთი	ბელორუსია	რუსეთი	საქართველო
სუბინდექსი „1“									
1.1.	0,5123	0,7543	0,6449	1,0000	0,7813	0,7211	0,9640	0,9300	0,9644
1.2.	0,2514	0,7499	0,6119	0,8008	0,8165	0,5663	0,1430	0,4479	0,1431
1.3.	0,0162	0,4162	1,0000	0,4216	0,3351	0,5351	0,2000	0,2108	0,2000
1.4.	0,0034	0,4579	0,2212	0,2759	0,1509	0,1642	0,0275	-,0419	0,0276
სუბინდექსი „2“									
2.1.	0,2830	0,4339	0,5283	0,7169	0,9434	0,5471	0,4150	0,3962	0,4151
2.2.	0,6250	0,9375	0,5000	0,8438	1,0000	0,6563	0,1562	0,2500	0,1563
2.3.	0,2596	0,1731	0,0385	0,1539	0,0577	0,2692	0,4325	0,2308	0,4326
2.4.	0,3929	0,3571	0,1071	1,0000	0,2857	0,0357	0,4285	0,5071	0,4286
2.5.	1,0000	0,6230	0,2500	0,4078	0,6270	0,8955	0,7048	0,5943	0,7049
2.6.	0,0000	0,6667	0,5000	0,0000	0,8333	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
2.7.	1,0000	1,0000	1,0000	0,7500	0,6250	0,7500	0,8750	1,0000	0,8750
2.8.	0,8750	0,6250	0,7500	0,8750	0,7500	1,0000	0,7500	0,6250	0,7500
სუბინდექსი „3“									
3.1.	1,0000	0,0526	0,0133	0,0022	0,0040	0,0178	0,0003	0,0182	0,0003
3.2.	1,0000	0,1436	0,0545	0,0007	0,0030	0,0129	0,0006	0,0879	0,0006
3.3.	1,0000	0,0526	0,0669	0,0010	0,0046	0,0693	0,0035	0,0503	0,0036

3.4.	0,739 1	1,000 0	0,7391	0,9565	0,782 6	0,4348	0,000 0	0,0000	0,0000
3.5.	0,354 8	0,677 4	0,8710	1,0000	0,774 2	0,8065	0,000 0	0,1613	0,0000
3.6.	0,189 0	0,795 1	0,9929	0,9364	1,000 0	0,8481	0,309 1	0,2244	0,3092
3.7.	0,277 8	0,888 9	1,0000	0,9444	0,944 4	0,8333	0,333 3	0,3333	0,3333
სუბინ დ-ექსი „4“									
4.1.	1,000 0	0,493 5	0,7161	0,2968	0,448 4	0,8516	0,116 1	0,3515	0,3516

სუბინდექსების და ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსების (იკში) გაანგარიშების ჯამები ცხრილი 6-შია წარმოდგენილი. ჩამოყალიბებული ინდექსის საფუძველზე განხორციელებული იქნა ინოვაციური კომერციალიზაციის ეფექტიანობის დონის მიხედვით ქვეყნების კლასიფიკაცია შემდეგი ოთხი ჯგუფის მიხედვით: მაღალგანვითარებულები (იკში > 0,5), პროგრესირებადები (0,49 < იკში < 0,3), ზომიერად განვითარებულები (0,3 < იკში < 0,2), ნაკლებად განვითარებულები (0,19 < იკში).

ცხრილი 6. ქვეყნების დაჯგუფება ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის მიხედვით 2018 წლის მონაცემებით

ქვეყანა:	ინოვაციების შექმნის პოტენციალი:	ინოვაციური პოლიტიკა:	ინოვაციების კომერციალიზაციის პოტენციალი:	ინოვაციების კომერციალიზაციის შედეგიანობა:	ჯამი:
მაღალგანვითარებულები (ქვეყანა - ლიდერები):					
ჩინეთი	0,1958	0,5544	0,6522	0,7987	<b>0,5503</b>
გერმანია	0,5946	0,6020	0,5163	0,4054	<b>0,5296</b>
დიდი ბრიტანეთი	0,6195	0,4592	0,5345	0,4343	<b>0,5119</b>

ფინლანდია	0,6246	0,5934	0,5493	0,2795	<b>0,5117</b>
შვეცია	0,5210	0,6403	0,5023	0,3625	<b>0,5065</b>
<b>პროგრესი - რებადები :</b>					
საფრანგეთი	0,4967	0,6442	0,4322	0,4090	<b>0,4955</b>
დანია	0,8680	0,3405	0,4120	0,2705	<b>0,4728</b>
<b>ზომიერად განვითარებული:</b>					
რუსეთი	0,4076	0,05754	0,1252	0,1958	<b>0,3260</b>
ბელორუსია	0,3337	0,5952	0,0924	0,0958	<b>0,2793</b>
საქართველო	0,3338	0,5953	0,0925	0,1959	<b>0,2794</b>

ჩამოყალიბებული ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის (იკში) საფუძველზე განხორციელებული იქნა საქართველოს შედარებითი ანალიზი მსოფლიოს სხვა ქვეყნებთან. შედეგებმა დაგვანახა, რომ საქართველოში ინოვაციების კომერციალიზაციის დონე იმყოფება ბელორუსიის დონეზე. საქართველო მოცემული მაჩვენებლის მიხედვით აჭარბებს სომხეთს, მაგრამ ჩამორჩება დიდი ბრიტანეთისაგან, რუსეთისაგან და სხვა ლიდერი ქვეყნებისაგან.

საქართველოში კარგი პირობებია შექმნილი ინოვაციების დანერგვისათვის: მოცემული სუბინდექსის მიხედვით ქვეყანა აჭარბებს ინდოეთს და უმნიშვნელოდ ჩამორჩება რუსეთისაგან. მაღალი შედეგები აიხსნება იმით, რომ საქართველოში მაღალი დონეა უმაღლესი განათლების მქონე მოსახლეობის მოცვალობასთან მიმართებაში, იზრდება ხარჯები განათლებაზე.

ინოვაციების კომერციალიზაციის პოტენციალს ადგილი აქვს საქართველოში. მაგრამ დღევანდელ დროში საქართველოს მაჩვენებლები მოცემული სუბინდექსის მიხედვით წარმოადგენენ ერთ-ერთ ყველაზე დაბალს სხვა ქვეყნებთან შედარებით: პატენტური აქტიურობა ქვეყანაში

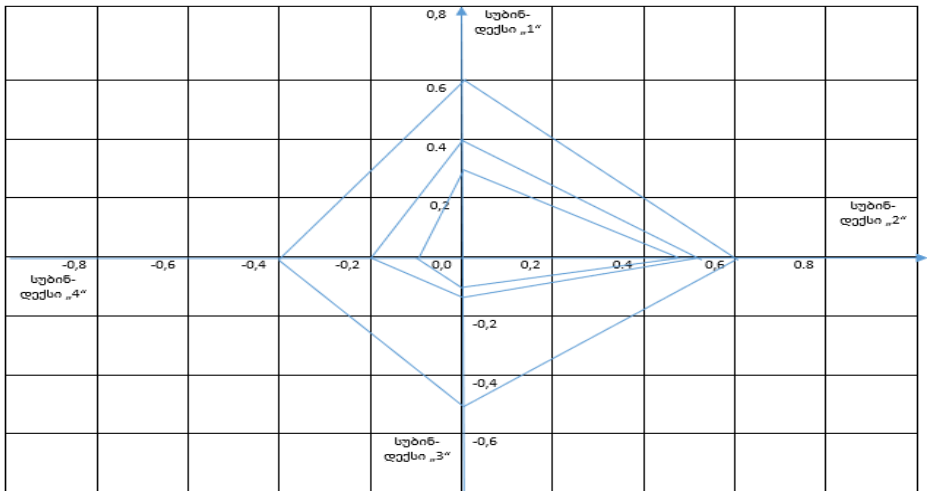
ვითარდება წელს; ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა, საკუთრების უფლებების გარანტიები და ინვესტიციების თავისუფლების ინდექსი იმყოფება დაბალ დონეზე ან ვერ ფასდებიან.

ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის (იკში) შედეგების მიხედვით საქართველოს შედარება იკში-ს მიმართებაში მსოფლიოს ქვეყანა - ლიდერებთან ნახაზი 1-ზეა წარმოდგენილი.

ყოველივე ზემოთაღნიშნულების გათვალისწინებით შემდეგი სახის დასკვნის გაკეთება არის შესაძლებელი:

განხორციელებული ანალიზი და ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის (იკში) შედეგები შესაძლებლობას იძლევა განსაზღვრული იქნას საქართველოში და მთლიანად მსოფლიოში ინოვაციების კომერციალიზაციის რიგი პრობლემები, როგორებიცაა:

**მითითებულია** ინოვაციების ეროვნული ბაზრის არასაკმარისად განვითარებაზე და პოტენციალური შესაძლებლობების გამოყენების დაბალ დონეზე. ინოვაციების ხარისხობრივი შეფასების განხორციელებისას შეიძლება წარმოებამი ინოვაციების დანერგვის შედეგად მაღალი მარჟა იქნას უზრუნველყოფილი, საწარმოებისა და კომპანიების მატერიალური და დროითი რესურსების არაეფექტიანი გამოყენება თავიდან იქნას აცილებული;



**შენიშვნა:** ნახაზზე გარე დიდი ოთხუთედი - გერმანიის მაჩვენებლებია; შიდა ოთხუთხედი - საქართველოს მაჩვენებლების; შუა ოთხკუთხედი - რუსეთის მაჩვენებლებია.

## ნახაზი 1. ინოვაციების კომერციალიზაციის შეფასების ინდექსის (იკში) შედეგების მიხედვით საქართველოს შედარება მსოფლიოს ქვეყანა - ლიდერებთან

- **აღნიშნულია** კომერციალიზაციის პროექტების შეფასებების განხორციელებისათვის მეცნიერულადცდასაბუთებული მეთოდოლოგიური და მეთოდური ბაზის არარსებობის შესახებ;
- **მითითებულია** სამეცნიერო-კვლევითი სისტემის, საზოგადოებისა და სახალმწიფოსი მოთხოვნებთან შესაბამისობაში, ინოვაციების ეფექტური კომერციალიზაციის განხორციელების შემძლე და ინოვაციური პოლიტიკის ჩატარების უზრუნველმყოფელი შესაბამისი ინფრასტრუქტურის არარსებობის შესახებ;
- **აღნიშნულია** ინოვაციური პროდუქციის დაბალი ღირებულების შესახებ, რასაც მივყავართ კომერციალიზაციის ისეთი ხერხების გამოყენებისაკენ, როგორცაა ინოვაციაზე უფლებების ნაწილის გადათმობა და უფლებების მთლიანად გადაცემა. აღნიშნული ნიშნავს, ბაზარზე ინოვაციების დამოუკიდებლად გატანისათვის შესაძლებლობების არარსებობის შედეგად, შემოსავლიანობის უფრო დაბალ დონეს;
- **მითითებულია** ინოვაციებზე საპატენტო უფლებების გაფორმებისას ბიუროკრატის, დაპატენტების პროცესის ხანგრძლივობისა და ასევე ახალგაზრდა სამეცნიერო კადრების უკმარისობის არსებობის შესახებ.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Киселевич А. - Методика страновой оценки уровня коммерциализации инноваций - Минск, „Банкауски весник“, Май 2021 (e-mail: ai.kiselevich@gmail.com, UDK 001.895 + 330.88).
2. Dutta, S. Global Innovation Index 2020: Who will finance innovation ? [Electronic resource] / S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. – 13<sup>th</sup> ed. – 2020. – Mode of access: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2020](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2020).
3. Dutta, S. The Global Innovation Index 2018: energizing the world with innovation [Electronic resource] / S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. – 11<sup>th</sup> ed. – 2018. – Mode of access: [https://www.globalinnovationindex/userfiles/file/reportpdf/gii\\_2018\\_report\\_new.pdf](https://www.globalinnovationindex/userfiles/file/reportpdf/gii_2018_report_new.pdf).
4. Dutta, S. The Global Innovation Index 2019: creating healthy lives – the future of medical innovation [Electronic resource] / S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. – 12<sup>th</sup> ed. – 2019. – Mode of access: [https://www.globalinnovationindex/userfiles/file/reportpdf/gii\\_2019\\_report\\_new.pdf](https://www.globalinnovationindex/userfiles/file/reportpdf/gii_2019_report_new.pdf).



5. European innovation scoreboard, 2020 [Electronic resource] // European Commission. – Mode of access: [https:// ec.europa/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_en](https://ec.europa/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en).
6. Online F.E. Global Innovation Index 2017: two years in row India rises after 5-year slump [Electronic resource] // European Commission. – Mode of access: [https:// ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en).
7. The Global Innovation Index 2017 / Soumitra Dutta [Cornell University], 2017/ - 463 p.
8. The Global Innovation Index 2017 [Electronic resource]: innovation feeding the world / Cornell University, INSEAD, WIPO // WIPO. World intellectual property organization. – 10<sup>th</sup> ed. – [Cornell University]. – 2017.
9. The Global Innovation Index 2018 / Cornell University, Insead, World Intellectual Property Organization, 2018. – 121 p.
10. UNCTAD stat (United National Conference on Trade and Development) [Electronic resource] – Mode of access: [https:// unctadstat.unctad.org](https://unctadstat.unctad.org).
11. World Bank Open Data [Electronic resource]: free and open access to global development data. – Mode of access: [https:// data.worldbank.org](https://data.worldbank.org).
12. Глобальный инновационный индекс 2019 г.: к здоровому образу жизни (Электронный ресурс) // Всемирная организация интеллектуальной собственности. – М.: 2019.

## კიბერ საფრთხეები და მსოფლიოში არსებული მდგომარეობა Cyber threats and the state of the world

ანუკი ტოგონიძე - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
დოქტორანტი

Anuki Togonidze - PhD student at the Georgian Technical University  
anuki.togonidze.1@iliauni.edu.ge

**რეზიუმე:** ციფრული ტექნოლოგიებისა და მათ შორის ინფორმაციის გაცვლისთვის შექმნილი ქსელის ინტერნეტის შემქმნელები ალბათ ვერასდროს წარმოიდგენდნენ, რომ ეს ყველაფერი მსოფლიოს უსაფრთხოების მნიშვნელოვან გამოწვევად იქცეოდა. ამ მეცნიერულმა ქსელმა შექმნა ბრძოლის ახალი ველი, რომელიც არ ჩამოუვარდება სახმელეთო და საზღვაო საბრძოლო ველებს თავისი მასშტაბებითა და საფრთხეებით. ოცდამეერთე საუკუნეში კიბერუსაფრთხოება უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, როგორც სახელმწიფო უსაფრთხოების ნაწილი. დაპირისპირებები მუდმივად გამოიყენება პოლიტიკური, ეკონომიკური ან სამხედრო მიზნების მისაღწევად. საფრთხემ იმხელა მასტაბი მიიღო, რომ გაჩნდა ახალი ტერმინი-კიბერ ტერორიზმი, რომელიც თავის მნიშვნელობით ფიზიკურ ტერორისტულ აქტებს გაუთანაბრდა. მარტივად რომ ვთქვათ, კიბერშეტევა არის ერთი ან რამდენიმე კომპიუტერიდან დაწყებული შეტევა სხვა კომპიუტერების ან ქსელის წინააღმდეგ. დროთა განმავლობაში კიბერ შეტევებმაც განიცადეს ტრანსფორმაცია, რაც იმაში გამოიხატება, რომ თუ ადრე კიბერ შეტევები გამოიზნული იყო ინფორმაციულ-ტექნიკური ეფექტების მისაღებად, დღესდღეობით მას ახალი დანიშნულებაც მიიღო, როგორცაა ინფორმაციულ-ფსიქოლოგიური გავლენა.

**საკვანძო სიტყვები:** კიბერუსაფრთხოება, გამოწვევები, კიბერ თავდასხმა, ინფორმაციული უსაფრთხოება, სტრატეგია.

**ABSTRACT:** The creators of the Internet and digital technologies, probably never imagined that all of this would become a major security threat to the world. This scientific network has created a new battlefield that is not inferior to land and sea battlefields in its scale and threat. In the twenty-first century, cybersecurity is

becoming more and more important as part of state security. Confrontations are constantly used to achieve political, economic or military goals. The threat became so widespread that a new term appeared - cyber terrorism - which in its meaning equated with physical terrorist acts. To say easy, cyber attack is an attack from one or more computers against other computers or networks. Over time, cyber-attacks have also undergone a transformation, which is reflected in the fact that if earlier cyber-attacks were aimed at obtaining information-technical effects, today it has taken on a new purpose, such as information-psychological impact.

**Keywords:** Cyber Security, Challenges, Cyber Attack, Information Security, strategy.

შესავალი: ბოლო ათწლეულში მეხუთე დომენად [3] იქცა კიბერ დაპირისპირება ჰაერთან, მიწასთან, ზღვასთან და სივრცესთან ერთად. კიბერ ელემენტების გამოყენება პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამხედრო მიზნის მისაღწევად ან გეოპოლიტიკური უპირატესობის მისაღწევად თანამედროვე რეალობაა. ეროვნული უსაფრთხოების ექსპერტები ეძებენ უფრო ეფექტურ, თანმიმდევრულ კიბერ პოლიტიკას, ქმნიან სტრატეგიულ დოკუმენტებს და თავდაცვის მეთოდებს.[4] კიბერუსაფრთხოება გულისხმობს ინფრასტრუქტურისა და სხვა ობიექტების (მონაცემთა ბაზა, რეესტრები, ვებსაიტები, მაკონტროლებელი დანაყოფები და ა.შ.) დაცვას თავდასხმებისგან, ვინაიდან ეს საფრთხეს უქმნის საზოგადოებასა და მმართველობას.

ძირითადი ტექსტი: კიბერ კომპონენტი დღეს უკვე წარმოადგენს ომის და სამხედრო კონფლიქტის მნიშვნელოვან ნაწილს. კიბერომს „ომის ახალ ხელოვნებასაც“ უწოდებენ.[5,გვ27] მსოფლიოში უკვე თანამდროვე ტექნოლოგიებით ბრძოლის არაერთი მაგალითი არსებობს. გოსნეტის სახელითაა ცნობილი ჩინური კიბერშპიონაჟი. 2009 წელს, გამოძიების შედეგად დადგინდა, რომ არსებობდა 1295 კომპიუტერისგან შემდგარი ქსელი 103 ქვეყანაში, მათი უმეტესობა განთავსებული იყო საგარეო ურთიერთობათა

სამინისტროებში და საელჩოებში. შამუნის სახელითაა ცნობილი კიბერ თავდასხმა საუდის არაბეთში. როცა ნავთობ კომპანია არამოს

კომპიუტერული ქსელი დაინფიცირდა. დაზიანდა კომპიუტერული სისტემა და დროებით შეწყვიტა ფუნქციონირება. 2016-2017 წლებში ირანმა ჩაატარა კიდევ ერთი მაღალტექნოლოგიური შეტევა საუდის არაბეთის წინააღმდეგ, რამაც მონაცემების წაშლა გამოიწვია ათასობით კომპიუტერიდან. ამჯერად, სამიზნე იყო სამოქალაქო ავიაცია, ცენტრალური ბანკისა და სახელმწიფო სტრუქტურის ქსელები. ირანის დესტრუქციული კიბერ-პოტენციალი წარმოადგენს რეალურ საფრთხეს მცირე ბანკებისთვის, ადგილობრივი დონის ენერგოკომპანიებისთვის ან ნავთობსადენის კონტროლის სისტემებისთვის. ირანის კიბერ შესაძლებლობები ჯერ კიდევ არ არის მზად მაღალტექნოლოგიური შეტევებისთვის (მაგალითად, Stuxnet ან Russian BlackEnergy).

2017 წელს, მსოფლიო 150 ქვეყანაში გავრცელდა გამომძალველი ვირუსი ვანა კრიფტი. რომელიც გამოსასყიდს ითხოვდა კომპიუტერის ბლოკისთვის. კიბერ თავდასხმის მსხვერპლი მაშინ 200 ათასი ადამიანი გახდა. თანამედროვე მსოფლიოში თავდაცვა მხოლოდ ფიზიკური ძალის მობილუზებას სულაც არ გულისხმობს. ეგრეთ წოდებულ ინტერნეტ ხერხელებთან ბრძოლა კი ბევრად რთულია ვიდრე ეს ერთი შეხედვით შეძლება ჩანდეს. კიბერ დანაშაულთან სწორი სტრატეგიის შემუშავებისთვის მსოფლიოში მრავალი კონფერენცია იმართება. ეროვნული უსაფრთხოების ექსპერტები ეძებენ უფრო ეფექტურ თანმიმდევრული კიბერ პოლიტიკას, ქმნიან სტრატეგიულ დოკუმენტებს და თავდაცვის მეთოდებს.

კიბერ-თავდასხმები, ინფორმაციული ომი, 2007 წელს ესტონეთი იყო პირველი ქვეყანა, რომელიც გახდა ჰიბრიდული ომის მსხვერპლი. ამ ფაქტმა გავლენა მოახდინა ქვეყნის სრულ ტრანსფორმაციაზე. ეს გავლენა დღესაც მნიშვნელოვნად იგრძნობა ესტონეთის განვითარებაზე. კიბერთავდასხმა, რომელიც ესტონეთში, 2007 წლის 27 აპრილს განხორციელდა, დღესაც განხილვის საგანს წარმოადგენს. ესტონეთზე განხორციელებულმა კიბერშეტევამ სერიოზული კითხვის ქვეშ დააყენა ნატოს წევრი სახელმწიფოების ელექტრონული უსაფრთხოების საკითხი. ამ კიბერ-თავდასხმის მიზეზად ეთნიკურად რუსი და ეთნიკურად ესტონელი მოქალაქეების დაპირისპირება იყო, რომელიც გამოიწვია ტალინის ცენტრში მდგარი ბრინჯაოს ჯარისკაცის მონუმენტის ადგილმდებარეობის შეცვლის გადაწყვეტილებით, რომელიც ესტონეთის მთავრობამ მიიღო. ესტონეთის

მთავრობამ 2007 წელს გადაწყვიტა ბრინჯაოს ქანდაკების გადატანა ტალინის ცენტრიდან სამხედრო სასაფლაოზე. ამან გამოიწვია ეთნიკურად რუსი მოსახლეობის გაბრაზება და პროტესტის ნიშნად ქუჩაში გამოსვლა. პროტესტი გაამწვავა რუსეთის მხრიდან გავრცელებულმა ყალბმა ახალმა ამბებმა, რომლის მიხედვითაც, მონუმენტი და საბჭოთა კავშირის ომის დროინდელი სასაფლაოები იყო განადგურებული ადგილობრივი ხელისუფლების გადაწყვეტილებით. ტალინში დაიწყო აჯანყება. 27 აპრილიდან, ესტონეთზე დაიწყო კიბერ-თავდასხმები. კიბერ-თავდასხმების შედეგად, ესტონეთის თითქმის ყველა

ძირითადი ორგანოების ფუნქციები მოიშალა. სპამის მასიურმა დაგზავნამ გამოიწვია ესტონური სერვერების მწყობრიდან გამოყვანა. კიბერ თავდასხმის შედეგად ესტონელ მოსახლეობას აღარ შეეძლო საბანკო ტრანსაქციების გამოყენება, მთავრობის წარმომადგენლები ვეღარ იყენებდნენ ელექტრონული ფოსტას, ხოლო მედია საშუალებების და მაუწყებლობების ფუნქციონირება შეფერხდა.<sup>1</sup>

ზემოთ აღნიშნულ ფაქტამდე, ესტონეთში დაწყებული იყო ქვეყნის ინტერნეტიზაცია, მაგრამ ამ ფაქტმა მეტი გამოცდილება შესძინა მათ კიბერ უსაფრთხოების კუთხით და აქცია მსოფლიოში ყველაზე უფრო ინტერნეტზე დამოკიდებულ ქვეყანად. 2005 წელს ესტონეთი გახდა პირველი ქვეყანა რომელმაც შემოიღო არჩევნების ონლაინ ხმის მიცემის ფუნქცია. ესტონეთი 2004 წელს ნატოს წევრი გახდა. 2008 წელს ტალინში გაიხსნა ნატოს კოოპერატიული კიბერ თავდაცვის ცენტრი, სადაც ყურადღება მახვილდება კვლევებზე, კიბერ თავდაცვის სწავლებასა და განათლებაზე როგორც ტექნიკურ ასევე არატექნიკურ ასპექტებზე. ესტონეთი კარგი მაგალითია იმისა თუ რამდენად კარგად შეიძლება გამოიყენოს მოწინააღმდეგემ პოტენციური დაძაბულობა საზოგადოებებში, ასევე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები; დღესდღეობით ესტონეთი არის ნატოსა და ევროკავშირის ერთ-ერთი წამყვანი ქვეყანა კიბერუსაფრთხოების სფეროში.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.bbc.com/news/39655415>

<sup>2</sup> How a cyber attack transformed Estonia - <https://www.bbc.com/news/39655415>

ჯერ კიდევ, 2002 წელს ნატომ, პრადის სამიტზე, შეიმუშავა კიბერ უსაფრთხოების პროგრამა, რაც გამოწვეული იყო ნატოს მოკავშირე ქვეყნებზე რუსეთის, სერბეთისა და ჩინეთის მხრიდან განხორციელებული კიბერშეტევებით. ასევე 2011-2012 წლებში კიდევ ერთი, კიბერშეტევა განხორციელდა სამხრეთ ამერიკის სახელმწიფოებზე. ჰაკერების მიზანი იყო ვირუსის საშუალებით პროგრამის ფაილების, არქიტექტურული პროექტების, ნახაზებისა მოპოვება. მოძიებული ფაილები გადაეგზავნებოდა სხვადასხვა ქვეყნებში განთავსებულ შემგროვებელ სერვერებზე ვირუსის ავტორებს. საბოლოოდ კი, დავირუსებული ქვეყნების სია გაფართოვდა და მათ რიგებს შეემატა ჩინეთი, ტაივანი და ესპანეთი.

კიბერშეტევა ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტია ტექნოლოგიების განვითარებისათვის და სხვადასხვა ქვეყნის ხელისუფლება ცდილობს შეიმუშავოს ეფექტიანი მოდელი ელექტრონული უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად. დაპირისპირების მეხუთე სფერო, მუდმივად გამოიყენება პოლიტიკური, ეკონომიკური ან სამხედრო მიზნების მისაღწევად. შეურაცხმყოფელი კიბერ შესაძლებლობები განვითარებულია მრავალ სახელმწიფოს, განსაკუთრებით კი რუსეთს, წარმატებით გამოიყენოს კიბერსივრცე ომები, კონფლიქტები ან მშვიდობიანი პერიოდის განმავლობაში, მოიპოვოს გეოპოლიტიკური უპირატესობა. 2020 წელს კი კორონავირუსთან დაკავშირებით აშშ-ს ჯანმრთელობისა და ადამიანთა სერვისების დეპარტამენტმა განიცადა კიბერ-შეტევა მის

კომპიუტერულ სისტემაზე, როგორც ჩანს, თავდასხმა სააგენტოს სისტემების შენელებას ისახავდა მიზნად. გლობალური ორგანიზაციების დაახლოებით 38% აცხადებს, რომ ისინი მზად არიან გაუმკლავდნენ დახვეწილ კიბერ-შეტევას. კიბერუსაფრთხოების საწარმოების პროგნოზით, გლობალური ხარჯები კიბერუსაფრთხოების პროდუქტებზე და მომსახურებებზე გადააჭარბებს 1 ტრილიონ დოლარს კუმულაციურად, ხუთი წლის განმავლობაში, 2017 წლიდან 2021 წლამდე. კიბერდანაშაულის

მიყენებული ზიანი მსოფლიოში 2021 წლისთვის ყოველწლიურად 6 ტრილიონი დოლარი ედირება.<sup>3</sup>

2019 წლის აშშ-ს პრეზიდენტის ბიუჯეტი მოიცავდა 15 მილიარდ აშშ დოლარს კიბერუსაფრთხოებისთვის, რაც 4.1 %-ით მეტი იყო წინა წელთან შედარებით. ბიუჯეტში ყველაზე დიდი თანხა გამოყო აშშ-ს თავდაცვის დეპარტამენტმა. მან გამოყო 8,5 მილიარდი აშშ დოლარი კიბერუსაფრთხოების დაფინანსებაზე, რაც წინა წელთან შედარებით 340 მილიონი აშშ დოლარით გაიზარდა. კიბერუსაფრთხოების სფეროში ინვესტირებული კაპიტალით, ტოპ 4 ქვეყანა გამოირჩევა: აშშ, ისრაელი, აშშ და კანადა.

კიბერ თავდასხმა ხელშესახები საფრთხე გახდა საქართველოსთვისაც. 2008 წლის აგვისტოში რუსეთ-საქართველოს მწვავე ფაზის პარალელურად საქართველო რუსეთის მხრიდან მასობრივი კიბერ თავდასხმის სამიზნე გახდა. გაშიფრულია, რომ სწორედ რუსეთში დაიგეგმა 2019 წლის 28 ოქტომბერს განხორციელებული ჰაკერული თავდასხმა. მაუწყებლობა შეწყვიტა ორმა ტელეარხმა. ჰოლდინგებმა კიბერ თავდასხმის გამო დიდი ფინანსური და ტექნიკური ზარალი მიიღეს. ფაქტის გამოძიებაში აქტიურად იყო ჩართული გაერთიანებული სამეფო, ამერიკა და სხვა საერთაშორისო პარტნიორები. ექსპერტები თვლიან, რომ როგორც ყველა დანაშაულს კიბერ შეტევასაც აქვს კონკრეტული მიზანი და მოტივი. ამ შემთხვევაში საქართველოზე განხორციელებულ შეტევას მესიჯის გავრცელების ან ფსიქოლოგიური წნეხის ფუნქცია გააჩნდა. საქართველომაც ომის შემდგომ დაიწყო აქტიურად კიბერუსაფრთხოების გაძლიერებაზე მუშაობა და შეიმუშავა საქართველოს კიბერუსაფრთხოების სტრატეგია. ეს არის კიბერუსაფრთხოების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის განმსაზღვრელი ძირითადი დოკუმენტი, რომელიც ასახავს სტრატეგიულ მიზნებს, ძირითად პრინციპებს, აყალიბებს ამოცანებს და მათ შესასრულებლად განსაზღვრავს შესაბამის აქტივობებს. ქვეყნის პირველი კიბერუსაფრთხოების სტრატეგია 2013 წლის 20 მაისს გამოქვეყნდა. ორივე სტრატეგიის უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს საქართველოს ისეთი კიბერუსაფრთხოების სისტემის შექმნა,

---

<sup>3</sup> <https://www.lebarmy.gov.lb/en/content/economic-impact-cyber-attacks>

რომელიც უზრუნველყოფს დაცული ინფორმაციული ინფრასტრუქტურის არსებობას.

კიბერუსაფრთხოების სტრატეგიის მიხედვით საქართველოს სახელმწიფოსათვის დიდ გამოწვევას წარმოადგენს საკანონმდებლო ბაზის შემუშავება. 2010 წლიდან საქართველოს გააჩნია კიბერუსაფრთხოების ძირითადი სამართლებრივი ჩარჩო, რომელიც არეგულირებს სახელმწიფო კონტროლის მექანიზმებს. სწორედ ის განსაზღვრავს კერძო და საჯარო სექტორებს შორის უფლება-მოვალეობებს ინფორმაციული უსაფრთხოების დაცვის სფეროში. მიუხედავად ამისა, არსებობს რიგი ხარვეზები, რომელთა აღმოფხვრაც შესაძლებელია ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე თანამშრომლობის შედეგად. ეს ყველაფერი კი შეუძლებელია სახელმწიფო ნების გარეშე.

საქართველოში დღესდღეობით არსებობენ სუბიექტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საქართველოს სახელმწიფოს კიბერ უსაფრთხოებას, მომხდარ ინციდენტებზე რეაგირებას და მათ აღკვეთას. ესენია:

- იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში მოქმედი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – მონაცემთა გაცვლის სააგენტო ( შეიქმნა 2010 წელს);

- საქართველოს კიბერუსაფრთხოების ბიურო, თავდაცვის სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფი უწყება, (შეიქმნა 2014 წელს );

- საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს ცენტრალური კრიმინალური პოლიციის დეპარტამენტი- კიბერდანშაულთან ბრძოლის სამმართველო ( შეიქმნა 2012 წელს)

საქართველო მიისწრაფვის ევროინტეგრაციისკენ და ცდილობს გახდეს ევროკავშირისა და ჩრდილოეთ ალიანსის სრულუფლებიანი წევრი, აქედან გამომდინარე მან ხელი მოეწერა ასოცირების ხელშეკრულებას. რითაც პასუხისმგებლობას იღებს არამართო საქართველოზე, არამედ ევროკავშირის წევრ ქვეყნებზე, რომ უზრუნველყოფს ნორმების დაცვას და კიბერუსაფრთხოების გაძლიერებას.



**დასკვნა:** 2008 წლის აგვისტოს რუსეთ - საქართველოს ომის დროს საქართველოს წინააღმდეგ რუსეთის ფედერაციის მიერ კიბერ შეტევის გამოყენებამ, ქვეყანას ძლიერი კიბერუსაფრთხოების პოლიტიკის არსებობის საჭიროება დაანახა. ჩვენი ქვეყნის მიერ კიბერუსაფრთხოების სფეროს გაძლიერების კუთხით საქართველომ კოლოსალურად დიდი და რთული ნაბიჯები გადადგა. აუცილებელია მაქსიმალურად მოხდეს საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება კიბერუსაფრთხოების პოლიტიკის კუთხით. ძლიერი კიბერუსაფრთხოების პოლიტიკა ძლიერი ეროვნული უსაფრთხოების საწინდარია. ძლიერი კიბერუსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად, აგრეთვე, აუცილებელია სახელმწიფო და კერძო სექტორს შორის ურთიერთთანამშრომლობა, სახელმწიფო სექტორებს შორის მჭიდრო ურთიერთკავშირი.

მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენები კი ცხადყოფს, რომ ყველა ქვეყნის მიზანი უნდა იყოს კიბერუსაფრთხოების გაძლიერება. ახალი ტექნოლოგიები, ინტერნეტის მასიური გავრცელება, მასიური დიჯიტალიზაცია რამდენადაც მომავლის განვითარების მნიშვნელოვანი ასპექტია, იმდენად ინფორმაციული უსაფრთხოება მეტად სავალდებულო და საჭირო ხდება.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. საქართველოს კიბერუსაფრთხოების სტრატეგია, საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულება N312, 2013 წლის 17 მაისი. საქართველო, თბილისი. იხილეთ: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1923932>
2. საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს კიბერუსაფრთხოების პოლიტიკა. იხილეთ: [www.csbd.gov.ge](http://www.csbd.gov.ge)
3. Cyberspace is an Analogy, Not a Domain: Rethinking Domains and Layers of Warfare for the Information Age, <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2021/7/8/cyberspace-is-an-analogy-not-a-domain-rethinking-domains-and-layers-of-warfare-for-the-information-age> გადამოწმებულ იქნა: 24.01.2022
4. სვანაძე ვ., კრებული „კიბერსივრცე და კიბერუსაფრთხოების გამოწვევები“ 2015, იხილეთ: [https://gipa.ge/uploads/files/Cyber\\_Protection.pdf](https://gipa.ge/uploads/files/Cyber_Protection.pdf)

5. ზედელაშვილი თ., დისერტაცია „კიბერ-ომი როგორც ეროვნული უსაფრთხოების ახალი საფრთხე და პოლიტიკური კონფლიქტის ახალი განსაზღვრება“ კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, 2020 იხილეთ: <http://openscience.ge/bitstream/1/1989/1/Sadoktoro%20Zedelashvili.pdf>
6. THE ECONOMIC IMPACT OF CYBER-ATTACKS - <https://www.lebarmy.gov.lb/en/content/economic-impact-cyber-attacks> -  
გადამოწმებულ იქნა: 25.01.2022
7. How a cyber attack transformed Estonia - <https://www.bbc.com/news/39655415> გადამოწმებულ იქნა: 25.01.2022

# თანამშრომლის მოტივაციის ინოვაციური მეთოდების დანერგვის პრობლემატიკა

## Problems of introducing innovative methods of employee motivation

**იზა მეტრეველი** - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის მაგისტრი  
პერსონალის მართვის სამსახურის სპეციალისტი  
**Iza Metreveli** - Master of Georgian National University  
Personnel Management Service Specialist  
i.metreveli@seu.edu.ge

**რეზიუმე:** თითოეული ორგანიზაცია ერთი მთავარი მიზნის გარშემო ტრიალებს, ამ მიზანს კი წარმოადგენს მუდმივი ცვლილებებისა და კონკურენციის გზაზე წარმატების მიღწევა შემდგომ კი შენარჩუნება. იმის და მიუხედავად, რომ ყველა ორგანიზაცია ფლობს გარკვეული სახის რესურსებს, რომელთა ინტეგრირებაც საციცოცხლოდ აუცილებელია, მსოფლიოს წამყვანი მენეჯერები და მკვლევარები ერთხმად აღიარებენ, რომ XXI საუკუნეში თითქმის ყველა წარმატებული ორგანიზაციის შექმნის, ფუნქციონირების და განვითარების მთავარ რესურსს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალი. სწორედ პერსონალის მოტივაციის ამაღლების გზების მოძიება შემდგომ კი წარმატებული, ინოვაციური სამოტიაციო პრაქტიკების დანერგვა და განვითარება წარმოადგენს თითოეული წარმატებული ორგანიზაციის საიდუმლოს.

**საკვანძო სიტყვები:** მოტივაცია, პერსონალის მართვა, ეფექტური მენეჯმენტი, უნივერსიტეტის პერსონალი, პრემია.

**Summary:** Every organization revolves around one overarching goal - to succeed through constant change and competition, and then sustain it. While all organizations possess certain types of resources that are vital to their integration, the world's leading managers and researchers unanimously agree that human capital is a key resource for creating, operating and growing almost every successful organization in the 21st century. Finding ways to increase employee motivation, and then implementing and developing successful innovative methods of motivation is the secret of every successful organization.

**Keywords:** Motivation, Personnel Management, Effective Management, University Staff, Bonus.

**ძირითადი ტექსტი:** საქართველოში, განვითარებული ქვეყნების სივრცეში ინტეგრირების საქმეში უმნიშველოვანეს როლს უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები თამაშობს და ზუსტად ამ ორგანიზაციებზეა დამოკიდებული ჩვენი ქვეყნისთვის პროგრესული და კვალიფიციური სპეციალისტების მომზადება გადაწყვიტეთ კვლევა განგვერხორციელებინა საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს ბაზაზე.

კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით უნივერსიტეტში არსებული მდგომარეობის შესწავლა, შემდგომ კი სეუ-ზე მორგებული ინოვაციური მეთოდების განსაზღვრა.

კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა სეუ-ში დასაქმებული, როგორც ადმინისტრაციული, ასევე აკადემიური პერსონალი. ჯამში გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 93\_მა დასაქმებულმა. იქიდან გამომდინარე, რომ პერსონალის მოტივაციის ყველა ასპექტის გასაზომად არ არსებობს ერთი სტანდარტიზებული კითხვარი საჭირო გახდა რამდენიმე საკვლევი ინსტრუმენტის სინთეზი, რის შემდეგაც მივიღეთ კითხვარი, რომელიც შედგება 3 სექციისაგან.

პირველი სექცია შედგება დემოგრაფიული კითხვებისაგან, მეორე სექციაში მოცემული იყო კოვაჩის (Kenneth K. Kovach, 1995) მოტივაციის საკვლევი ინსტრუმენტი, რომელიც „სამუშაოს დაჯილდოების ფაქტორების“ სახელით არის ცნობილი. და ბოლოს, მესამე სექციაში რესპოდენტებს დაევალოთ 18 დებულებიანი WEIMS-ის სკალის (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale) შევსება.

როგორც კვლევამ გვიჩვენა, უნივერსიტეტის პერსონალის უმეტესობას გააჩნია შინაგანი მოტივაცია, რაც გვიბიძგებს დავასვკვნათ, რომ თანამშრომელთა უმრავლესობისათვის მნიშვნელოვანია არამატერიალური წახალისების/მოტივაციის მეთოდები. თუმცა ამავე კვლევის ფარგლებში რესპოდენტების მიერ მამოტივირებელი ფაქტორების რანჟირებამ მათი მნიშვნელობის მიხედვით, გვიჩვენა, რომ თანამშრომლები მოტივაციის მიმცემ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორად ანაზღაურებას ასახელებენ, რომელიც მათთვის არ არის სათანადო.

ფაქტი, რომ რესპოდენტთა უმრავლესობა საკუთარ მოტივაციაზე დადებითად მოქმედ პირველ ფაქტორად მოიაზრებს ანაზღაურებას და ამავდროულად გამოკითხულთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ მათ გააჩნიათ შინაგანი მოტივაცია რა თქმა უნდა ბადებს გარკვეულ კითხვისნიშნებს ვინაიდან, შინაგანად მოტივირებულ პიროვნებას არ აქვს მოლოდინი იმისა რომ მიიღებს რაიმე სახის მატერიალურ ჯილდოს. მიღებული პარადოქსული შედეგი შესაძლოა გამოწვეული იყოს შემდეგი ორი ძირითად ფაქტორით:

**1. თანამშრომელთა უმრავლესობა უნივერსიტეტში 5 წელზე მეტია მუშაობს ერთი და იმავე პოზიციაზე** - ასეთ სიტუაციაში ვაწყდებით შემდეგ რეალობას, ორგანიზაციამ პიროვნება უკვე უზრუნველყო იმ მაქსიმალური შრომის ანაზღაურებით, რომელიც ამ კონკრეტული პოზიციისთვის არის გაწერილი/დაშვებული. ასეთ შემთხვევაში, არსებობს ორი გამოსავალი, ორგანიზაციამ იზრუნოს კონკრეტული პიროვნებების დაწინაურებაზე, რაც ანაზღაურებაზეც იმოქმედებს ან აუხსნას მათ, რომ მათი შრომის ანაზღაურება ამ კონკრეტულ პოზიციაზე არის პოზიციისათვის გაწერილი შრომის ანაზღაურების მაქსიმუმი.

**2. უნივერსიტეტში არსებული ანაზღაურება ნაკლებია ბაზარზე არსებული სხვა კერძო უნივერსიტეტების შრომის ანაზღაურებასთან შედარებით** - რა თქმა უნდა ადამიანს შესაძლოა გააჩნდეს შინაგანი მოტივაცია, რომელიც უბიძგებს მას ნებისმიერი საქმის საუკეთესოდ და სიამოვნებით შესრულებისაკენ, თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ ნებისმიერ ჩვენთაგანს აქვს მოთხოვნილება მიიღოს საკუთარი შრომის შესაბამისი ანაზღაურება, ეს ანაზღაურება კი თანხვედრაში უნდა იყოს შრომის ბაზარზე არსებულ შრომის ანაზღაურების მაჩვენებელთან.

მიღებულ შედეგზე დაყრდნობით მნიშვნელოვანია სეუ-ში დავნერგოთ მოტივაციის ისეთი ინოვაციური მეთოდები, რომელიც საკუთარ თავში მოაზრებს როგორც მატერიალურ ასევე არამატერიალურ წახალისების ფორმებს და პირდაპირ გავლენას მოახდენს პერსონალის სამუშაო ქცევაზე. მოტივაციის ინოვაციური სისტემის შექმნის პროცესში მუშაობა მოგვიწევს ორი მიმართულებით:

1. თანამშრომლების ოპტიმალური სამუშაო პირობების უზრუნველყოფა (არაპირდაპირი გავლენა პერსონალის მოტივაციაზე).

2. კომპანიის პერსონალის შრომით ქცევაზე პირდაპირი ზემოქმედების სისტემის შექმნა.

ბუნებრივია, პერსონალის მოტივაციის ინოვაციური მეთოდები უნდა ეფუძნებოდეს თანასწორობისა და სამართლიანობის პრინციპებს, შესაბამისად აქცენტი უნდა გააკეთოთ შემდეგზე:

- რამდენად სასარგებლო იქნება ეს ცვლილებები ორგანიზაციისა და თანამშრომლებისათვის?

- მიიღებს თუ არა კომპანია მოსალოდნელ შედეგს?

- გაამართლებს თუ არა ორგანიზაციის მხრიდან გაწეულ დანახარჯს?

აქედან გამომდინარე გადავწყვიტეთ საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-სთვის შეგვეთავაზებინა პერსონალის მოტივაციის ინოვაციური მეთოდები, რომელიც ორიენტირებულია პერსონალის პოზიტიური განწყობის შექმნასა და ფორმირებაზე. კომპანიის უფრო ხარისხიანად მუშაობისათვის, არ არის აუცილებელი პერსონალის მოტივაციის მატერიალური ფორმებისა და მეთოდების გამოყენება. არსებობს ბევრი მარტივი და საინტერესო მეთოდი, რომლებიც არ მოითხოვს დიდ ფულად დანახარჯებს და ამასთანავე ატარებს ინოვაციურ, საინტერესო და კრეატიულ ხასიათს. წარმოგიდგინთ ამ მეთოდებს:

**1. შედარებით ცუდი თანამშრომლების ხუმრობით დასჯა:** დიახ, კარგი ხელფასი - საუკეთესო მოტივატორია ყველა თანამშრომლისათვის. თუმცა, ყველა მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ სამსახურში ადამიანები მოდიან კარგი ხელფასისა და კარიერული ზრდისათვის, მაგრამ პოზიციას ტოვებენ მძიმე ატმოსფეროსა და არაადექვატური მენეჯერების გამო.

საერთოდაც არ წარმოადგენს აუცილებლობას შედარებით ცუდი თანამშრომლის დაჯარიმება, შესაძლებელია უნივერსიტეტმა შეიმუშავოს დასჯის კრეატიული და არა დემოტივაციის მიმცემი ფორმები. მაგალითად თანამშრომელი, რომელიც აგვიანებს ლექცია/სემინარებზე ან/და უნივერსიტეტში არ მოდის დროულად მიენიჭოს სხვადასხვა სახუმარო წოდება/ტიტულები. მსგავსი ფორმა, სახალისო და ამავედროულად გამაფრთხილებელი ხასიათისაა, მითუმეტეს აკადემიურ სივრცეში სადაც ყველაფერი კიდევ უფრო ფორმალიზებულია.

**2. გართობა/რელაქსაცია:** მსოფლიოში უამრავ თანამედროვე და წარმატებულ კომპანიას აქვს სათამაშო/სარელაქსაციო ზონები, რაც პერსონალის მოტივაციის ერთ-ერთ წარმატებულ პრაქტიკად ითვლება.

აღნიშნულ სივრცეში თანამშრომლებს შეუძლიათ დაისვენონ და დაივიწყონ პრობლემები, თუნდაც რამდენიმე წუთით. მსგავსი მეთოდის არსებობის შემთხვევაში შრომა ხდება კიდევ უფრო ეფექტიანი, ხოლო თანამშრომლებს აზრად არ მოუვათ, თუ რამდენად დამთრგუნველი ატმოსფეროა ოფისში. აღსანიშნავია, რომ საქართველოს ეროვნულ უნივერსიტეტ სეუ-ს გააჩნია კინო თეატრი, რომელიც შესაძლოა იქცეს არა მხოლოდ მნიშვნელოვანი მოვლენების გაშუქების სივრცედ, არამედ პერსონალის განტვირთვის სივრცედ, სადაც თვეში ერთხელ მაინც ჩატარდება ფილმის ჩვენება ბატიბუტსა და გამაგრილებელ სასმელთან ერთად. მსგავსი მეთოდის დანერგვა კიდევ უფრო მისაღებია აკრედიტაცია/ავტორიზაციის პროცესში, როდესაც უნივერსიტეტის პერსონალი თითქმის სრულ დროსა და ენერჯიას ხარჯავს უნივერსიტეტის წარმატებაში.

**3. სპონტანური საჩუქრები:** პერსონალისთვის, კარგი განწყობის შესაქმნელად, საკმარისია გადავცეთ მათ თუნდაც მცირე (ბიუჯეტური) საჩუქრები. მსგავსმა ქმედებამ არ შეიძლება არ გაახაროს ისინი და არ მისცეს მათ მუშაობის სტიმული. არ არის აუცილებელი უნივერსიტეტს გააჩნდეს კონკრეტული მიზეზი რათა წელიწადში ერთი დღე საკუთარი თანამშრომლებისათვის გახადოს განსაკუთრებული. სტატისტიკურად მსგავსი სპონტანური აქტივობები დასაქმებულების ხასიათსა და შრომისუნარიანობაზე დადებით ზეგავლენას ახდენს.

**4. პრემიის შეცვლა სხვა წახალისებით:** დღევანდელი პირობების გათვალისწინებით, როდესაც ცხოვრება კოვიდ პანდემიის დროს გვიწევს, რა თქმა უნდა ყველა კომპანიას არ შეუძლია და არ გააჩნია საკმარისი რესურსი გასცეს გამორჩეულ თანამშრომლებზე პრემია. თუმცა ამ პირობებშიც კი შესაძლებელია უნივერსიტეტმა იპოვნოს ალტერნატიული გზა და მისცეს თანამშრომელს დამატებითი დასვენების დღე, თუმცა ეს მეთოდი მეტწილად ადმინისტრაციულ პერსონალზეა გათვლილი.

**5. კარგი მუშაობისათვის პრიზების დიდი არჩევანი:** უნივერსიტეტს შეუძლია ყოველ თვიურად გამოვლინოს რამდენიმე წარმატებული/გამორჩეული თანამშრომელი და გადასცეს მათ ისეთი პრიზები, როგორცაა:

- აბონიმენტი სხვადასხვა სპორტ-დარბაზში,
- კინოს ბილეთები და ასე შემდეგ.

მსგავსი მოტივაციის მეთოდები არა მარტო დაჯილდოებული თანამშრომლის მოტივაციასა და განწყობაზე მოახდენს გავლენას, არამედ დანარჩენ თანამშრომლებს გაუჩენს მოტივაციას, რომ იყვნენ საკუთარი საქმის იმდენად კარგი შემსრულებლები, რომ მომდევნო თვეს აღნიშნული ჯილდო მათ ერგოთ. ეს პროცესი ორგანიზაციაში გაავლივებს ჯანსაღ კონკურენციას და შრომის შედეგებიც მეტად ეფექტური იქნება.

**6. პრემიები მათ, ვისაც აქვს კარგი ჯამრთელობა:** და ბოლოს, ძალიან საინტერესო და მამოტივირებელ მეთოდად გვევლინება პრემია, რომელიც გათვალისწინებულია პირებისთვის, რომლებიც წლის განმავლობაში არ გამხდარან ავად, მუდმივად გადიოდნენ სამედიცინი შემოწმებას და შესაბამისად, სამსახურშიც წარმოდგენილი იყვნენ სრული დასწრებით. აღნიშნული მოტივაციის მეთოდის დანერგვა ხაზს გაუსვამს ფაქტს, რომ უნივერსიტეტი ფიქრობს და ზრუნავს თანამშრომელთა ჯამრთელობაზე, რაც თავისთავად გაზრდის პერსონალის მოტივაციას.

აქედან გამომდინარე, ვთვლი, რომ აღნიშნული მეთოდები საუკეთესო ვარიანტია უფრო ხარისხიანი მუშაობის წახალისებისათვის და რაც მთავარია მათი დანერგვა და განხორციელება უნივერსიტეტში დიდი ფულადი დანახარჯების გარეშეც არის შესაძლებელი.

რაც შეეხება პერსონალის მოტივაციის მატერიალურ მეთოდებს, ვფიქრობ საკმაოდ ეფექტურად შეიძლება დაინერგოს **“სუბიექტური პრემიის”** მოდელი. იდეა შემდეგში მდგომარეობს - მაგალითად თუ რომელიმე დეპარტამენტი წლის დასწყისში გაწერილ მიზნებს/დავალებებს სრულყოფილად შეასრულებს აღნიშნული დეპარტამენტის ყველა თანამშრომელს დაერიცხება ბონუსი საქმის სრულყოფილად შესრულებისათვის. ეს მოტივაციის მეთოდი რა თქმა უნდა მხოლოდ ადმინისტრაციის თანამშრომლებზე არ არის მორგებული, იგი წარმატებით შეგვიძლია გამოვიყენოთ უნივერსიტეტის აკადემიურ პერსონალთანაც. დღევანდელ პირობებში, როდესაც სწავლა დინსტანციურად სხვადასხვა პლატფორმის მეშვეობით მიმდინარეობს, რა თქმა უნდა სწავლაში ჩართული ორივე მხარე ლექტორებიც და სტუდენტებიც აწყდებიან უამრავ გამოწვევას. მაგალითად, დაბალია სტუდენტთა ჩართულობა ონლაინ ლექციებსა და სემინარებში, სწავლის შედეგების ხარისხი კი მეტ-ნაკლებად საკამათო. აქედან გამომდინარე, უნივერსიტეტს შეუძლია საერთო შეფასების მიხედვით, რომელიც მოიცავს ლექციაზე დასწრებას, აქტიურობას, ჯგუფის საერთო



შედეგებს და ასე შემდეგ შეაფასოს და დააჯილდოვოს წარმატებული ლექტორები სემესტრის ბოლოს, რათა მათი ენთუზიაზმი და მოტივაცია ერთი ორად გაიზარდოს. აღსანიშნავია, რომ აღნიშნულ პერსონალის მოტივაციის მოდელს წარმატებით იყენებენ წამყვანი ქართული კომპანიები.

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუს შემთხვევაში უმჯობესია მმართველმა რგოლმა იზრუნოს, რომ დასაქმებულთათვის საქმიანობა გახადოს მაქსიმალურად საინტერესო, გარემო კი მეტად მსუბუქი და ნაკლებად სტრესული, რაც შესაძლებელია განხორციელდეს თანამშრომელთა ინტერესების გაანალიზებითა და სამუშაო ფუნქციების ადაპტირებით. ასევე, რეკომენდირებულია, შეიქმნას იმგვარი სამუშაო გარემო, სადაც მოხდება ურთიერთ-დახმარების და მხარდაჭერის წახალისება. ამის მისაღწევა შესაძლებელია გუნდური დავალებების და აქტივობების შესრულებით განსხვავებულ სამუშაო ჯგუფებში. ამასთანავე, რადგან სეუს თანამშრომელთა მოტივირებისათვის ძირითადი აღმძვრელია ანაზღაურება, მნიშვნელოვანია მოვახდინოთ სტიმულირება - ანაზღაურებით, ბონუსებით ა.შ.

თუ გვსურს, ორგანიზაციაში ხანგრძლივად დასაქმებულმა თანამშრომლებმა არ დაკარგონ მოტივაცია და ინტერესი საქმისადმი, რეკომენდირებულია თანამშრომელთა სამუშაო გაცხადოთ მრავალფეროვანი და მათ სამუშაოს აღწერილობებში შევიტანოთ გარკვეული სახის ცვლილებები, ეს გაუჩენს თანამშრომლებს „ახალის სწავლის“, სიახლის განცდას და რა თქმა უნდა მოსალოდნელია, რომ მოტივაციის ხარისხიც გაუმჯობესდება ან/და შენარჩუნდება.

კვლევის შედეგების ანალიზის საფუძველზე, სასურველია საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუს წარმომადგენლებმა იზრუნონ თანამშრომელთა აღიარება-შექებაზე, ანაზღაურების ზრდაზე და მისცენ მათ განვითარების შესაძლებლობა.

### **გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:**

- ლომაია ც.: „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბილისი, 2014;
- სენიაშვილი, დ. ჩახვაშვილი, დ. დიდიშვილი, ნ. ზირაქიძე, ს: „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ, 2020;

- ქორთუა ი., ა. კალანდაძე, ა. გიგინეიშვილი, ი. ზიადე: "ადამიანური რესურსების და ინდორმაციის მართვა", თბილისი, 2009;
- პაიჭაძე ნ.: "ადამიანური რესურსების მართვა", თბილისი, 2018;
- ჯონსი გ.რ. "თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები". თბილისი. 2006 ;
- ტიელიძე, შ. - შრომი ბაზრის ძირითადი გამოწვევები საქართველოში. 2017;
- Bas, A. - HR Management: Strategy Facilitation Process by HR. 8th International Management Conference. 2012;
- Dessler, G. - Human Resource Management. England: Pearson Education. 2013;
- Fregley, S. - 2006 Succession Planning. Business & Economics, Society For Human Resource Management. 2007;
- Mathis, R. L., & H.Jackson, J. - Human Resource Management. Thomson Business and Professional Publishing. 2005;
- Pradeesh, N. - Human Resource Planning and Development. Malappuram, Kerala: Calicut University. 2011

არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების დაბეგვრის  
თავისებურებები  
Peculiarities of taxation of non-profit (non-commercial) legal entities

სალომე ოდიშარია - ეკონომიკის დოქტორი  
Salome Odisharia – Doctor of Economics  
s.odisharia@yahoo.com

**რეზიუმე:** ითვლება, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები თავიანთი დანიშნულების მიხედვით, გარკვეულწილად, ქვეყნის დემოკრატიული განვითარების სადარაჯოზე დგანან. ისინი, ასე ვთქვათ, უზრუნველყოფენ საზოგადოების ინფორმირებულობას იმასთან დაკავშირებით, სახელმწიფო ბოროტად ხომ არ იყენებს მათ მიერ ან მათი სახელით ბიუჯეტში გადარიცხულ გადასახადებს. ისინი, გარკვეულწილად, ეხმარებიან საზოგადოებას, მშვიდობიანი საპროტესტო აქციების საშუალებით გამოხატონ თავიანთი მოსაზრება, როდესაც მთავრობის მხრიდან არის მცდელობა მოხდეს მათი უფლებების წართმევა ან გადასახადების არასწორი გადანაწილება-მოხმარება. ა(ა)იპ-ის დაფუძნების მიზანი შეიძლება იყოს: ჰუმანური, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო-კვლევითი, ჯანმრთელობის დაცვის, კულტურული, სპორტული, ეკოლოგიური, სასოფლო-სამეურნეო განვითარებისა და სოციალური მიმართულების, აგრეთვე სახელმწიფოებრივი ან საზოგადოებრივი მნიშვნელობის მქონე.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების მიხედვით დღეის მდგომარეობით საქართველოში დარეგისტრირებულია 30120 არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი, რომელთაგან აქტიურია 3781 სუბიექტი<sup>4</sup>. ინტერესი ა(ა)იპ-ების მიმართ სულ უფრო მზარდია. რა დაბეგვრის თავისებურებები ახასიათებს არასამთავრობო ორგანიზაციებს?

**Abstract:** It is believed that non-governmental organizations according to their significance, to a certain extent, stand for the democratic development of the

---

<sup>4</sup> საქ.სტატისტიკის ეროვნ.სამსახური

country. They provide public awareness of taxes and prove whether State uses taxes fairly or not which are transferred to the budget by them or on their behalf. They help the public to express their opinion through peaceful protests when there is an attempt by the government of right restrictions or incorrect distribution of taxes-consumption. The purpose of establishing NGO can be: humanitarian, educational, scientific-research, health, cultural, sports, ecological, agricultural and social development, as well as being of state or public importance.

According to the National Statistics Office of Georgia, till now, 30120 non-profit (non-commercial) legal entities are registered in Georgia, of which 3781 entities are active. Interest in NGO's is growing. What are the peculiarities of taxation of non-governmental organizations?

**შესავალი:** არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი (შემდეგში ა(ა)იპ, ორგანიზაცია), საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის თანახმად არის იურიდიული პირი, რომლის მიზანია არასამეწარმეო საქმიანობა და მისი ფუნქციონირების ძირითადი მამოტივირებელი ფაქტორი არ არის მატერიალური მოგების მიღება. ამავე კოდექსის 25-ე მუხლის მე-5 ნაწილის თანახმად არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი უფლებამოსილია ეწეოდეს დამხმარე ხასიათის სამეწარმეო საქმიანობას, რომლიდან მიღებული მოგებაც უნდა მოხმარდეს არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის მიზნების რეალიზებას. ასეთი საქმიანობის შედეგად მიღებული მოგების განაწილება ა(ა)იპ-ის დამფუძნებლებს, წევრებს, შემომწირველებს, აგრეთვე ხელმძღვანელობისა და წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების მქონე პირებს შორის დაუშვებელია. ა(ა)იპ სტანდარტის თანახმად საწარმოსაგან გა-  
მოირჩევა შემდეგი ნიშნებით:

- ✓ არსებითი რესურსების შეტანა რესურსების მომწოდებლებისაგან, რომლებიც არ ელოდებიან თანაზომად ან პროპორციულ ფინანსურ უკუგებას;
- ✓ საოპერაციო მიზანი სხვაა, ვიდრე საქონლითა და მომსახურებით მოგების მიღება;
- ✓ არ ახასიათებს სამეწარმეო საქმიანობის მსგავსი საკუთრებიდან სარგებელი.

ასეთი ორგანიზაციები, ძირითადად, საზოგადოებისათვის სასარგებლო შედეგების მიღებისთვის იქმნება. ზოგადად, კი, არასამეწარმეო იურიდიული პირის საქმიანობის მიზანი შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ, რაც კანონით არ არის აკრძალული და არ ეწინააღმდეგება მოქმედ სამართალს.

საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი იმპერატიულად ადგენს, რომ არასამეწარმეო იურიდიული პირი არსებითად არ უნდა გადავიდეს სამეწარმეო საქმიანობაზე, ანუ, მისი ძირითადი აქტივობა და მიზანი არ უნდა შეცვალოს კომერციულმა საქმიანობამ და მოგების მიღების დანიშნულებამ. სამოქალაქო კოდექსის 33-ე მუხლის მე-2 ნაწილის თანახმად თუ ა(ა)იპ არსებითად გადავიდა სამეწარმეო საქმიანობაზე, სასამართლო, მარეგისტრირებელი ორგანოს ან/და სხვა დაინტერესებული პირის სარჩელის საფუძველზე განიხილავს და წყვეტს ა(ა)იპ-ის საქმიანობის შეჩერების ან აკრძალვის საკითხს. აღნიშნული არსებითობა მთლიანი შემოსავლის რა პროცენტს შეიძლება შეადგენდეს კანონი ამის მითითებას არ იძლევა. გამომდინარე იქიდან, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის საქართველოს საგადასახადო კოდექსით ბევრი შეღავათია დადგენილი, შემოსავლების სამსახური სწორედ ერთ-ერთი დაინტერესებული პირი შეიძლება იყოს, ვინც სასამართლოს მიმართავს ა(ა)იპ-ის შესაბამისი საქმიანობის შეწყვეტის მოთხოვნით, თუმცა, აქვე აღსანიშნავია, ის ფაქტი, რომ საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 30-ე მუხლის მე-4 ნაწილის თანახმად: თუ ორგანიზაცია ახორციელებს ეკონომიკურ საქმიანობას, მისი ქონებისა და საქმიანობის ნაწილი, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებულია მის ეკონომიკურ საქმიანობასთან, ითვლება საწარმოს ქონებად და საქმიანობად, ხოლო იმ ნაწილში, სადაც ამის გამიჯვნა შეუძლებელია, ეკონომიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებული ქონებისა და საქმიანობის გამოანგარიშების მიზნით გამოიყენება ორგანიზაციის მიერ მიღებულ შემოსავალში ეკონომიკური საქმიანობით მიღებული შემოსავლის ხვედრითი წილი.<sup>5</sup> აღნიშნული ჩანაწერის მიხედვით, ა(ა)იპ, რომელიც ახორციელებს ეკონომიკურ საქმიანობას, კარგავს ეკონომიკური საქმიანობის ჭრილში ყველა იმ შეღავათს, რომელიც საგადასახადო კოდექსის მიხედვით

---

<sup>5</sup> საქართველოს საგადასახადო კოდექსი

მისთვის არის დაწესებული და მასზე გავრცელდება კომერციული კომპანიებისთვის ზოგადად დადგენილი დაბეგვრის რეჟიმი.

ა(ა)პ-ის შემოსავლის ძირითადი წყაროებია: გრანტი, საწევრო შენატანები და შემოწირულობა. ასევე, როგორც ავღნიშნეთ, იგი შეიძლება ახორციელებდეს ეკონომიკურ საქმიანობას, რომელსაც მისთვის დახმარე ხასიათი აქვს. დამხმარე სამეწარმეო (ეკონომიკური) საქმიანობა საერთაშორისო პრაქტიკით, არასამეწარმეო ორგანიზაციების შემოსავლის უმნიშვნელოვანესი წყაროა. მსოფლიო მასშტაბით, არასამთავრობო ორგანიზაციების შემოსავლის 53% ეკონომიკური საქმიანობით მიიღება, 35% - სამთავრობო დაფინანსებით და 12% - კერძო ქველმოქმედებით. მსოფლიო სტატისტიკისგან განსხვავებით, ქართული არასამთავრობო ორგანიზაციები შემოსავლების უდიდეს ნაწილს უცხოური გრანტების, შემოწირულობისა და საწევრო შენატანების სახით ღებულობენ; ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული სახსრები მათი შემოსავლის ძალიან მცირე ნაწილს შეადგენს<sup>6</sup>.

საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ ა(ა)იპ-ები 2019 წლის იანვრიდან გადავიდნენ მოგების გადასახადის ე.წ. „ესტონურ მოდელზე“. ეკონომიკური საქმიანობის განმახორციელებელი ორგანიზაციების დაბეგვრა 2019 წლიდან ხორციელდება მოგების გადასახადით დაბეგვრის ახალი მოდელის (საწარმოთათვის 2017 წლიდან მოქმედი მოდელი) პრინციპებით, რაც ფაქტობრივად ნიშნავს მათ განთავისუფლებას ამ გადასახადისგან, რადგან ისინი მოგებას არ ანაწილებენ. 2019 წლამდე მოქმედი საქართველოს საგადასახადო კოდექსის თანახმად, ორგანიზაციის მოგების გადასახადით დაბეგვრის ობიექტი გახლდათ სხვაობა კალენდარული წლის განმავლობაში მიღებულ ერთობლივ შემოსავალსა და ამავე კოდექსით გათვალისწინებული გამოქვითვების თანხებს შორის. ამავე კოდექსის მე-100 მუხლის 1-ლი ნაწილის თანახმად ა(ა)იპ-ის ერთობლივი შემოსავალი შედგებოდა საქართველოში არსებული წყაროდან და საქართველოს ფარგლების გარეთ მიღებული შემოსავლებისაგან. ამასთანავე, გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ ძველი რედაქციის საგადასახადო კოდექსის 99-ე მუხლის 1-ლი ნაწილის

---

<sup>6</sup> არასამეწარმეო იურიდიული პირების დაბეგვრის თავისებურებები საქართველოში, გზამკვლევი, 2012წ.

„ბ“ ქვეპუნქტის თანახმად მოგების გადასახადისაგან თავისუფლდებოდა ორგანიზაციის მიერ მიღებული გრანტები, საწევრო შენატანები და შემოწირულებები. გარდა ამისა, ამავე კოდექსის 105-ე მუხლის 1-ლი ნაწილის გათვალისწინებით ა(ა)იპ-სთვის ერთობლივი შემოსავლიდან გამოიქვითებოდა ყველა ხარჯი, რომელიც დაკავშირებული იყო მის მიღებასთან, გარდა იმ ხარჯებისა, რომლებიც ამ კოდექსის თანახმად გამოქვითვას არ ექვემდებარება, ამასთან, 106-ე მუხლის „დ“ ნაწილის თანახმად ერთობლივი შემოსავლიდან არ გამოიქვითებოდა მოგების გადასახადის გადახდისაგან გათავისუფლებული შემოსავლების მიღებასთან დაკავშირებული ხარჯები. აღნიშნული გარემოებების გათვალისწინებით ეკონომიკური საქმიანობის განმახორციელებელი ორგანიზაციისთვის 2019 წლამდე მოგების გადასახადით დაბეგვრის მიზნებისთვის მოგების გადასახადის წლიურ დეკლარაციაში ერთობლივ შემოსავალში ასახავდა მხოლოდ სამეწარმეო საქმიანობიდან მიღებულ შემოსავალს, ხოლო ხარჯს რაც შეეხება, არასამეწარმეო იურიდიული პირის მიერ ეკონომიკური საქმიანობის ფარგლებში გაწეული ხარჯების გამოქვითვა ხდებოდა მხოლოდ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის მიერ გრანტის, საწევრო შენატანების ან შემოწირულობის ფარგლებში გაწეული ისეთი ხარჯები როგორც არის, მაგალითად, სხვა იურიდიული პირისთვის უსასყიდლოდ ქონების ან ფულადი სახსრების გადაცემა, არ წარმოადგენდა მოგების გადასახადით დაბეგვრის ობიექტს, ვინაიდან სსკ-ს მე-9 მუხლის მე-2 ნაწილის განმარტებიდან გამომდინარე არასამეწარმეო სუბიექტის მიერ სხვა პირისათვის საქონლის მიწოდების ანუ „ჩუქების“ მიზანი ამ ქმედების შინაარსიდან გამომდინარე, როგორც წესი, არ იყო მოგების, შემოსავლის ან კომპენსაციის მიღება, რის გამოც აღნიშნული ოპერაცია არ ითვლებოდა ეკონომიკური საქმიანობის ფარგლებში განხორციელებულად. ამასთან, კოდექსის ძველი რედაქციის თანახმად, ორგანიზაციას 4-ჯერ კვარტალის მიხედვით უნდა განეხორციელებინა მიმდინარე გადასახდელების თანხების ბიუჯეტში გადახდა წინა საანგარიშო პერიოდის წლიური გადასახადის მიხედვით.

2019 წლის იანვრიდან ა(ა)იპ უკვე გადავიდა მოგების ახალ „ესტონურ მოდელზე“. რაც გულისხმობს მოგების აღნიშნული მოდელი და რა შეიცვალა ორგანიზაციისთვის? სსკ-ის 97-ე მუხლის მე-2 ნაწილის თანახმად

ორგანიზაციის, რომელიც ახორციელებს ეკონომიკურ საქმიანობას, მოგების გადასახადით დაბეგვრის ობიექტია: ა) გაწეული ხარჯი ან სხვა გადახდა, რომელიც არ არის დაკავშირებული ეკონომიკურ საქმიანობასთან ან/და არ გამომდინარეობს ამ ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნიდან (მათ შორის, არ არის დაკავშირებული საქველმოქმედო საქმიანობასთან ან არ გამომდინარეობს გრანტის ხელშეკრულების მიზნიდან); ბ) უსასყიდლოდ საქონლის მიწოდება/მომსახურების გაწევა ან/და ფულადი სახსრების გადაცემა, თუ ეს არ გამომდინარეობს ამ ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნიდან; გ) ამ კოდექსით დადგენილ ზღვრულ ოდენობაზე მეტი ოდენობით გაწეული წარმომადგენლობითი ხარჯი.

ორგანიზაციებისთვის, შესაბამისი დაბეგვრის ობიექტის მიხედვით, მოგების გადასახადით დაბეგვრის საანგარიშო პერიოდი არის კალენდარული თვე, რომლის მიხედვითაც განხორციელდება გადასახადის დეკლარირება და გადახდა. გაუქმდა მიმდინარე (ე.წ. საავანსო) გადასახდელების გადახდის ვალდებულება, რამაც კიდევ უფრო შეუშლბუქა არასამთავრობო ორგანიზაციებს სააგადასახდო ტვირთი.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ საქართველოს საგადასახდო კოდექსის 158-ე მუხლის 1-ლი და მე-2 ნაწილების თანახმად: დღ-ით დასაბეგრ პირად (შემდგომ – დასაბეგრი პირი) განიხილება ნებისმიერი პირი, რომელიც ნებისმიერ ადგილზე დამოუკიდებლად ახორციელებს ნებისმიერი სახის ეკონომიკურ საქმიანობას, მიუხედავად ამ საქმიანობის მიზნისა და შედეგისა. ამ კარის მიზნებისთვის ეკონომიკურ საქმიანობად განიხილება:

ა) „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის პირველი მუხლის მე-2 და მე-3 პუნქტებით გათვალისწინებული საქმიანობა;

ბ) საქონლის მიწოდების / მომსახურების გაწევის ოპერაციების განმახორციელებელი პირების საქმიანობა, გარდა ერთჯერადი / არარეგულარული ხასიათის საქმიანობისა, ამ მუხლის მე-3 ნაწილის გათვალისწინებით;

გ) ქონების გამოყენება რეგულარული შემოსავლის მიღების მიზნით.



ამასთან, საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 159-ე მუხლის თანახმად: დღგ-ით დასაბეგრი ოპერაციებია საქართველოს ტერიტორიაზე ეკონომიკური საქმიანობის ფარგლებში საქონლის მიწოდება ან/და მომსახურების გაწევა ანაზღაურების საანცვლოდ.

ზემოთ მოცემული ნორმებიდან გამომდინარე, გრანტი, შემოწირულობა და საწევრო შენატანი არ ხორციელდება საონლის მიწოდების ან/და მომსახურების გაწევის მიზნით. აქედან გამომდინარე აღნიშნულ შემთხვევაში არ წარმოიშობა დღგ-თი დასაბეგრი ობიექტი. თუმცა, ვინაიდან საწევროს შემთხვევაში, გარკვეულწილად, შეიძლება ადგილი ქონდეს ორგანიზაციის მხრიდან მისი წევრებისთვის რაიმე სახის მომსახურების გაწევას საწევროს საანცვლოდ (მაგალითად: სასოფლო-სამეურნეო საფეროში მოღვაწე ა(ა)იპ-ს შეიძლება დაწესებული ქონდეს საწევრო გადასახადი, ხოლო საწევროს საანცვლოდ იგი ეხმარებოდეს თავის წევრებს გარკვეული საკითხების გარკვევაში რაც სასოფლო-სამეურნეო სფეროს შეიძლება ეხებოდეს), კანონმდებელმა საგადასახადო კოდექსის 170-ე მუხლის 1-ლი ნაწილის „კ“ ქვეპუნქტის თანახმად დღგ-ისგან ჩათვლის უფლების გარეშე გაათავისუფლა ორგანიზაციის მიერ მისი საქმიანობის მიზნიდან გამომდინარე, საკუთარი წევრებისთვის დადგენილი საწევროების საანცვლოდ მომსახურების გაწევა და მასთან უშუალოდ დაკავშირებული საქონლის მიწოდება.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსი არასამთავრობო ორგანიზაციებს გარკვეულ შეღავათებს უწევს უშუალოდ გრანტთან დაკავშირებით. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში გრანტის გაცემის, მიღებისა და გამოყენების საერთო პრინციპებს განსაზღვრავს „გრანტების შესახებ“ საქართველოს კანონი, რომელიც საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებულია 1996 წლის 28 ივნისს.

გრანტი არის გრანტის გამცემის (დონორის) მიერ გრანტის მიმღებისათვის უსასყიდლოდ გადაცემული მიზნობრივი სახსრები ფულადი ან ნატურალური ფორმით, რომლებიც გამოიყენება კონკრეტული ჰუმანური, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო-კვლევითი, ჯანმრთელობის დაცვის, კულტურული, სპორტული, ეკოლოგიური და სოციალური

პროექტების, აგრეთვე სახელმწიფოებრივი ან საზოგადოებრივი მნიშვნელობის პროგრამების განხორციელებისათვის<sup>7</sup>.

გრანტად არ ჩაითვლება სამეწარმეო მიზნების მისაღწევად გაცემული სახსრები, გარდა იმ იურიდიულ პირზე გაცემული სახსრებისა, რომელსაც მინიჭებული აქვს სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის სტატუსი „სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, და პოლიტიკური მიზნების მისაღწევად გაცემული სახსრები.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 172-ე მუხლის მე-5 ნაწილის თანახმად ჩათვლის უფლებით დღგ-გან გათავისუფლებულია საქონლის მიწოდება ან/და მომსახურების გაწევა ან/და საქონლის იმპორტი, თუ აღნიშნული ხორციელდება საქართველოს პარლამენტის მიერ რატიფიცირებული და ძალაში შესული საერთაშორისო ხელშეკრულებების ფარგლებში და ამ ხელშეკრულებების შესაბამისად ასეთი საქონლის მიწოდება ან/და მომსახურების გაწევა ან/და საქონლის იმპორტი გათავისუფლებულია დღგ-გან<sup>8</sup>, ხოლო „გადასახადების ადმინისტრირების შესახებ“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის #996 ბრძანების 71-ე მუხლის 1-ლი ნაწილის თანახმად საქართველოს პარლამენტის მიერ რატიფიცირებული და ძალაში შესული საერთაშორისო ხელშეკრულების (შემდგომში – ხელშეკრულების) შესაბამისად საგადასახადო შეღავათებით (მათ შორის, დღგ-ის გათავისუფლება) სარგებლობის მიზნით, ხელშეკრულების შესაბამისად განსახორციელებელი პროგრამის/პროექტის დამფინანსებელი (დონორი) მხარის მიერ შემოსავლების სამსახურს წარედგინება პროგრამის/პროექტის განმახორციელებელი/მონაწილე პირების შესახებ ინფორმაცია, ხოლო ცვლილების შემთხვევაში დაზუსტებული ინფორმაცია.

გრანტით შეძენილ საქონელზე/მომსახურებაზე დღგ-ს ჩათვლა ან დაბრუნება ხორციელდება საგადასახადო კოდექსის 181-ე მუხლით დადგენილი წესით. მითითებული მუხლის თანახმად, გრანტის მიმღებ პირს, რომელიც საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად ყიდულობს

---

<sup>7</sup> „გრანტების შესახებ“ საქართველოს კანონი

<sup>8</sup> საქ.საგადასახადო კოდექსი

გრანტის ხელშეკრულების პირობებით გათვალისწინებულ საქონელს ან/და ამავე საწყისებზე იღებს მომსახურებას, უფლება აქვს, ჩაითვალოს ან დაიბრუნოს ამ საქონლისათვის/მომსახურებისათვის გადახდილი დამატებული ღირებულების გადასახადი. განცხადება საგადასახადო ორგანოს წარედგინება დასაბეგრი ოპერაციის განხორციელების თვის მომდევნო 3 თვის ვადაში. ანუ, თუ განცხადება არ იქნა წარდგენილი ამ ვადაში, პირი ვეღარ ისარგებლებს აღნიშნული უფლებით, ხოლო „გადასახადების ადმინისტრირების შესახებ“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის #996 ბრძანების 71-ე მუხლის მე-9 ნაწილის თანახმად საგადასახადო ორგანო განიხილავს საგადასახადო შეღავათით მოსარგებლე პირის მიერ წარდგენილ განაცხადს დღგ-ის თანხის დაბრუნების თაობაზე და:

ა) ხარვეზის არარსებობის შემთხვევაში, განაცხადის წარდგენიდან 1 თვის ვადაში უზრუნველყოფს თანხის დაბრუნებას საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 63-ე მუხლით დადგენილი წესით;

ბ) ხარვეზის არსებობის შემთხვევაში, აღნიშნულის თაობაზე 3 დღის განმავლობაში წერილობით ატყობინებს განაცხადის წარმდგენ პირს და განუსაზღვრავს 15-დღიან ვადას ხარვეზის აღმოსაფხვრელად.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი შეღავათი, რომლითაც ა(ა)იპ სარგებლობს გრანტის ფარგლებში არის საქონლის იმპორტის დროს დღგ-ს განათავისუფლება.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 173-ე მუხლის „ც“ ქვეპუნქტის თანახმად, ჩათვლის უფლების გარეშე დღგ-გან გათავისუფლებულია გრანტის შესახებ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული საქონლის იმპორტი გრანტის გამცემი ან მიმღები პირის მიერ (მათ შორის, არასამეწარმოო იურიდიული პირის მიერ).

იმისათვის, რომ პირმა საქონლის იმპორტისას ისარგებლოს აღნიშნული საგადასახადო შეღავათით, აუცილებელია, საქონელს მინიჭებული ჰქონდეს გრანტის სტატუსი, რომელსაც შემოსავლების სამსახური ანიჭებს სრულყოფილი დოკუმენტების მიღებიდან 10 სამუშაო დღეში. აღნიშნული სტატუსის მისანიჭებლად პორტალის განცხადებების ფანჯრიდან ივსება

განცხადება გრანტის სტატუსის მინიჭების შესახებ ან განცხადება თანმდევ საბუთებთან ერთად მატერიალური ფორმით წარედგინება შემოსავლების სამსახურს. საიმპორტო საქონლისათვის გრანტის სტატუსის მინიჭების წესს და პირობებს განსაზღვრავს საქართველოს პრეზიდენტის 2001 წლის 13 აგვისტოს #326-ე ბრძანებულება „საქართველოში საიმპორტო საქონლისათვის გრანტისა და ჰუმანიტარული დახმარების სტატუსის მინიჭების, მისი აღრიცხვისა და გამოყენების შესახებ დებულების თაობაზე“.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 201-ე მუხლის 1-ლი ნაწილის „ა“ ქვეპუნქტის თანახმად: ქონების გადასახადის გადამხდელია: ა) რეზიდენტი საწარმო/ორგანიზაცია – მის ბალანსზე ძირითად საშუალებად ან/და საინვესტიციო ქონებად აღრიცხულ აქტივებზე, დაუმონტაჟებელ მოწყობილობებზე, დაუმთავრებელ მშენებლობაზე, აგრეთვე მის მიერ ლიზინგით გაცემულ ქონებაზე;. ამავე კოდექსის 203-ე მუხლის თანახმად მიწაზე ქონების გადასახადის გადამხდელია პირი საგადასახადო წლის 1 აპრილის მდგომარეობით: ა) მის საკუთრებაში არსებულ მიწაზე.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 206-ე მუხლის 1-ლი ნაწილის „ე“ ქვეპუნქტის თანახმად: შესაბამისი დაბეგვრის ობიექტის მიხედვით ქონების გადასახადისაგან გათავისუფლებულია ორგანიზაციის ქონება, აგრეთვე ორგანიზაციაზე ლიზინგით გაცემული ქონება, გარდა მიწისა და ორგანიზაციის მიერ ეკონომიკური საქმიანობისათვის გამოყენებული ქონებისა.

აღნიშნული ნორმებიდან გამომდინარე, თუ ა(ა)იპ არ ახორციელებს საერთოდ ეკონომიკური საქმიანობას, მას არ წარმოეშობა ქონებით დასაბეგრი ბაზა. მიწის ფლობის შემთხვევაში, თუ კონკრეტულად მიწის სახეობა არ არის განთავისუფლებული 206-ე მუხლით, 205-ე მუხლის მიხედვით მას წარმოეშობა ქონების გადასახადის გადახდის და შესაბამისი დეკლარაციის გაგზავნის ვალდებულება მიწის ნაწილში.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ ზემოთ მოყვანილმა საგადასახადო შეღავათებმა შესაძლებელია წახალისოს არასამთავრობო ორგანიზაციებში ფულის გათეთრების მომენტები. საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 30-ე მუხლი გარკვეული ტიპის მკაცრ მოთხოვნებს უყენებს მხოლოდ

საქველმოქმედო სტატუსის მქონე ა(ა)იპ-ებს, რაც პირველ რიგში, გულისხმობს შესაბამისი საგადასახადო ორგანოსთვის ყოველი წლის 1 აპრილამდე:

ა) ბოლო წლის საქმიანობის პროგრამული ანგარიშის, რომელიც უნდა შეიცავდეს საქმიანობის (მათ შორის, ეკონომიკურის) აღწერას;

ბ) მიღებული შემოსავლების შესახებ ფინანსური ანგარიშის, წყაროებისა და გაწეული ხარჯების მიზნობრიობის მითითებით;

გ) დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ დადასტურებული ბოლო წლის ფინანსური დოკუმენტების (ბალანსი და მოგება-ზარალის ანგარიში) წარდგენას.

ხშირ შემთხვევაში არასამეწარმეო იურიდიული პირის მთავარ მაკონტროლებლად არა შემოსავლების სამსახური, არამედ, დონორი ორგანიზაცია გამოდის, რომელმაც მას გამოუყო მიზნობრივი გრანტი. ეს უკანასკნელი, ისევე საკუთარი სახსრების ხარჯზე, ა(ა)იპ-სგან ითხოვს აუდიტორულ დასკვნას როგორც მის ფინანსურ ასევე თხრობით ანგარიშზე, რათა დარწმუნდეს, რომ გრანტის თანხები ორგანიზაციის მიერ კეთილსინდისიერად და მიზნობრივად დაიხარჯა.

**დასკვნა:** ამდენად, თუ ა(ა)იპ არ ახორციელებს ეკონომიკურ საქმიანობას, მისთვის საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობის მიხედვით მნიშვნელოვანი საგადასახადო შეღავათებია დაწესებული.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი, 2010 წ.;
2. ფინანსთა მინისტრის 996-ე ბრძანება, 2010 წ.;
3. „გრანტების შესახებ“ საქართველოს კანონი, 1996 წ.;
4. არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტი, 2018 წ.;
5. არასამეწარმეო იურიდიული პირების დაბეგვრის თავისებურებები საქართველოში, გზამკვლევი, 2012 წ.

# საქართველოს საგადასახადო სისტემის განვითარების ტენდენციები

## Trends in the development of the tax system of Georgia

**ნაზი ჭიკაიძე** - სტუ-ს პროფესორი. ეკონომიკის დოქტორი  
**Nazi Chikaidze** - Professor of GTU. Doctor of Economics  
n.chikaidze@gtu.edu.ge

**გიორგი შენგელია** - სტუ-ს დოქტორანტი  
**Giorgi Shengelia** - GTU PhD student  
shengog@yahoo.com

**რეზიუმე:** საქართველოს ეკონომიკური ზრდისათვის აუცილებელია საგადასახადო სისტემა არსებულ რეალობასა და ქვეყნის გრძელვადიან სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობაში იყოს. საჭიროა ქვეყნის საგადასახადო პოლიტიკა ემყარებოდეს მეცნიერულ საფუძვლებსა და ისტორიაში არსებულ პრაქტიკულ მაგალითებს. ქვეყანაში არსებული სოციალური პრობლემები, დამატებით გამოწვევებს ქმნის საგადასახადო პოლიტიკის განსაზღვრისათვის.

ბოლო პერიოდში, საქართველოში გატარდა საგადასახადო სისტემის მასშტაბური და ეფექტიანი რეფორმები. 2005 წლის რეფორმამდე ჩვენს ქვეყანას, გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისათვის დამახასიათებელი საგადასახადო სისტემა გააჩნდა, რომელიც რთული საგადასახადო სტრუქტურითა და რთული საგადასახადო ადმინისტრირებით გამოირჩეოდა.

საქართველოში საგადასახადო რეფორმის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა: საგადასახადო სისტემისა და საგადასახადო ადმინისტრირების გამარტივება.

კომპლექსური გადაწყვეტილებებისა და მიზანმიმართული ქმედებების წყალობით საგადასახადო რეფორმის ძირითადი მიზანი გარკვეულწილად მიღწეული იქნა. შედარებით მნიშვნელოვანი წარმატება საგადასახადო რეფორმებისა საქართველოში, ეს არის გადასახადების რაოდენობის შემცირება და საგადასახადო ადმინისტრირების ეფექტიანობის ამაღლება.

**საკვანძო სიტყვები:** საგადასახადო სისტემა; საგადასახადო ადმინისტრირება; საგადასახადო რეფორმა;

**Summary:** It is essential for Georgia's economic growth its tax system to be in compliance with the reality and state's long-term strategic goals. It is necessary state's tax policy to stand on the scientific basis and practical examples, existing in history. Current social problems in state create additional challenges for defining the tax policy Recently, large-scale and effective reforms of the tax system have been developed in Georgia. Prior to the large-scale reform in 2005, both the tax system and tax structure were typical of countries with transition economies. They were characterized by many taxes, with the difficulty of tax administration, with basic tax revenue structure. Mainly they were covered by the expense of profit tax, social payments and VAT.

The main goal of tax reform to simplify the tax system and tax administration was achieved to some extent through complex decisions and purposeful actions. In Georgia we can consider that relatively significant success of tax reform is a total reduction in the number of taxes, raising the level of efficiency of tax administration.

**Keywords:** Tax system; Tax administration; Tax reform;

**შესავალი:** საგადასახადო სისტემის სრულყოფასთან დაკავშირებული საკითხები საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პოლიტიკის უმნიშვნელოვანესი საკითხია. მხოლოდ გამართული და თანადროული სოციალურ-ეკონომიკური პირობების შესატყვისი საგადასახადო სისტემის ფორმირების პირობებშია შესაძლებელი ქვეყნის ეკონომიკური ზრდა, მდგრადი ეკონომიკური განვითარების მიღწევა, წარმოების განვითარება და ქვეყნის წინაშე არსებული სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა.

სახელმწიფოს ფორმულირებისა და განვითარების ეკონომიკური საფუძველია ფინანსური რესურსები, რომლებიც ძირითადად გადასახადებითა და მათი სახელმწიფო ბიუჯეტში გადახდით ფორმირდება. ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის გამართული და ეფექტური ფუნქციონირება მნიშვნელოვანადაა დამოკიდებული სახელმწიფოს მიერ გატარებულ საგადასახადო პოლიტიკასა და საგადასახადო სისტემის გამართულ მუშაობაზე.

საგადასახადო-საბიუჯეტო პოლიტიკის წარმატებით წარმართვა საგადასახადო სისტემის ისეთი მახასიათებლების გათვალისწინებას მოითხოვს, როგორცაა: სტაბილურობა და ელასტიურობა, ეფექტურობა,

სამართლიანობა, მართვის სიმარტივე, მოხერხებულობა, საგადასახადო ტვირთის გონივრული საზღვრების დადგენა. სახელმწიფო ხელისუფლების მიზანმიმართული საქმიანობის შედეგად საგადასახადო ბაზის ოპტიმალური ზრდა და განვითარება მოხერხდა.

უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე საქართველოში გატარდა საგადასახადო სისტემის მასშტაბური და ეფექტიანი რეფორმები. 2005 წლის რეფორმამდე საქართველოში არსებული საგადასახადო სისტემა და დაბეგვრის სტრუქტურა ტიპური იყო გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისათვის და ხასიათდებოდა მრავალი გადასახადით, საგადასახადო ადმინისტრირების სირთულით, ძირითადი საგადასახადო შემოსავლების სტრუქტურით, რომელთა უზრუნველყოფაც, ძირითადად მოგების გადასახადის ხარჯზე ხდებოდა, სოციალური გადასახდელებითა და დღგ-ით.

საქართველოში საგადასახადო რეფორმის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა: საგადასახადო სისტემისა და საგადასახადო ადმინისტრირების გამარტივება, საგადასახადო ტვირთის შემცირება და უფრო თანაბრად გადანაწილება, საგადასახადო სისტემის დამამახინჯებელი გავლენის შესუსტება დაუსაბუთებელი პრეფერენციების, შეღავათებისა და გათავისუფლების გაუქმების გზით, საგადასახადო ტვირთის შემცირება ზოგადად ეკონომიკაზე.

კომპლექსური გადაწყვეტილებებისა და მიზანმიმართული ქმედებების წყალობით საგადასახადო რეფორმის ძირითადი მიზანი გარკვეულწილად მიღწეული იქნა. შედარებით მნიშვნელოვანი წარმატება საგადასახადო რეფორმებისა საქართველოში ეს არის გადასახადების რიცხვის ტოტალური შემცირება, საგადასახადო ადმინისტრირების ეფექტურობის დონის ამაღლება. საკმარისია აღინიშნოს, რომ 20 გადასახადზე მეტიდან, რომელიც არსებობდა 2005 წლამდე, მოქმედი საგადასახადო კოდექსის მიხედვით საქართველოში დღეს მოქმედებს ხუთი საერთო სახელმწიფოებრივი და ერთი ადგილობრივი გადასახადი. საგადასახადო განაკვეთების შემცირებისაგან მიღებული საბიუჯეტო დანაკარგები კომპენსირებულია საგადასახადო ბაზის გაფართოების, ბიზნესის „ჩრდილიდან“ გამოსვლის ხარჯზე. საგადასახადო რეფორმას, აგრეთვე, არაპირდაპირი დივიდენდებიც აქვს. საგადასახადო სისტემის ლობერალიზაცია, გამარტივება და გადასახადის გადამხდელების



უსაფრთხოების გაძლიერება დადებითად აისახა საინვესტიციო კლიმატზე და დაბეგვრისაგან გამოყვანილი კაპიტალის ლეგალურ სფეროში დაბრუნებაზე. [1]

**ძირითადი ნაწილი:** საგადასახადო რეფორმები საქართველოში ექსპერტების მიერ პირობითად სამ ეტაპად იყოფა.

პირველი ეტაპი – 2004-2007 წწ., როდესაც მიღებული იქნა ძირითადი ინსტიტუციონალური ცვლილებები, დაიწყო ბრძოლა კორუფციასთან, განხორციელდა გადასახადების რაოდენობის ღრმა ჭრა, დაიწყო ზედმეტი ბიუროკრატიული დაბრკოლებების აღმოფხვრის განხორციელება. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვნად შემცირდა ფორმალური საგადასახადო ტვირთი (15 სახის გადასახადის გაუქმება, განაკვეთების შემცირება და საგადასახადო განაკვეთების ვიწრო ფორმატში გადაყვანა. ბიზნესის საქმეებში სამთავრობო სტრუქტურების მხრიდან ყველა მიუღებელი და არაეფექტიანი ჩარევის აღმოფხვრა. თამამის მარტივი და სამართლიანი წესების მიღება და მათი გარანტირება ყველა პირისათვის.) [1], საგადასახადო და საბაჟო ორგანოების გადასვლა ფინანსთა სამინისტროს დაქვემდებარებაში. პირველ ეტაპზე საბიუჯეტო საგადასახადო შემოსავლების აკრეფის ზრდა მშპ-სთან მიმართებაში გაიზარდა 12%-დან 2003 წ. 21,6%-მდე 2007 წლის ბოლოსათვის. [2, გვ 10-22]

მეორე ეტაპი - მოიცავს 2007-2009 წწ., რომელსაც თან სდევს ინსტიტუციონალური პოტენციალის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება, საგადასახადო ადმინისტრირების ახალი ორგანოების ფორმირება, საგადასახადო ტვირთის შემდგომი შემცირება. განხორციელდა ინსტიტუციონალური ტრანსფორმაცია – შეიქმნა საგადასახადო შემოსავლების სამსახური, გაუმჯობესდა ინფრასტრუქტურა, კაპიტალური რემონტი ჩაუტარდა და მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა საბაჟო საკონტროლო-გამშვები პუნქტებისა და ცენტრალური საგადასახადო სამსახურის ტექნიკური აღჭურვილობა.

მესამე ეტაპი - მოიცავს 2010 წლის შემდგომ პერიოდს, რომელიც შეიძლება ითქვას დღესაც გრძელდება და თან ახლავს საგადასახადო პოლიტიკის ღრმა კომპლექსური რეფორმები, საბაჟო რეფორმის დასრულება, მომსახურების პრიორიტეტების განსაზღვრა, IT ტექნოლოგიების მეშვეობით მკვეთრად შემცირდა საგადასახადო კანონმდებლობის დაცვის ხარჯები. მესამე ეტაპზე მიღებული იქნა ახალი

საგადასახადო კოდექსი, გაცილებით მიახლოებული მოწინევე საერთაშორისო პრაქტიკის მეთოდოლოგიასა და დებულებებთან. შემოღებულია დაბეგვრის ახალი რეჟიმები მცირე და საშუალო მეწარმეთა მოთხოვნილებების შესაბამისად. უფრო სრულად აღმოიფხვრა ბიუროკრატიული დაბრკოლებები. განხორციელდა საგადასახადო კანონმდებლობის დაცვის ხარჯების მკვეთრი შემცირება IT ტექნოლოგიების ამაღლების ხარჯზე – ელექტრონული მომსახურება, საბაჟო ადმინისტრირების გადაყვანა კონტროლის ფორმატზე რისკ-კონტროლის საფუძველზე ადამიანური ჩარევის მინიმალური დონით და მოწესრიგდა გაფორმების სისტემა. [3, გვ 20-25]

ბოლო ათწლეულების მანძილზე საქართველოში საგადასახადო რეფორმის არსებით და აშკარა შედეგებს შეიძლება მივაკუთვნოთ შემდეგი შემოღებული და მოქმედი სამართლებრივი, ადმინისტრაციული და პროცესუალური დებულებები და რეჟიმები:

- ულტრალიბერალური საგადასახადო კანონმდებლობის მიღება.

- საგადასახადო სისტემის გამარტივება გამოხატულია გადასახადების რაოდენობის შეცვლაში 26-დან 6-მდე 2003 წ. და 5-მდე 2012 წ. დაბეგვრის გამარტივება მიკრო და მცირე ბიზნესისათვის. მათთვის შემოღებულია დაბეგვრის სპეციალური რეჟიმები, გამარტივებულია გადასახადების აღრიცხვისა და გადახდის პროცედურები. მიკრობიზნესი (წლიური მთლიანი შემოსავალი 30 000 ლარამდე, სასაქონლო მარაგით 45 000 ლარამდე) გათავისუფლებულია ყოველგვარი გადასახადისაგან. მცირე ბიზნესისათვის (ყოველწლიური მთლიანი შემოსავალი ეკონომიკური საქმიანობიდან 100 000 ლარამდე, სასაქონლო მარაგი 150 000 ლარამდე, და არ არის დარეგისტრირებული, როგორც დღგ-ს გადამხდელი) დადგენილია ერთადერთი გადასახადი, რომელიც იანგარიშება საქონელბრუნვის მიხედვით, 3% ბრუნვისა, თუ გადამხდელს გააჩნია შემოსავლების 60% ხარჯების დამადასტურებელი დოკუმენტები, (გარდა სახელფასო ხარჯებისა), და 5% ასეთი დოკუმენტაციის არარსებობის შემთხვევაში.

- საბაჟო ადმინისტრირების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება. საბაჟო სისტემის კონტროლის შემოღება საბაჟო კონტროლის რისკზე ორიენტირებული მექანიზმის საფუძველზე. მიღებულია შესაბამისი სამართლებრივი ბაზა, მკაფიოდ არის რეგლამენტირებული

დეკლარირებული საქონლის დათვალერება ამ სისიტემის მიხედვით, მონაცემთა ელექტრონული ბაზის საფუძველზე.

საგრძნობლად არის შემცირებული საბაჟო საზღვარზე საქონლის გატარების დრო, მნიშვნელოვნად არის შემცირებული კორუფციული რისკები. დანერგილია, აგრეთვე, საბაჟო-სავაჭრო თანამშრომლობის სისტემა “ოქროს სია”, რომელშიც შეტანილია ყველა კეთილსინდისიერი იმპორტიორი, რომელთა მიმართაც გამოიყენება გამარტივებული პროცედურები. ყველა ეს ზომა მნიშვნელოვნად ამცირებს ტვირთის საბაჟო გაფორმებისათვის საჭირო დროს. [4]

- საგადასახადო კანონდარღვევისათვის საჯარიმო სანქციების შერბილება, ზოგ შემთხვევაში ფულადი ჯარიმის ნაცვლად შემოღებულია პასუხისმგებლობის ზომა გაფრთხილების სახით.

- საგადასახადო განაკვეთის შემცირება: დღგ-ს 20%-დან 18%-მდე.

- დივიდენდებისა და პროცენტების გადახდის საგადასახადო განაკვეთი შემცირდა 10%-დან 5%-მდე.

- 20%-იანი განაკვეთის მქონე მოგების გადასახადის ჩანაცვლება 15%-იანი განაკვეთის მქონე კორპორატიულ საშემოსავლო გადასახადით.

- საშემოსავლო და სოციალური გადასახადების გაერთიანება ბრტყელი სკალით მათი ერთობლივი განაკვეთის შემცირებით.

- სააქციზო მოსაკრებლებისა და საკუთრების გადასახადის შემცირება.

- კაპიტალურ აქტივებზე დაჩქარებული ამორტიზაციის შესაძლებლობა.

- მოგების კორპორატიული გადასახადის მიზნით მიმდინარე პერიოდის ზარალის გადატანის შესაძლებლობა მომდევნო პერიოდზე (10 წელი).

- სამრეწველო ზონებისა და საწყობებისათვის თავისუფალი საგადასახადო რეჟიმების შემოღება.

- დღგ-ს დაბრუნება, 2011 წლის 1 ივნისიდან დღგ-ს დაახლოებით 15% უბრუნდება უცხოეთის მოქალაქეებს საქართველოდან გასვლისას სპეციალური კუპონის წარდგენის შემთხვევაში.

- საგადასახადო კანონმდებლობაში იმპლემენტირებულია პროგრესული რეგულაციების ორი ტიპი: 1) **კერძო საგადასახადო რეგულაცია** (ან კერძო ნორმატიული აქტი) გულისხმობს საგადასახადო ორგანოს წერილობით გამაფრთხილებელ გადაწყვეტილებას

გადამხდელისადმი იმის შესახებ, თუ როგორია ამ ორგანოს მიერ კონკრეტული საგადასახადო დებულების ინტერპრეტაცია და გამოყენება გადასახადების გადამხდელის გარკვეული ოპერაციების მიმართ. ეს გადაწყვეტილება წარმოადგენს აუცილებელს საგადასახადო ორგანოსათვის. ეს ნიშნავს, რომ, თუ გარიგება ძირითადად შესრულებულია, ხსენებული მოთხოვნის შესაბამისად, გადამხდელი არ დაექვემდებარება რაიმე დამატებით გადასახადს ან სანქციას. 2) **საერთო საგადასახადო რეგულაცია** (საერთო ნორმატიული აქტის სახით), საგადასახადო სააპელაციო საბჭოს ან სხვა შესაბამისი ადმინისტრაციული ორგანოს გადაწყვეტილების შემთხვევაში, რომელიც ცვლის და/ან ადგენს არსებულისაგან განსხვავებულ საგადასახადო პრაქტიკას, და ამ შემთხვევაში ფინანსთა სამინისტრო ვალდებულია გამოსცეს კანონის განმარტების შესაბამისი საკანონმდებლო აქტი. [4]

**დასკვნა:** როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ფართომასშტაბიანი საგადასახადო რეფორმა საქართველოში დაიწყო 2005 წ. საგადასახადო კოდექსის მიღებით. 2005 წლის საგადასახადო კოდექსის თანახმად, საქართველოში შემოღებული იქნა ხუთი საერთოსახელმწიფო გადასახადი, მათ შორის 1) საშემოსავლო გადასახადი, 2) მოგების გადასახადი, 3) დამატებითი ღირებულების გადასახადი (დღგ), 4) აქციზი, 5) სოციალური გადასახადი და ორი ადგილობრივი გადასახადი: 1) ქონების გადასახადი, 2) სათამაშო ბიზნესის გადასახადი. 2010 წელს მიღებული საგადასახადო კოდექსის თანახმად, რომელიც ძალაში შევიდა 2011 წელს, საქართველოში მოქმედებს ასევე ხუთი საერთოსახელმწიფო გადასახადი, მათ შორის: 1) საშემოსავლო გადასახადი, 2) მოგების გადასახადი, 3) დამატებითი ღირებულების გადასახადი (დღგ), 4) აქციზი, 5) იმპორტის გადასახადი და ერთი ადგილობრივი – ქონების გადასახადი. საერთოსახელმწიფო გადასახადების რაოდენობა იგივე დარჩა – ხუთი, მაგრამ შეტანილია ხარისხობრივი ცვლილებები, კერძოდ, გაუქმებულია სოციალური გადასახადი და შემოღებულია საგადასახადო და საბაჟო მოსაკრებლების უნიფიკაციაზე მიმართული იმპორტის გადასახადი. ადგილობრივი გადასახადი შემცირდა ერთამდე. [5-6]

საქართველოს საგადასახადო სისტემა, ჩამოყალიბების ეტაპზე მრავალი ნაკლოვანებით ხასიათდებოდა. იგი ვერ ასრულებდა ქვეყნის ეკონომიკური პროცესების მთავარი მარეგულირებლის როლს. შემდგომ

წლებში მოხდა საგადასახადო პოლიტიკისათვის დამახასიათებელი მარეგულირებელი და ფისკალური ფუნქციების რეალიზება, თუმცა კვლავაც უნდა გაგრძელდეს საქართველოს საგადასახადო სისტემის რეფორმირების პროცესი, რათა ჩამოყალიბდეს საგადასახადო სისტემის, როგორც ეკონომიკურად ძლიერი მექანიზმის მიმართ ერთიანი სახელმწიფოებრივი მიდგომა, რაც გახდება ქვეყნის ეკონომიკური სტაბილურობისა და სიძლიერის ძირითადი ფაქტორი.

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო წლებში გატარებული ღონისძიებების შედეგად გამარტივდა საგადასახადო კანონმდებლობა და შემცირდა გადასახადების განაკვეთები, საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფა მომავალშიც აუცილებელია. ამასთან, საჭიროა საგადასახადო პოლიტიკაში დაგეგმილი რეფორმების შესახებ, როგორც საზოგადოების, ასევე პოტენციური ინვესტორების სისტემატური ინფორმირება, რაც ქვეყანაში ინვესტიციების შემოდინებას და ეკონომიკის განვითარებას ხელს შეუწყობს.

ქვეყნის საგადასახადო სისტემა ქვეყნის ეკონომიკური პროცესების რეგულატორი უნდა იყოს. აუცილებელია უზრუნველყოფილ იქნეს საგადასახადო პოლიტიკისათვის დამახასიათებელი ფისკალური და მარეგულირებელი ფუნქციების რეალიზება და შეთანაწყობა. აღნიშნულიდან გამომდინარე მიზანშეწონილად მიგვაჩნია კვლავაც გაგრძელდეს საქართველოს საგადასახადო სისტემის რეფორმირების პროცესი და ჩამოყალიბდეს საგადასახადო სისტემის, როგორც ეკონომიკურად მაღალფუნქციური მექანიზმის მიმართ ერთიანი კონცეპტუალური მიდგომა.

## **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Kemularia R., Deputy Minister of Finance of Georgia, «Tax Reforms in Georgia» [https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2011/revenue/pdf/rusu\\_da.pdf](https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2011/revenue/pdf/rusu_da.pdf).
2. Бахтадзе Л, Какулия Р., Чиквиладзе М. – Налогообложение, Тбилиси, 2009 ст. 10-220
3. Джибути А., Бахтадзе Л, Какулия Р. – Государственные финансы, Тбилиси, 2011. ст. 20-250

4. GEORGIA - PUBLIC EXPENDITURE AND FINANCIAL ACCOUNTABILITY (PEFA) ASSESSMENT 2012, World Bank 2013, [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/09/23/000333037\\_20130923113645/Rendered/PDF/811420PER0P1310Box0379831B00PUBLIC0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/09/23/000333037_20130923113645/Rendered/PDF/811420PER0P1310Box0379831B00PUBLIC0.pdf)

5. საქართველოს კანონი, საქართველოს საგადასახადო კოდექსი, თავი I, მუხლი 6.

მწვანე ეკონომიკის აქტუალობა და მისი გავლენა საქართველოს  
შრომის ბაზარზე

The urgency of the green economy and its impact on the Georgian labor  
market

მანანა მჭედლიშვილი - კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი  
**Manana Mchedlishvili** – Caucasus International University,  
Academic Doctor of Economics, Associate Professor  
manana.mchedlishvili@ciu.edu.ge

**აბსტრაქტი.** სტატიაში „მწვანე ეკონომიკის აქტუალობა და მისი გავლენა საქართველოს შრომის ბაზარზე.“ განხილულია თანამედროვე გამოწვევები, რომელიც ეხება სხვადასხვა ფაქტორისგან გამოწვეულ გლობალურ დათბობას, პოპულაციის ზრდას, უმუშევრობის მაღალ დონეს და ეკოლოგიურ პრობლემებს. ამ პროცესების გავლენით ჩვენ წარმოვაჩინთ საქართველოს შრომის ბაზარის არსებულ დღევანდელ მდგომარეობას და განვითარების შესაძლებლობებს. კვლევის და ანალიზის შედეგად მივედით კონკრეტულ დასკვნამდე და ვთვლით, რომ ეკონომიკის ეს მოდელი ასე თუ ისე ჯერ-ჯერობით ახალია საქართველოსთვის და მისი დანერგვა ეტაპობრივად ხდება, ამ პროცესის საუკეთესოდ წარმართვისთვის მასში უნდა ჩაერთონ, როგორც სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანოები, ასევე თითოეული ადამიანი, რომელსაც გული შესტკივა სამყაროს მომავალზე და იაზრებს საკუთარ წვლილს მისი გაუმჯობესების პროცესში. დღეის მდგომარეობით, ყველა ადამიანს არ აქვს ინფორმაცია გარემოში არსებულ პრობლემებსა და „მწვანე ეკონომიკის“ მეშვეობით მისი მოგვარების გზებზე. ამიტომაც მიგვაჩნია, რომ რეგულარულად უნდა გატარდეს ღონისძიებები, რომლებიც ამაღლებს ცნობიერებას ადამიანებში. მწვანე ეკონომიკაზე შეუფერხებელი გადასვლის წინაპირობა შრომის ბაზრის მოქნილობაა, ის სამუშაო ადგილებზე სამი გზით მოახდენს გავლენას- „შექმნით“, „გაქრობით“ და „გარდაქმნით“, თუმცა ხარისხობრივად ოთხგვარად: სამუშაო ადგილების შექმნით, სამუშაო ადგილების ჩანაცვლებით, მათი გაქრობითა და სამუშაო ადგილის გარდაქმნა-ხელახლა განსაზღვრით.

Covid-19-ის პირობებში, მწვანე ეკონომიკამ ისეთი მნიშვნელობა შეიძინა, როგორც არასდროს, ჩვენი აზრით ეკონომიკური კრიზისი რომელიც პანდემიამ გამოიწვია, კარგი შესაძლებლობაა რომ ბიზნესის ტრადიციულ მიდგომებს გადავხედოთ, უნდა დავფიქრდეთ, როგორ შევქმნათ სამუშაო ადგილები ისე რომ უფრო ინოვაციური და ეკოლოგიური მიდგომებით ვიხელმძღვანელოთ. რომელიც ხელს შეუწყობს საქართველოს შრომის ბაზრის განვითარებას. კვლევის შედეგად დავადგინეთ, რომ მწვანე ეკონომიკა შრომის ბაზარზე მოკლევადიან პერიოდში გავლენას ვერ მოახდენს, თუმცა ამ პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია საშუალოვადიან პერიოდში და დიდი ძალისხმევის შედეგად.

**საკვანძო სიტყვები:** მწვანე ეკონომიკა, შრომის ბაზარი, სამუშაო ძალა, დასაქმება, ციფრული უნარები, დეკარბონიზაცია.

**Abstract.** The article "The relevance of the green economy and its impact on the Georgian labor market" discusses the current challenges related to global warming caused by various factors, population growth, high unemployment and environmental problems. Under the influence of these processes, we present the current state of the Georgian labor market and development opportunities. As a result of research and analysis, we have come to a concrete conclusion and believe that this model of economy is more or less new to Georgia and its introduction is taking place in stages. In order to lead this process in the best way, it should involve the state regulatory bodies, as well as each person who has a heart for the future of the world and thinks about their contribution to the process of its improvement. As of today, not all people have information about environmental problems and ways to solve them through the "green economy". That is why we believe that events should be held regularly to raise awareness among people.

The precondition for a smooth transition to a green economy is the flexibility of the labor market, it will affect jobs in three ways - "create", "disappear" and "transform". But qualitatively in four ways: by creating jobs, by replacing jobs, by disappearing them, and by redefining the workplace. During Covid-19, the green economy has gained more importance than ever before. From our view, the economic crisis caused by the pandemic is a good opportunity to reconsider traditional business approaches, we need to think about how to create jobs so that



we can be guided by more innovative and environmentally friendly approaches, which will contribute to the development of the Georgian labor market. From the research we have found that the green economy will not affect the labor market in the short term, however, this problem can be solved in the medium term and as a result of great efforts.

**keywords:** Green Economy, Labor Market, work force, employment, digital skills, Decarbonization

**შესავალი:** კაცობრიობის ისტორიაში ბუნების როლი ფასდაუდებელია, თანამედროვე მსოფლიოს ეკოლოგიური მდგომარეობა კი სავალალოა. შესაბამისად, გლობალური ეკონომიკის ტრანსფორმაცია გარდაუვალია. უდიდეს პრობლემად გვესახება გლობალური დათბობა და ატმოსფერული მდგომარეობა, რასაც მრავალ სხვა ფაქტორთან ერთად პროვოცირებას უწევს თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევები და ინოვაციური გამოგონებები.

თანამედროვე მსოფლიოსთვის, განსაკუთრებით კი განვითარებადი ქვეყნებისთვის აქტუალურ გამოწვევას წარმოადგენს უამრავი ფაქტორი, მაგრამ მათ შორის ყველაზე ყურადსაღებად მიგვაჩნია: კლიმატის ცვლილება, მოსახლეობის ზრდა, წყლისა და საკვების მარაგი, უწყვეტი ენერჯის მარაგი და სტაბილურობა. ამ პრობლემის გადაჭრას ემსახურება მწვანე ეკონომიკა. ის ეკონომიკური მეცნიერების კომპონენტია და ეკოსისტემის ნაწილად მოიაზრება.

მწვანე ეკონომიკა ხელს უწყობს მდგრადი ეკონომიკის განვითარებას, აჩენს მწვანე სამუშაო ადგილებს, საგრძნობლად ამცირებს ბიზნესის მიერ გარემოს მდგომარეობის გაუარესებას, დაბინძურებას, რესურსების ამოწურვასა და გლობალურ დათბობას. მწვანე ეკონომიკის დანიშნულებაა ისცეს არსებულ ბიზნესებს საშუალება, რომ აწარმოონ მწვანე პროდუქტი და მომსახურება.<sup>9</sup>

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის დამსახურებაა, რომ მისი პროგრამის ფარგლებში ჩამოყალიბდა მწვანე ეკონომიკის ინიციატივა,

---

<sup>9</sup> [http://www.bec.ge/მწვანე\\_ეკონომიკის\\_მნიშვნელობა\\_თანამედროვე\\_პირობებში](http://www.bec.ge/მწვანე_ეკონომიკის_მნიშვნელობა_თანამედროვე_პირობებში); BEC

რომელიც მიმართულია ეკონომიკური კეთილდღეობის გაუმჯობესებისკენ და ადამიანთა სოციალური თანასწორობისაკენ, რისი დაცვითა და გათვალისწინებითაც მომავალში საკმაოდ შემცირდება ეკოლოგიური საფრთხეები და რისკები.

საქართველოში ევროკავშირის ელჩმა კარლ ჰარცელმა 2021 წლის 5 ივნისს, გარემოს დაცვის მსოფლიო დღესთან დაკავშირებით შემდეგი განცხადება გააკეთა: “მწვანე შეთანხმების“ საშუალებით ევროკავშირი ქმნის კლიმატ-ნეიტრალური გზით ინფრასტრუქტურის, პროდუქტებისა და სტანდარტების გაუმჯობესების მოდელს, რომელიც წარმოადგენს მაგალითს და იმ გზას, რომელსაც უნდა გაყვეს მსოფლიოს ყველა ქვეყანა, საქართველოს ჩათვლით.<sup>10</sup>

წამყვანი ექსპერტები, ეკონომისტები და პოლიტიკოსები დღეს ხმამაღლა საუბრობენ „მწვანე აღდგენაზე“, რომელიც „აშენებს უკეთეს“. ისინი ამტკიცებენ, რომ კორონავირუსით გამოწვეული კრიზისი მხოლოდ საზოგადოებრივი ჯანდაცვის კრიზისი როდია, პოსტპანდემიურ პერიოდში უნდა მოხდეს დეკარბონიზაცია და გაძლიერდეს ეკონომიკა დაბალნახშირბადიანი ინვესტიციებით.

**კვლევის მიზანი** - კვლევა მიზნად ისახავს გავანალიზოთ საქართველოს კლიმატის ცვლილების შერბილების პოლიტიკის პოტენციური გავლენა დასაქმებაზე და შრომის ბაზრის მწვანე ტენდენციებზე.

**მეთოდები** - ნაშრომი ეყრდნობა „ევროპის მწვანე შეთანხმების“ მოდელს, გამოყენებულია სიღრმისეული ინტერვიუები და სიტუაციური მიდგომები.

**შედეგები** - კვლევის პროცესი მოიცავს სიღრმისეულ ინტერვიუს. უნდა აღინიშნოს, რომ მიმდინარე Covid-19 პანდემიის გამო, რესპოდენტები ყოყმანობდნენ და ეჭვით უყურებდნენ მომავალთან დაკავშირებულ პროგნოზებს, ყველა ინტერვიუ ონლაინ ჩატარდა. ინტერვიუს კითხვარს

---

<sup>10</sup> <https://netgazeti.ge/news/546589>

ჰქონდა შემდეგი სტრუქტურა: ქვეყნის მიერ მწვანე ეკონომიკისკენ მისწრაფებით აღებულ ვალდებულებებს შრომის ბაზარზე, კერძოდ: დასაქმებაზე, განათლებაზე, პროფესიულ უნარებსა და ა.შ. ეს გავლენები უნდა დაესახელებინათ დროის სამი-მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი პერიოდისათვის; რესპოდენტებს ეთხოვათ, ჩამოეთვალოთ შესაბამის სექტორში მათ მიერ აღქმული საფრთხეები, შესაძლებლობები, გამოწვევები და მათი გადაჭრის გზები; გამოეკვითათ ქალთა დასაქმების შესაძლებლობები, განსაკუთრებით კი იმ დარგებში, სადაც კაცები დომინირებენ. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა:

**შრომის ბაზრის მონაცემების, კონკრეტულად კი მწვანე სამუშაო ადგილებთან დაკავშირებული საქართველოზე მორგებული კვლევების, პროგნოზებისა და შეფასებების სიმცირე**-საქართველოში ჯერ კიდევ არაა ხელმისაწვდომი დარგობრივი შრომის ბაზრების დეტალური მონაცემები, კვლევები, მწვანე პროფესიული უნარების შეფასებები. ერთმა რესპოდენტმა აღნიშნა, რომ საქართველოში კლასიფიცირებული სამუშაო ადგილები სექტორების მიხედვით არ არის. მაგალითისთვის, ევროკავშირის მრავალ ქვეყანაში, როცა ადამიანი ქალაქის საწარმოში მუშაობს, მიიჩნევა, რომ ის მეტყვეობის სექტორშია დასაქმებული.

**დაბალნახშირბადიანი განვითარების საჭიროებებსა და მოთხოვნებთან ადაპტირებული უმაღლესი, ტექნიკური და პროფესიული განათლებისა და გადამზადების ნაკლებობა**-დაბალნახშირბადიანი და მდგრადი განვითარების საჭიროებებსა და მოთხოვნებთან ადაპტირებულ განათლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლების კარგად დაგეგმილ სისტემებს შეუძლიათ შეამცირონ „ნახშირბადის კვალი“. ყველა რესპოდენტმა ხაზგასმით აღნიშნა, რომ საქართველოში თითქმის არ არსებობს უნივერსიტეტების, პროფესიული, კვლევის ან გადამზადების ცენტრების მიერ შემოთავაზებული ისეთი პროგრამები, მოდულები და კურიკულუმები, რომლებიც შეძლებენ ამჟამინდელი ეროვნული და საერთაშორისო მწვანე შრომის ბაზრებისთვის ტექნიკოსების, ექსპერტებისა და პროფესიონალების მომზადებას. დღევანდელ შრომის ბაზარზე არსებობს შესაბამისი კადრების დეფიციტი. მომავალში კადრების მოთხოვნის მოსალოდნელი ზრდა კიდევ უფრო გააღრმავებს არსებულ დეფიციტს, თუკი საგანმანათლებლო სისტემა არ ადაპტირდება მწვანე ტენდენციებით.

შრომის ბაზრის პოლიტიკაში, რეგიონალური, გლობალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური ტენდენციების გათვალისწინების ნაკლებობა-პოლიტიკოსებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ რეგიონალური, გლობალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური ტენდენციები. უნდა გაანალიზდეს არა მხოლოდ ის, თუ რა გავლენას მოახდენს მწვანე ზრდა საქართველოს შრომის ბაზარზე, არამედ ისიც, თუ როგორ შეიძლება ევროპულმა და გლობალურმა მწვანე ზრდის ტენდენციებმა გავლენა მოახდინონ საქართველოს სამუშაო ბაზარზე. ერთ-ერთმა რესპოდენტმა ხაზი გაუსვა იმას, რომ საქართველო ჯერ კიდევ თავს თვლის ნავთობისა და გაზის „ტრანზიტულ ქვეყნად“, თუმცა, ბუნდოვანია, გრძელვადიან პერიოდში საქართველოს პოლიტიკურ-ეკონომიკურ სტაბილურობაზე რა გავლენას იქონიებენ გლობალური დეკარბონიზაციის ტენდენციები მეტიც, ევროკავშირში უკვე არსებობს მზარდი წინააღმდეგობის მოძრაობა, რომელიც ნავთობსადენებში ინვესტიციის ჩადებას ცალსახად არამდგრადად მიიჩნევს, მოსალოდნელია, რომ მომდევნო 20 წელში წიაღისეულ საწვავს ევროკავშირი ზურგს შეაქცევს.<sup>11</sup>

ამჟამინდელ სამუშაო ძალაში არასაკმარისი ციფრული უნარები-მაშინ, როდესაც მსოფლიოში მწვანე და დაბალნახშირბადიან ეკონომიკურ სექტორებში ციფრული ტექნოლოგიების როლი იზრდება, საქართველოში არასაკმარისია შრომის ბაზრის ზოგიერთ სექტორში სამუშაო ძალის ციფრული უნარების განვითარება. მაგალითად, აგრარული სექტორის წარმომადგენელმა რესპოდენტმა აღნიშნა, რომ ხშირად, სწორედ ციფრული უნარების არქონის გამო, სოფლებში ფერმერები არ ფლობენ ინფორმაციას ამჟამინდელი დაბალნახშირბადიანი ფერმერობის და კლიმატ გონივრული სოფლის მეურნეობის გამოცდილებასა და ტენდენციებზე. ამგვარად, ისინი ხელიდან უშვებენ შესაძლებლობას, რომ გადაინაცვლონ გონიერ აგრარულ წარმოებაზე და შესაბამისად დაგეგმონ, წარმართონ და შეფუთონ თავიანთი პროდუქცია.

ქალების დაბალი ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში და წინაღობები ქალებისთვის კაცების მიერ დომინირებულ

---

<sup>11</sup>[www.climatebasics.info](http://www.climatebasics.info)

**სფეროებსა და დარგებში**-არა მხოლოდ კაცების, არამედ ქალების მიერ დომინირებულ მიმართულებებშიც კი, გადაწყვეტილებების მიმღებნი უმეტესად კაცები არიან. ეს ფუნდამენტრად არასამართლიანია, რადგან, ამის შედეგად, უმეტეს შემთხვევებში, ქალების საჭიროებები და ინტერესები იგნორებულია. ამასთან ერთად, კაცებით დონიმირებულ სფეროებში შესაძლებელია, სხვადასხვა სოციალური და ეკონომიკური მიზეზებისა და ბარიერების გამო, ქალები დასაქმების ძიების პროცესში ჯერ კიდევ აწყდებიან წინაღობებს.

**Covid-19 პანდემია და მასთან დაკავშირებული გაურკვევლობა**-კორონავირუსის გლობალური პანდემია, დაბალნახშირბადიანი განვითარებისთვის ხელისშემშლელ ფაქტორად აღიქმება. რესპოდენტთა განმარტებით, მომავალი ბუნდოვანია, რადგან, შესაძლოა, ეკონომიკური აღდგენისა და კრიზისიდან გამოსვლის პროცესს არსებული საკითხებისათვის პრიორიტეტების ახლიდან მინიჭება და სახელმწიფო ბიუჯეტის შესაბამისად გადანაწილება დაჭირდეს. შედეგად, ეს პროცესი დარგობრივი მწვანე შრომის ბაზრის განვითარებაზეც აისახება.

**დასკვანა**-არსებობს ერთი ძალიან საინტერესო გამოთქმა- „მოექცეი სხვებს ზუსტად ისე, როგორც შენ გინდა, რომ მოგექცენ სხვები“. ეს სიტყვები თითქოს მწვანე ეკონომიკის განვითარების დევიზია. საქართველოში ამ მიმართულებით არაერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია გადადგმული, თუმცა ყოველივე ეს არ აღმოჩნდა საკმარისი და საჭიროა კიდევ უფრო მეტი ძალებით და რესურსებით დავიცვათ ჩვენი ქვეყანა და ის გარემო, რომელშიც ვცხოვრობთ, რადგან „მწვანე ეკონომიკა“ ის აუცილებელი პირობაა, რომელიც საჭიროა მომავალი თაობების არსებობისა და განვითარებისათვის. საქართველოს შეუძლია გახდეს ერთ-ერთი წარმატებული- დაიწყოს სუფთა ენერჯის გენერაციისთვის განკუთვნილი ტექნოლოგიების წარმოება.

პოლიტიკის კარგი დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის შედეგად შესაძლებელია არაფორმალური სამუშაო ძალის ფორმალიზაცია. არსებობს არაფორმალურ ეკონომიკაში დასაქმებული დიდი რაოდენობით ადამიანური რესურსების ფორმალიზაციის შესაძლებლობა. რაც გულისხმობს არაფორმალურად დასაქმებულების ფორმალური ეკონომიკის

ქვემო მოქცევას, სადაც გარანტირებული იქნება შემოსავლის დაცულობა, საარსებო წყაროები.

კაცების მიერ დომინირებულ დარგებში მიმდინარე ცვლილებებმა შეიძლება განავითაროს გენდერულად დაბალანსებული, ახალი სამუშაო ადგილები, შეცვალოს დასაქმებასთან დაკავშირებული გენდერული სტერეოტიპები, შექმნას სამუშაო ადგილები და დაუსაქმებელი ქალებისათვის უზრუნველყოს ფინანსური სტაბილურობა.

ამრიგად, მწვანე ეკონომიკაზე შეუფერხებელი გადასვლის წინაპირობა შრომის ბაზრის მოქნილობაა, ის სამუშაო ადგილებზე სამი გზით მოახდენს გავლენას- „შექმნით“, „გაქრობით“ და „გარდაქმნით“, თუმცა ხარისხობრივად ოთხგვარად: სამუშაო ადგილების შექმნით, სამუშაო ადგილების ჩანაცვლებით, მათი გაქრობითა და სამუშაო ადგილის გარდაქმნა-ხელახლა განსაზღვრით.

ჩვენი აზრით ეკონომიკური კრიზისი რომელიც პანდემიამ გამოიწვია, კარგი შესაძლებლობაა რომ ბიზნესის ტრადიციულ მიდგომებს გადავხედოთ, უნდა დავფიქრდეთ, როგორ შევქმნათ სამუშაო ადგილები ისე რომ უფრო ინოვაციური და ეკოლოგიური მიდგომებით ვიხელმძღვანელოთ. რომელიც ხელს შეუწყობს საქართველოს შრომის ბაზრის განვითარებას. კვლევის შედეგად დავადგინეთ, რომ მწვანე ეკონომიკა შრომის ბაზარზე მოკლევადიან პერიოდში გავლენას ვერ მოახდენს, თუმცა ამ პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია საშუალოვადიან პერიოდში და დიდი ძალისხმევის შედეგად.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. სამხარაძე ი, ჭითანავა მ, ჯანაშია ნ. ვარდოსანიძე ქ. კლიმატის ცვლილებების შერბილების პოლიტიკის გავლენა შრომის ბაზარზე. მოკლე კვლევითი ანგარიში. იანვარი 2021 წ.
2. მიქაძე ე. ევროპის მწვანე შეთანხმება და მისი მნიშვნელობა საქართველოსთვის. 18 თებერვალი 2021.

3. შარაბიძე მ. ევროპის მწვანე შეთანხმება და საქართველო. თბ.2021.
4. საქართველო მწვანე ეკონომიკის მიმართულებით, ევროკავშირი გარემოს დაცვისთვის 2019-2020 წლებში განხორციელებული სამუშაოები. ევროკავშირი საქართველოსთვის. თბ. 2020.
5. საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია. 2021-2025 წ. საქართველოს ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. თბ.2021.
6. მწვანე პოლიტიკა და გარემოს დაცვა, იფიქრე გლობალურად,იმოქმედე ლოგიკურად. მწვანე ალტერნატივა 2013 წ. [www.greenalt.org](http://www.greenalt.org).
7. UNECE. სახელმძღვანელო მითითებები და საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითები, მიკრო, მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის, ენერგოეფექტური პროდუქტებისა და განახლებადი ენერჯის მოწყობილობების მიწოდებაში. თბ. მარტი 2021.
8. OECD. ფინანსური რესურსების მობილიზება კლიმატის ცვლილებასთან დაკავშირებული ღონისძიებებისთვის საქართველოში. თბ.2021.
9. მწვანე ეკონომიკის მნიშვნელობა თანამედროვე პირობებში BEC,[www.bec.ge](http://www.bec.ge).
10. საერთაშორისო ჟურნალი მწვანე ეკონომიკის შესახებ.[www.inderscience.com](http://www.inderscience.com)ge

**ქართული კომპანიებისთვის ბიზნეს მოდელის აგება კანვას  
პრინციპის გამოყენებით**  
**Building a business model for Georgian companies based on the Canva  
principle**

**დავით ჩახვაშვილი** - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი,  
ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტის პროფესორი  
**Davit Chakhvashvili** - Georgian National University,  
Professor in the Faculty of Business and Technology  
davit.chakhvashvili@seu.edu.ge

დღეს საქართველოს ბიზნეს სექტორს, ისე როგორც არასდროს, სჭირდება მართვის სისტემები, რომლებიც ორგანიზაციებს მსოფლიო დონის წარმოების სტანდარტებით, კონკურენტუნარიანობის მაღალ დონით და ბაზრებზე ცნობადობით უზრუნველყოფენ. ბიზნეს მოდელის კანვა წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტს, ახალი და არსებული საწარმოების ბიზნეს მოდელების აღწერისთვის. ეს არის ერთგვერდიანი დიაგრამა, რომელიც აღწერს კომპანიის ყველა ბიზნეს პროცესს: შეთავაზებას, ინფრასტრუქტურას, მომხმარებლებს და ფინანსებს. ავტორები და შემქმნელები არიან ალექსანდრე ოსტერვალდერი და ივ პინიე. ამ ექსპერტებმა ბიზნეს მოდელი სტრატეგიული ბიზნეს აზროვნების მხარდასაჭერად შექმნეს, რომელიც შეიძლება ტექვას, მარტივ გრაფიკულ შაბლონს წარმოადგენს ბიზნესის ცხრა აუცილებელი კომპონენტის გასააზრებლად: 1) მომხმარებელთა სეგმენტი; 2) ღირებულება, რომელსაც სთავაზობ; 3) დისტრიბუციის არხები; 4) მომხმარებელთან ურთიერთობა; 5) შემოსავლების ნაკადი; 6) საჭირო რესურსი; 7) ძირითადი აქტივობები; 8) ძირითადი პარტნიორები; 9) ხარჯები.<sup>1</sup> მოცემული კონკრეტული ელემენტები ბიზნესის სრული მასშტაბის გაანალიზებას აჩქარებს და ამასთან თითოეულ ელემენტს შორის კავშირების დაფიქსირებაში გვეხმარება.

მოცემული ცხრა ელემენტიდან ბიზნეს მოდელის ძირითადი ჯგუფები და ბლოკები ასე გამოიყურება:

---

<sup>1</sup> ყანჩაველი გ. - კანვას ბიზნეს მოდელი. <https://kanchaveli.ge/2016/04/canvas-business-model/>



**ინფრასტრუქტურა** - აღწერს, როგორ და რით აწარმოებს კომპანია ღირებულებას. ფაქტობრივად ამ კომპონენტით განისაზღვრება კომპანიის საწარმოო პროცესების საფუძველი. იგი სამი მიმართულებისგან შედგება:

**პროცესები** - ყველაზე მნიშვნელოვანი პროცესები ღირებულების ჯაჭვში კომპანიის მომხმარებლებისთვის.

**რესურსები** - ძირითადი რესურსები, რომლებიც საჭიროა კომპანიის მომხმარებლებისთვის ღირებულების შესაქმნელად. რესურსები შეიძლება იყოს ადამიანური, ფინანსური, წარმოების საშუალებები, ინტელექტუალური.

**პარტნიორები** - ძირითადი პარტნიორები, რომელთა ურთიერთობებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს კომპანიის მომხმარებლებისთვის ღირებულების შექმნის პროცესზე. პარტნიორებთან ურთიერთობის ფორმებს შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა ფორმები, მაგალითად: ძირითადი მიმწოდებელი, სტრატეგიული ალიანსი, ერთობლივი საწარმო და ა.შ.

**შეთავაზება** - აღწერს პროდუქტს ან მომსახურებას, რომელსაც კომპანია სთავაზობს ბაზარზე. შედგება ერთი ზონისგან:

**ღირებულების შეთავაზება** - პროდუქტებისა და სერვისების ერთობლიობა, რომელიც განასხვავებს კომპანიას კონკურენტებისგან ბაზარზე და ქმნის ღირებულებას მომხმარებლებისთვის. ბაზარზე შემოთავაზებული პროდუქტებისა და სერვისების ღირებულება ჩვეულებრივ მიიღწევა შემდეგი მახასიათებლებით: სიახლე, შესრულება, მოქნილობა და ადაპტირება, სისრულე, დიზაინი, ბრენდი და სტატუსი, ფასი, რისკის შემცირება, ხელმისაწვდომობა, მოხერხებულობა.

**კლიენტები** - აღწერს ბაზრის ძირითად სეგმენტებს ან კლიენტებს, რომელთა მომსახურებაზეც კომპანია პირველ რიგში ყურადღებას გაამახვილებს. ასევე კლიენტებთან მუშაობის ძირითადი პროცესები და გზები. შედგება სამი სფეროსგან:

**მომხმარებლებმა** – კომპანიამ ჯერ უნდა გაიგოს, ვინ გამოიყენებს მის მიერ შემოთავაზებულ პროდუქტებს ან სერვისებს, რა არის მათი

საჭიროებები და რა მახასიათებლები აქვს სამიზნე ბაზარს. მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფს მიეკუთვნება: მასობრივი ბაზარი, ნიშური ბაზრები, ბაზრის სეგმენტები, დივერსიფიკაცია, მომხმარებელთა ურთიერთდამოკიდებულება.

**სადისტრიბუციო არხები** - პროდუქტის ან სერვისის მომხმარებელზე მიწოდების გზა, რომელიც აკმაყოფილებს სიჩქარის, ეფექტურობისა და ღირებულების საჭიროებებს.

**ურთიერთობები** - როგორ აშენდება ურთიერთობა მომხმარებლებთან, როგორ შეიძენს კომპანია ახალ მომხმარებლებს, შეინარჩუნებს არსებულებს და განავითარებს მათთან ურთიერთობას. მომხმარებელთან ურთიერთობის დამყარების სხვადასხვა ფორმა მოიცავს:

**პერსონალური სერვისი** - პირადი ურთიერთქმედება კომპანიის თანამშრომელსა და კლიენტს შორის, როგორც წესი, გაყიდვების ოფისებში, ტელეფონით, ონლაინ ჩატით და ა.შ.

**ექსკლუზიური პერსონალური სერვისი** - პერსონალური სერვისის მსგავსი, მაგრამ თითოეული კლიენტისთვის პერსონალური სერვის მენეჯერის გამოყოფით.

**თვითმომსახურება** - მომხმარებლები თავად ემსახურებიან საკუთარ თავს კომპანიის მიერ შემოთავაზებული ინსტრუმენტების მეშვეობით.

**ავტომატურიზირებული სერვისი** - თვითმომსახურების მსგავსი, მაგრამ კომპანიის სისტემებს შეუძლიათ განსაზღვრონ კლიენტის საჭიროებები და შესთავაზონ ყველაზე საინტერესო შეთავაზებები.

**მომხმარებელთა სეგმენტები** - პირდაპირი ურთიერთქმედება კომპანიის მომხმარებლებს შორის, კომპანია უზრუნველყოფს პლატფორმას, რომლის ფარგლებშიც მომხმარებელს შეუძლია გაცვალოს იდეები, რჩევები და გადაჭრას სხვადასხვა პრობლემა.

**თანამშრომლობა** – კლიენტები უშუალოდ არიან ჩართულნი კომპანიის პროდუქტის ან სერვისის დიზაინის შექმნის პროცესში.

**ფინანსები** - კომპანიის ფინანსური ნაკადების ორგანიზაციის თავისებურებების აღწერა, როგორც შემომავალი (ფასი) ასევე გამავალი (ღირებულების სტრუქტურა). შედგება ორი სფეროსგან:

**ხარჯების სტრუქტურა** - კომპანიის ძირითადი ფინანსური მოდელებისა და ინვესტიციების აღწერა, რომლებიც უნდა განხორციელდეს პროდუქტის ან მომსახურების შესაქმნელად. ხარჯების სტრუქტურის აღწერის ძირითადი ელემენტები: ფიქსირებული ხარჯები, ცვლადი ხარჯები, დანახარჯების ოპტიმიზაციის მოდელები (ეკონომია მასშტაბით, არაძირითადი ფუნქციების აუტოსორსინგი და ა.შ.).

**შემოსავლის წყაროები** - ის გზა, რომელიც იღებს დაფინანსებას ბაზრის თითოეული სეგმენტიდან, რომელშიც ის მუშაობს. კომპანიისთვის შემოსავლის შემდეგი წყაროების გამოყოფა: საქონლის გაყიდვა, სარგებლობის საფასური, სააბონენტო გადასახადი, ლიზინგი, ლიცენზირება, მედიაცია, რეკლამა.

შიდილება არსებობდეს ბიზნეს მოდელების დიდი რაოდენობა ერთი და იგივე პროდუქტის / მომსახურებისთვის. კანვას ეფექტურად გამოსაყენებლად, რეკომენდებულია ალტერნატიული ბიზნეს მოდელების შექმნა საკუთარ თავს რთული კითხვების დასმით და სხვადასხვა ბიზნეს სცენარის გათვალისწინებით. მხოლოდ რამდენიმე მოდელის შედგენისა და განხილვის შემდეგ, კომპანიამ უნდა აირჩიოს ერთი.

ვნახოთ, როგორ შეივსება რეალური პროექტების Business Model Canvas-ის შაბლონები. ეს მაგალითები არის Business Model Analyst ვებგვერდიდან, რომელიც აანალიზებს ცნობილი კომპანიების ბიზნეს მოდელებს. ჩვენ დავიწყებთ Uber-ით. Uber-ს არ აქვს საკუთარი ავტოპარკი, მაგრამ რჩება ტაქსის სერვისის უმსხვილეს პროვაიდერად მსოფლიოში. ეს პლატფორმა აერთიანებს ორ აუდიტორიას: მანქანის მფლობელებს, რომლებსაც შემოსავლის მიღება სურთ და ტაქსის სერვისის მომხმარებლებს. ეს ორი ჯგუფი ჩაიწერება „მომხმარებლის სეგმენტების“ ბლოკში.

Uber-ს აქვს ურთიერთქმედების ორი არხი: ვებსაიტი და საკუთარი აპლიკაცია. მომხმარებელთან ურთიერთობა შეიცავს სერვისის მიმოხილვებითა და რეიტინგებით. მისი საშუალებით მომხმარებელს

შეუძლია დამოუკიდებლად განათავსოს შეკვეთები. ეს ასევე მოიცავს მომხმარებლის მხარდაჭერას.

პლატფორმის ძირითადი პარტნიორები არიან გადახდის დამუშავების

საკვანძო პარტნიორები:	საკვანძო ოპერაციები:	შეთავაზებები:	მომხმარებელთან ურთიერთობები:	კლიენტთა სემენტები
ანგარიშსწორების სისტემა,  მომხმარებლის რუკაზე მდებარეობის სისტემა.	პლატფორმის შემუსავება და მომხმარებლის მხარდაჭერა; მარკეტინგი, მომხმარებლის მოზივთა, მძღოლების მხარდაჭერა.	უსაფრთხო მგზავრობა;  შემოსავლის დამატებითი წყარო.	დაჯავშნის სერვისი (რეიტინგები, გამოხმაურებები, უკუკავშირი). მომხმარებლის მხარდაჭერა.	მგზავრები;  ავტომობილის მფლობელები (მძღოლები)
	<b>საკვანძო რესურსები:</b>  ბრენდი; ტექნიკური პლატფორმა; მძღოლთა ქსელი		<b>არხები:</b>  Uber-ის საიტი, Uber-ის აპლიკაცია	
<b>ხარჯები</b>  ტენოლოგიური პლატფორმა, მარკეტინგი, ანაზღაურება.			<b>შემოსავლები</b>  % მგზავრობიდან	

სერვისები და სისტემები, რომლებიც განსაზღვრავენ მომხმარებლების მდებარეობას. ძირითადი აქტივობებია პლატფორმის შემუსავება და მარკეტინგი, რომელიც მიზნად ისახავს მგზავრებისა და მძღოლების მოზიდვას. რაც უფრო მეტი მძღოლია, მით უფრო მოკლეა ლოდინის დრო და დაბალი ღირებულება.

ძირითადი აქტივობები აყალიბებს ხარჯების სტრუქტურას: ტექნოლოგიური პლატფორმის განვითარება, ძლიერი მარკეტინგი და დაქირავება. შაბლონში შემოსავლის აღწერა მაქსიმალურად გამარტივებულია: ყოველი მოგზაურობის პროცენტი.

კანვას მოდელის ეფექტურობისთვის, უმნიშვნელოვანესია გავიაზროთ რამოდენიმე რამ:

- თითოეული ელემენტი დაკავშირებულია ერთმანეთთან და ეს უნდა დააფიქსიროთ, რადგან განხილვის დროს რომელიმე ელემენტი ამოგდებისას/დამატებისას შეცვალოთ მასთან დაკავშირებული სხვა ელემენტები.
- კანვას კარგად დააკვირდით და გაიაზრეთ რომ პროდუქტის ღირებულება რომელიც ცენტრშია განთავსებული არის თქვენი შეთავაზება, მრჯვენა სამი ელემენტი: მომხმარებლები, დისტრიბუცია და ურთიერთობა არის ბაზრის შესწავლა, ხოლო მარცხენა სამი ელემენტი: თქვენი ინფრასტრუქტურა.
- გირჩევთ კანვასზე მუშაობა არ გამოიყენოთ ერთჯერად აქტივობათ, ამისთვის არსებობს ონლაინ სამუშაო ვერსიები, რომელიც შეგიძლიათ სხვებსაც გაუზიაროთ და იმუშაოთ ჯგუფურად.<sup>2</sup>

ვიცი რომ სანამ ინტერნეტი ფართო გავრცელებას პოვებდა, მანამდეც ბევრი ბიზნეს მოდელი არსებობდა. სტარტაპები ყურადღებას ამახვილებენ მომხმარებლის პრობლემებზე და როგორ გადაჭრან ისინი, მაგრამ როგორ მოვახდინოთ მისი მონეტიზაცია? უკვე გამოცდილი მოდელების არჩევა უფრო ადვილია, ვიდრე საკუთარს გამოგონება.<sup>3</sup>

ექსპერტები ასახელებენ ბიზნეს მოდელის შაბლონების განსხვავებულ რაოდენობას. ზოგიერთ სტატიაში ეს მაჩვენებელი არის 12, ზოგიერთში - 17, ზოგჯერ - 55. 55-იანი სია შეგიძლიათ ნახოთ წიგნში „ბიზნეს მოდელები. 55 საუკეთესო შაბლონი (ავტორები: ოლივერ გასმანი, ქეროლან ფრანკენბერგერი, მიკაელა შიკი).

აქედან გამომდინარე, ვფიქრობთ რომ ქართული ბიზნეს ორგანიზაციების მენეჯერები უნდა დაინტერესდნენ ამ ბიზნეს მოდელებით, კერძოდ კანვას მოდელით.

არსებობს ისეთი ბიზნეს მოდელებიც, რომლებიც არ არის მიმართული საშუალო სტატისტიკურ მომხმარებლისთვის. მაგალითად, ბიზნეს მოდელი freemium-ი. მის ფარგლებში, ბიზნესი მომხმარებელს სთავაზობს ძირითად

<sup>2</sup> ყანჩაველი გ. - კანვას ბიზნეს მოდელი. <https://kanchaveli.ge/2016/04/canvas-business-model/>

<sup>3</sup> The Business Model Canvas - <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

სერვისებს უფასოდ, დამატებითი პარამეტრების საფასურის გადახდას. როგორც წესი, ეს არის რამდენიმე გეგმა მომხმარებლისთვის განსხვავებული შეღავათებით.

კიდევ ერთი მაგალითია მონაცემთა ლიცენზირება და გაყიდვა, რასაც აკეთებს Twitter-ი. ის ლიცენზირებს ყიდის თავისი მომხმარებლების მონაცემებს მესამე მხარეებზე: საბანკო, საცალო და სხვა მსხვილ ბიზნესებზე.

თუ ცდილობთ და ეძებთ სწორ ბიზნეს მოდელს თქვენი სტარტაპისთვის, ყურადღებით დავაკვირდეთ რას აკეთებენ წამყვანი კომპანიები, მათ შორის სტატიამი მოცემული სატრანსპორტო გიგნტი. ალბათ მათ შორის აღმოჩნდება შესაფერისი, რომელიც ქართულ კომპანიებს კონკურენტუნარიანობის მაღალ დონის უზრუნველყოფაში დაეხმარება.

### **გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:**

- The Business Model Canvas - <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Business Model Canvas - <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Чинарьян Р. - Журнал «Клиентинг и управление клиентским портфелем» - <https://salesgu.ru/tag/kanva-biznes-modeli/>
- Sparviero S. - "The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas". Journal of Social Entrepreneurship. 2019
- Bocken, N.M.P.; Rana, P.; Short, S.W. - "Value mapping for sustainable business thinking". Journal of Industrial and Production Engineering. 2015
- Blom Remco - Business Models: Do the right thing". [blog.bizzdesign.com](http://blog.bizzdesign.com). Archived from the original on 2015

**გაყიდვების პერსონალის მართვის როლი ორგანიზაციის  
წარმატებულ საქმიანობაში**  
**Sales Staff Management's Role in the Successful Operation of the  
Organization**

**ანი ბიბილური** - ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Ani Bibiluri** - Doctor of Business Administration,  
Georgian Technical University  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი.** ნებისმიერი ორგანიზაცია ორიენტირებულია შექმნას გამორჩეული პროდუქტი ან მომსახურება, რითაც პირველ რიგში, ბაზარზე დაიკავეს ლიდერ პოზიციას, ხოლო მომხმარებლებთან გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარებას შეძლებს. მოცემული მიზნის მისაღწევად საჭიროა ღირებული ფასეულობის შექმნა, რაც მოიზიდავს პოტენციურ მომხმარებლებს, ხოლო არსებულს შეინარჩუნებს და გაუღვივებს თანამშრომლობის სურვილს. აღნიშნულისათვის კი აუცილებელია კომპანიას ჰყავდეს ადამიანთა ჯგუფი, ვინც უზრუნველყოფს გაყიდვების მართვას, რაც საკმაოდ შრომატევადი და საინტერესოა, რადგან ორგანიზაციის მომავალი სწორად მართულ საქმიანობაზე დგას. რეალურად თუკი გაყიდვებში მოვისუსტებთ ეს აისახება შემოსავლებზე, მოგებაზე და ორგანიზაციის იმიჯზე, რაც საბოლოოდ გავლენას მოახდენს ინვესტორთა გადაწყვეტილებებზე, რადგან კომპანიის წარმატება მენეჯმენტის გუნდის მართვის კარგ შედეგზე მიუთითებს, შესაბამისად იგი მიმზიდველი ხდება ყველასთვის, როგორც ყოველთვის მზარდი და კონკურენტუნარიანი ფირმა, საიდანაც შეძლებენ მაქსიმალური სარგებლის მიღებას. ამავდროულად ასეთი ორგანიზაცია მოთხოვნადია შრომით ბაზარზე, რაც კიდევ უფრო მეტად გაამაგრებს მის პოზიციებს. ჩემი თემაც სწორედ გაყიდვების პერსონალის მართვას შეეხება მარკეტინგის მენეჯერების მხრიდან ანუ როგორ შევარჩიოთ ისინი და მოვუტანოთ კომპანიას წარმატება გაყიდვების სფეროში.

**საკვანძო სიტყვები:** გაყიდვები, გაყიდვების პერსონალი, პროდუქტი, მომსახურება, მენეჯმენტი.

**Abstract.** Any organization is focused on creating a distinctive product or service, thus, first of all, will occupy a leading position in the market, and will be able to establish long-term relationships with customers. Achieving this goal requires creating value that will attract potential customers while retaining existing ones and fostering a willingness to collaborate. For this, it is necessary for the company to have a group of people who provide sales management, which is quite time consuming and interesting, because the future of the organization depends on properly managed activities. In fact, if we weaken sales, it will affect the revenue, profit and image of the organization, which will ultimately affect the decisions of investors, because the success of the company indicates a good result of the management team, therefore it becomes attractive to everyone as a growing and competitive firm. At the same time, such an organization is in demand in the labor market, which will further strengthen its position. My topic is sales management by marketing managers or how to select them and bring success to the company in the field of sales.

**Keywords:** Sales, Sales Staff, Product, Service, Management.

**შესავალი.** პერსონალის მართვას ხანგრძლივი ისტორია აქვს, თუმცა თანამედროვესთან მიახლოებული ვარიანტი მე-20 საუკუნის 60-70 წლების აშშ-ში იღებს სათავეს და ცნობილია ადამიანური რესურსების მართვის სახელით (HRM). ადამიანური რესურსები იგივე ადამიანური კაპიტალი გულისხმობს დაქირავებულთა ერთობლიობას ვისი ინტელექტუალური, გონებრივი და შრომითი შესაძლებლობების გამოყენებას ახდენს დამქირავებელი ორგანიზაცია სათანადო ანაზღაურების საფუძველზე სასურველი შედეგის მისაღწევად. პერსონალის მართვისაგან განსხვავებით, ხშირად ტერმინი ადამიანური რესურსის მართვა უხეშად ჟღერს, რადგან რესურსი თავისი არსით, რისამე მარაგს, ტექნიკურ მოწყობილობებსა ან ფულად სახსრებს გულისხმობს, რასაც კომპანია საკუთარ საქმიანობაში იყენებს. თუმცა რეალურად პერსონალის მენეჯმენტის ასპექტში იგი თანამშრომელთა შესაძლებლობების ნაკრებია, რაც სწორი და მიზნობრივი კომბინაციით გვაძლევს იმ პროდუქტსა და მომსახურებას, რაც საბოლოოდ კომპანიის მომხმარებელთა წარმოდგენაში და ბაზარზე იმიჯს ქმნის.



**ძირითადი ნაწილი.** პერსონალური გაყიდვები შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც გაყიდვების პერსონალის მიერ გამართული პერსონალური პრეზენტაციები გაყიდვების სტიმულირებისა და კლიენტებთან ურთიერთობის აგების მიზნით.<sup>12</sup> პერსონალური გაყიდვები ერთ-ერთი უძველესი საქმიანობაა, რადგან მსოფლიოში ყველა ვინც ცხოვრობს რაღაცას ყიდის ან ყიდულობს. ისტორიულად მისი მარტივი ფორმა ბარტერული გაცვლაა, რამაც საბოლოოდ გაყიდვების ორგანიზებულ და რთულ სტრუქტურამდე მიგვიყვანა. კომპანიები ყოველდღიურ საქმიანობაში იყენებენ გაყიდვების პერსონალს პროდუქტისა და მომსახურების გასაყიდად, მისაწოდებლად ან უბრალოდ შეთავაზების მიზნით, რათა საბოლოო მომხმარებელამდე მივიდეს. ტერმინი გაყიდვების პერსონალი მრავალმხრივი და სამუშაო პოზიციათა ფართო სპექტრის მომცველია. ისინი არიან ყველგან და ყველა სფეროში, სადაც გაყიდვები და სამომხმარებლო ურთიერთობებია, შესაბამისად მოცემული კადრი მოთხოვნადი და საჭიროა კომპანიისთვის, შრომის ბაზარიც მუდმივად ეძებს, თუმცა სხვა საკითხია რამდენად დაფასებულია მათი საქმიანობა ქართულ რეალობაში.

გაყიდვების თანამშრომელი ერთის მხრივ გამყიდველის როლს ირგებს, მეორეს მხრივ კი კონკრეტული პირია, რომელიც კომპანიას წარმოადგენს მომხმარებლებთან და მესამე პირებთან ურთიერთობისას, ამიტომ მისი ქმედებები უზრუნველყოფს გაყიდვების წარმატებას. გაყიდვების პერსონალი ერთგვარი რგოლია ორგანიზაციისა და მყიდველს შორის, რადგან ჩვენი პროდუქტი ვინმემ ხომ უნდა გაყიდოს ბაზარზე ან მიაწოდოს უშუალოდ მომხმარებელს, შესაბამისად მათ საქმიანობაზე დამოკიდებული რამდენად სწორად გაიცნობს კლიენტი ჩვენს პროდუქტს ან მომსახურებას. რეალურად პერსონალი კომპანიას განასახიერებს, ამიტომ თანამშრომელს შეუძლია შექმნას დადებითი ან უარყოფითი განწყობა ორგანიზაციისადმი მომხმარებლის აღქმაში, ამავდროულად ჩამოაყალიბოს მჭიდრო და გრძელვადიანი ურთიერთობები, რომელიც მუდმივად განვითარებადი იქნება. კარგი გაყიდვების პერსონალი კომპანიის წარმატების საწინდარია, რადგან ხდია მყიდველსა და გამყიდველს შორის, რომელიც თუკი ძლიერი

---

<sup>12</sup> კოტლერი ფ., არმსტრონგი გ., "მარკეტინგის საფუძვლები", მე-14 გამოცემა (თარგმანი), თბილისი, 2015. 746გვ.

არ არის, ნებისმიერ დროს შეიძლება ჩაწყდეს. სწორედ ამიტომ ყველა შემთხვევაში საჭიროა კომპანიაში არსებულ თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულს შორის მჭიდრო კავშირი და თანამშრომლობა, რომ ერთობლივად შევქმნათ ის ფასეულობა, რაც კლიენტისათვის იქნება ღირებული. მართალია გაყიდვები ორგანიზაციის ყველა რგოლის დონეზე გვხვდება, მაგრამ მაინც, არსებულ რეალობაში ზოგიერთი კომპანია გაყიდვებსა და მარკეტინგს ცალკეულ სფეროებად მოიაზრებს, შესაბამისად სწორედ აქ უშვებს შეცდომებს, რადგან ორივე ურთიერთდაკავშირებული საკითხია და მარკეტინგული აქტივობები გაყიდვებსაც მოიცავს, გაყიდვები კი ყველგანაა, სადაც ბიზნეს ინტერესები არსებობს. გაყიდვების პერსონალის მართვა ცალკე დაფიქრებულ და გააზრებულ ქმედებებს გულისხმობს, რაც მოიცავს აქტივობების ანალიზს, დაგეგმვას, განხორციელებასა და კონტროლს. არ უნდა ვიფიქროთ თითქოს გაყიდვების პერსონალს სხვა მიდგომები და მეთოდები სჭირდება, იგი იმ მთლიანი ოჯახის ნაწილია, რასაც კომპანია და ორგანიზაცია ჰქვია, შესაბამისად იგივე ეტაპების გავლაა მათ სამართავად საჭირო, როგორც ნებისმიერი დაქირავებულის მიმართ. მოცემული ეტაპები ჩვენ შეგვიძლია დავყოთ რამდენიმე ჯგუფად:

**1. გაყიდვების პერსონალის სტრატეგიისა და სტრუქტურის შექმნა,** რომელიც მარკეტინგის მენეჯერების მხრიდან ითხოვს პასუხებს კითხვებზე, რა რაოდენობის თანამშრომელია საჭირო, როგორ გავყიდოთ და ა.შ. პერსონალის სტრუქტურა დამოკიდებულია კომპანიის მასშტაბებსა და შესასრულებელ სამუშაოზე. შესაბამისად კადრების მენეჯერი არსებული საჭიროებებიდან გამომდინარე გეგმავს საკადრო ოდენობასა და შემადგენლობას. კერძოდ, თანამშრომელთა განაწილება შესაძლებელია ტერიტორიული პრინციპით, კლიენტზე ან პროდუქტზე ორიენტირებული ნიშნით. შესაბამისად, რამდენი გაყიდვების კადრი სჭირდება მარკეტინგის მენეჯერს, ფინანსურ განყოფილებასა და სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს, პერსონალის მართვის დეპარტამენტი შესაბამისი ოდენობით მოიძიებს და მიმართავს იმ მიმართულებით, სადაც აუცილებელია სამუშაო და დამხმარე ძალა. გაყიდვების პერსონალი, თავისი არსით, ძირითადად გულისხმობს ინდივიდუალურ ან გუნდურ მუშაობას, სწორედ აქედან გამომდინარე იგეგმება თუ რა მოცულობის სამუშაო და

ძალისხმევა დასჭირდება მომხმარებელთან ურთიერთობას. ამიტომ, პირველ რიგში, აუცილებელია გავმიჯნოთ ჩვენი თანამშრომლები ორ ჯგუფად:

- **გარე გაყიდვების პერსონალი** - გამყიდველები, რომლებიც კლიენტებთან ადგილზე მიდიან და აწარმოებენ პრეზენტაციებს, პროდუქტის შეთავაზებას, გაცნობას და ა.შ;
- **შიდა გაყიდვების პერსონალი** - გამყიდველები, ვინც გარე გაყიდვების პერსონალს ზურგს უმაგრებს და საქმიანობას წარმართავს დისტანციურად, უშუალოდ სამუშაო ადგილიდან სატელეფონო ან ინტერნეტკავშირის მეშვეობით ან ასევე შესაძლებელია მყიდველები თავად ეწვიონ მათ.

ორგანიზაციაზე დამოკიდებული როგორ მართოს საკუთარი გაყიდვების პერსონალი, მისცემს მას ინდივიდუალური გეგმა თუ შეკრას ერთ გუნდად და აწარმოოს გუნდური გაყიდვები, სადაც შესაძლებელია იყოს ორგანიზაციული სტრუქტურული ქვედანაყოფიდან ნებისმიერი თანამშრომელი, ვინც დაეხმარება კომპანიას გაყიდვების წარმოებაში. გუნდური გაყიდვები ბევრად წარმატებულია, რადგან საქმეს აკეთებს არა ერთი, არამედ რამდენიმე ადამიანი, რაც საფუძველია სამუშაო დასრულდეს დროულად, ნაკლები შეცდომებითა და მეტი გაყიდვებით. ეს კი მიიღება გუნდის წევრებს შორის ნდობითა და ურთიერთკავშირით. თუმცა ჯგუფურ გაყიდვებში რთულია განსაზღვრო ვინ რა წილი შეასრულა მიცემული დავალებიდან, რადგან თუნდაც ქართული რეალობიდან გამომდინარე ხშირია ხუთ კაციან შემადგენლობაში, რომ მათგან ორი იტვირთებს მთლიან საქმეს და დანარჩენები მყურებლის როლიდან აკვირდებიან. სწორედ ამიტომ მარკეტოლოგმა საჭიროა განსაზღვროს სად მიიღებს უფრო კარგ შედეგს ინდივიდუალურ გაყიდვებში, სადაც ერთი ადამიანი თავად არის ყველაფერზე პასუხისმგებელი თუ გუნდურ გაყიდვებში, სადაც შეგვიძლია რამდენიმე თანამშრომლის გაერთიანება და ერთიანი სამუშაოს დანაწილება.

**2. გაყიდვების პერსონალის დაქირავება და შერჩევა**, რომელიც საკვანძო საკითხია სხვა არსებულ ფაქტორებთან შედარებით, რადგან ნებისმიერი წარმატებული გაყიდვების შედეგი ყოველთვის დამოკიდებულია გაყიდვების მუშაკების შერჩევისა და დაქირავების ეტაპზე. რა თქმა უნდა, თითოეული ორგანიზაციის სამუშაო პროცესი დგას თანამშრომელთა კვალიფიკაციასა და კარგი მუშაობის ხარისხზე, შესაბამისად თუკი მათ

დაკვირვებით შევარჩევთ კომპანიას აქვს შანსი დასახულ მიზანს მარტივად და დიდი ხარჯების გარეშე მიაღწიოს. კადრების შერჩევის დროს უნდა გავითვალისწინოთ რამდენად სწორად აღიქვა დასაქმების მსურველმა ვაკანსიის მნიშვნელობა და შესასრულებელი სამუშაოს არსი, რადგან ცუდი შერჩევის პროცესს მოჰყვება ყოველთვის თანამშრომელთა გადინება, ხოლო როდესაც გაყიდვების მუშაკი და არამარტო იგი სხვა ნებისმიერი თანამდებობის მქონე პირი, სამსახურიდან მიდის, ახალი თანამშრომლის მოძიებისა და გადამზადების ხარჯები საკმაოდ მაღალია. გამოდის რომ ჩვენ ვდებთ რესურსს დაქირავებულში, რაც გათვლილი გვაქვს გრძელვადიან პერიოდზე და ამ დროს იგი სამ თვეში ტოვებს გუნდს. შესაბამისად, სტრუქტურულ ერთეულში და მათ შორის გაყიდვების განყოფილებაში, თუკი მუდმივად ახალი მუშაკები გვეყოლება ნაკლებად ეფექტიანი ვიქნებით, რადგან პერსონალის მუდმივი ცვალებადობა ცუდად აისახება კლიენტებთან ურთიერთობის სისტემაზე. წარმოიდგინეთ გვყავს პირადი ბანკირი, ავაწყეთ მასთან საქმიანი ურთიერთობა და უცებ ბანკი გვამისამართებს ახალ ბანკირთან და ასე უსასრულოდ, რაღაც დროის შემდეგ ეს ცვლილება აუტანელი გახდება ჩვენთვის, შესაბამისად შანსი და ალბათობა მოცემულ ბანკთან კონტაქტისა და საქმიანი ურთიერთობის გაწყვეტის იმატებს. სწორედ ამიტომ ჩვენი პერსონალის შერჩევისას საჭიროა აქცენტი გავაკეთოთ მათ დამოკიდებულებაზე გარკვეული სიტუაციებისადმი და არა მარტივი ტესტის საშუალებით შევარჩიოთ ისინი. მწარე ქართული რეალობაა, როდესაც თუნდაც საბანკო სისტემაში კადრების აყვანა ხდება ზოგადი უნარების ტესტის საფუძველზე და რამდენიმე წუთის ჯგუფური გასაუბრებით. ჩემი სუბიექტური აზრია, რომ ეს მეთოდი არის მოვალეობის მოხდა და მეტი არაფერი, რეალურად ბანკი ეს ხომ კომერციული დაწესებულებაა, სადაც პროდუქტი და მომსახურება იქმნება უშუალოდ მომხმარებლისათვის ანუ მივდივართ ისევ გაყიდვების სფეროსთან. გაყიდვების სფერო პირდაპირ კავშირშია პროდუქტსა და მომსახურებასთან, შესაბამისად კადრების აყვანის დროს საჭიროა შეიცვალოს ერთფეროვანი ტესტი როგორცაა მაგალითად: თუ ლოკოკინა დღე 5 მეტრს ახოხდება და ღამე 4 მეტრს უკან ჩამოხოხდება, რამდენ დღეში ავა ხის კენწეროზე, სტანდარტული ტესტისგან განსხვავებული სააზროვნო საკითხით, საიდანაც გამომდინარე დადგინდება რამდენად აქვს ის უნარები დასაქმების მსურველს, რასაც მოცემული საქმე მოითხოვს, რადგან ხშირია, როდესაც

მოტივირებული ადამიანი მოდის, ვინც ოცნებობს იყოს დავუშვავთ ფინანსისტი და არ იცის რომ ფინანსები ეს კალკულატორთან თამაში არ არის, ისევე როგორც ექიმობა, რომელიც უდიდეს შრომას მოითხოვს სწორად და გონივრულად უმკურნალოს პაციენტს. ამიტომ სანამ უშუალოდ კედელს წავაწყდებით საჭიროა გააზრებულად მოხდეს თანამშრომლის შერჩევა. ზოგადი უნარების ტესტი და მათემატიკური ამოცანები კარგია, მაგრამ ეს მხოლოდ ლოგიკური აზროვნების უნარსა და ტექნიკურ ცოდნას ავლენს, ამით კი გაყიდვების უნარს ვერ შევაფასებთ, საჭიროა თავისუფალი თემა ან საკითხი, რომლის გარშემოც დააფიქსირებს აზრს. ხშირად საუბრობენ პერსონალის მართვის მენეჯერები და მარკეტოლოგები თუ როგორი უნდა იყოს გაყიდვების მუშაკი, ზოგადად შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე მახასიათებელი რაც სჭირდება მას, კერძოდ; შინაგანი მოტივაცია, დისციპლინირებული მუშაობის სტილი, გაყიდვების საბოლოო ეტაპზე მიყვანა და კლიენტებთან ურთიერთობის უნარი, ეს არის ის, რაც საუკეთესო გაყიდვების მუშაკს ახასიათებს და გამოიხატება ზრდისა და წინსვლის დაუოკებელ სურვილში. თუმცა არსებობს მეორე მხარეც ვინც ყიდის იმიტომ, რომ მეტი ფული გამოიმუშაოს ან უბრალოდ აღიარონ კოლეგებმა ან შეჯიბრის სურვილი ამოდრავებს, რაც არ უნდა იყოს მიზეზი ეს ჩვენი კომპანიის სასარგებლოდ აუცილებელია გამოვიყენოთ, მაგრამ ამ ყველაფერთან ერთად თვითდისციპლინა და ორგანიზებულობა აუცილებელია, რადგან გაყიდვების თანამშრომელმა საჭიროა იცოდეს ზღვარი, თუ სადამდე შეუძლია მომხმარებელთან ურთიერთობაში შესვლა. მნიშვნელოვანია მათი გადმოსახედიდან აღიქვან საკითხები და შესაბამისად გაყიდვებიც იქნება შედეგის მომტანი. იგი ხომ დალაგებულ და თანმიმდევრულ ურთიერთობებს მოყვება, შესაბამისად გაყიდვების მენეჯერობა გულისხმობს იცოდე როგორ ააგო მომხმარებელთან კარგი ურთიერთობა, ამიტომ თუკი მოცემული თვისებებიდან არცერთი ახასიათებს, ისმის კითხვა იქნება კი იგი ეფექტური გაყიდვების მენეჯერი? თანამშრომლების სამსახურში აყვანამდე საჭიროა ორგანიზაციას თავად ჰქონდეს წარმოდგენა ვინ არის წარმატებული გაყიდვების მუშაკი და რა თვისებები გამოარჩევს მას, სად მოვიძიოთ იგი, რეკომენდაციით თუ ტესტირება-გასაუბრების მეთოდით. ჩემი აზრით, ყველაზე საუკეთესო ვარიანტია ვაკანსიის გამოცხადება ან უმაღლეს სასწავლებლებთან თანამშრომლობა, რადგან სწორედ ამ ნაკადებიდან მივიღებთ სასურველ

შედეგს. თუმცა ხშირად საუბრობენ მარკეტოლოგები, რომ მათთვის ყველაზე მომგებიანი სხვა კომპანიებიდან კარგი რეპუტაციისა და საუკეთესო შედეგის მქონე გაყიდვების პერსონალის გადმოზიდვა ბევრად მარტივია. მართალია, არაფერი პირადული ეს უბრალოდ ბიზნესია და ბიზნესში ხშირია მსგავსი ქმედებები, თუმცა არსებობს ზღვარი, რომელიც არ უნდა გადავკვეთოთ. თუკი მაქვს პრეტენზია რომ ვიყო მაგარი, ლიდერი კომპანია, იმის უნარიც უნდა გამაჩნდეს თავად შევქმა საკუთარი გუნდი და ისეთ დონემდე ავიყვანო აქეთ ჰქონდეთ სურვილი კადრების მიტაცების.

ვაკანსია ვახსენეთ და ალბათ ყველაზე გავრცელებული ტიპი საზოგადოებამდე ინფორმაციის მიტანის არის სწორედ ეს ფორმა და შესაბამისად გამოცხადების შემდეგ უამრავი მსურველის განცხადებას მივიღებთ, მაგრამ უნდა შევარჩიოთ საუკეთესო. სიტყვა საუკეთესოც პირობითია, შეიძლება კარგი კანდიდატი მოვიდეს მაგრამ ჩვენ ვეძებდეთ რაიმე განსხვავებულ იდეებსა და ადამიანებს, სწორედ ამიტომ ნებისმიერ სფეროში იქნება ბანკი, ჯანდაცვა თუ განათლების სისტემა ჩემთვის პრიორიტეტი განათლებისა და აზროვნების დონეა. ის ვინც ჩარჩოებს არ არღვევს ხშირად გაყიდვები უჭირს. კანდიდატს უნდა გააჩნდეს გაყიდვების წარმოების უნარი, ანალიტიკური გონება, სამართლიანობის გრძნობა და პატიოსნება. საერთო კომპლექსში წესიერი ადამიანი გვჭირდება, ვინც გაყიდის იმ პროდუქტსა და მომსახურებას, რომელსაც ვქმნით. ჩემი აზრით, კომპანიას უნდა სჭირდებოდეს სწორი გაყიდვები და არა გაყიდვები ყველაფრის ფასად, რადგან თუ მომხმარებელს ერთხელ მაინც მოვექცევით არაკეთილსინდისიერად ეს იქნება უმადური პასუხი ჩვენგან.

**3.** თუკი შევარჩიეთ პერსონალი, შემდეგი ეტაპია *მათი მომზადება და სწავლება*, რომელიც მოიცავს იმ უნარ-ჩვევების გამომუშავებას ან დახვეწას, რაც დასჭირდება კომპანიაში საქმიანობისას. სასწავლო პროგრამა საჭიროა მოიცავდეს მიზანს ვინ ვართ, რას ვქმნით და რას ველოდებით. მოცემული მოდელით მარტივად ჩანს თუ რა საწყისებზე დგას ორგანიზაცია და რას ელოდება დასაქმებულისაგან. პირველი, რაც მნიშვნელოვანია ვასწავლოთ შიდა ორგანიზაციული კულტურა და მეორე, მომხმარებლებთან ურთიერთობის სტანდარტი. არსებული თანამშრომლების გადამზადება ასევე მნიშვნელოვანია, რადგან თაობები იცვლება, სიახლეები ინერგება და მათ კონკურენცია უნდა გაუწიონ ახალ კადრებსაც და საკუთარი პოზიციებიც

განიმტკიცონ, რადგან მუდმივი ინოვაციებია ყველა სფეროში და ის რომ წლების წინ გარკვეულ ცხრილებს ხელით ვხაზავდით და ფორმულებს ვიზეპირებდით, დღეს არსებობს უამრავი პროგრამა, სადაც გამზადებული ცხრილები და ფორმულებია, რაც საშუალებას გვაძლევს დრო დავზოგოთ და მონაცემების შეტანით მივიღოთ მარტივად შედეგი. ეს არ ნიშნავს აზროვნების გაზარმაცებას, ეს დროის ეკონომიაა, რომელიც შეგვიძლია გამოვიყენოთ შემდგომ უფრო რაციონალურად. ტექნოლოგიური პროგრესი თუკი საქმე გვიმარტივებს რატომ ვთქვათ უარი ამ ინოვაციებზე.

**4. მნიშვნელოვანია *გაყიდვების პერსონალის სათანადო ანაზღაურებით უზრუნველყოფა.*** კერძოდ, კარგმა კომპანიამ საჭიროა გაყიდვების პერსონალის მოზიდვისათვის მიმზიდველი ანაზღაურების სქემა მოამზადოს. კომპენსაცია შედგება ოთხი ელემენტისაგან, როგორცაა:

- ***ფიქსირებული თანხა***, რომელიც წარმოადგენს ხელფასს და თანამშრომლისთვის უნდა იყოს სტაბილური;
- ***ცვალებადი თანხა***, რომელიც შესაძლოა წარმოადგენდეს პრემიას, გაყიდვებიდან საკომისიოსა და ა.შ;
- ***გარკვეული შეღავათები*** ანუ დამატებითი სერვისები, მაგალითად, კარგი სადაზღვევო პოლისი, დამსაქმებელ ორგანიზაციაში ფასდაკლებების ვაუჩერი და ა.შ.

კომპანიას რისთვის სჭირდება ანაზღაურების გეგმის განსაზღვრა? პირველ რიგში, იმისათვის რომ მოხდეს პერსონალის შრომითი მოტივაცია, რათა გრძელვადიანი ურთიერთობები დაამყარონ მომხმარებლებთან. ადამიანური ბუნების ნაწილია, რომ მათი შრომა საჭიროა რაიმე ფორმით დაფასდეს, ანაზღაურებით, მადლობით, ჯილდოთი, განათლების დაფინანსებით, ხელშეწყობით, მორგებული გრაფიკით ან ყველაზე კარგ შემთხვევაში დაწინაურებით. ეს ალბათ იმის ბრალია, რომ თავად ჩვენ გვაჩვენდნენ ბავშვობიდან სკოლა, უნივერსიტეტი და ოჯახიც, რომ თუ კარგად ვისწავლით მივიღებთ კარგ ნიშანს, დიპლომს და ა.შ, რაც ზრდასრულობაში ქვეცნობიერში გვაიძულებს ვიფიქროთ, რომ კარგად ვიმუშავე, ბევრი ანაბარი გავხსენი, სესხის გეგმაც შევასრულე და თავდაუზოგავად ვშრომო კომპანიაში წლები, სად არის ის რისთვისაც ვიბრძოდი? ეს ფაქტორი მრავალ ადამიანს აიძულებს დატოვოს სამუშაო ადგილი და ეძებოს სწორედ მოცემული კომპენსაცია, რათა საკუთარი მე

დაიკმაყოფილოს. თუ ჩვენი საქმე არ გვამღევს იმას, რაც გვჭირდება ის საქმე კარგავს ჩვენთვის ღირებულებას ანუ იცით რა თემაა, ორ ადამიანს შორის ურთიერთობაში ერთი მუდმივად კეთილგანწყობილია და მეორეს კი არანაირი საპასუხო რეაქცია არ აქვს, რაც გამოიწვევს გაურკვევლობის განცდას რას ვაკეთებ არასწორად და ღირს კი ეს ურთიერთობები? პერსონალის მართვის კონტექსტში ნიშნავს, რომ ვიმუშავებთ და ვერავინ შეამჩნია შედეგი, რადგან იცოდნენ რომ ამ შედეგს დავდებდით და რომ არ შეგვესრულებინა ასევე ლოიალურები იქნებოდნენ? გამოდის რომ კარგის წახალისება არ ხდება. აქვე აუცილებელია აღვნიშნოთ, კრიზისულ სიტუაციებში ზოგიერთი კომპანიის შეცდომა, როდესაც მასობრივად ხელფასების შემცირება ხდება ყველა თანამშრომლისათვის, იმის ნაცვლად რომ უკეთესის სტრატეგია აირჩიონ. ხშირია მაგალითად, ხელფასის გაზრდა იმ თანამშრომლებისათვის ვინც კარგად მუშაობენ და შედეგიც აქვთ, მომხმარებლები და კლიენტები კმაყოფილები არიან მათი საქმიანობით, ხოლო ცუდი შემსრულებლები დროებით სამსახურიდან დაითხოვონ ან ნაკლები განაკვეთით დატვირთონ, რაც ცოტა რთულია, რადგან ადამიანური მომენტია, ჯობია რამდენიმე თანამშრომლის კეთილდღეობა შევწიროთ საზოგადოებრივ ინტერესებს და დროებით მცირე ხელფასის პირობებში იმუშაონ თითოეულმა მათგანმა.

**5. გაყიდვების პერსონალის ზედამხედველობა და მოტივირება,** კიდევ ერთი ეტაპია პერსონალის მართვის კუთხით. მოტივირების მეთოდებზე გარკვეულწილად ვისაუბრეთ, მაგრამ მნიშვნელოვანი მონიტორინგის საკითხია. ტერმინი ზედამხედველობა არ გულისხმობს ჯოხით დავადგეთ თავზე თანამშრომელს და არასწორი ქმედების დროს ხელებში ჩავარტყათ, ძალიან ცუდად ჟღერს, თუმცა მსგავსი მენეჯერებიც არსებობენ ბუნებაში, ვინც საკითხს მაგიდაზე მუშტის დარტყმით აგვარებს. არასწორია, არაკადემიური, არათანასწორუფლებიანი გარემოს მომტანი. ბევრი არა შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ, თუმცა თანამშრომელთა საქმიანობის შედეგების კონტროლი აუცილებელია. ვენდოთ, მაგრამ შევამოწმოთ, რადგან თუკი არ ვამოწმებთ ე.ი ჩვენივე მოვალეობას არ ვასრულებთ. შესაბამისად, მარკეტოლოგი იქნება, კადრების მენეჯერი თუ ნებისმიერი სხვა ვალდებულია ნახოს როგორ ხარჯავს სამუშაო დროს პერსონალი. ვიღაცამ შეიძლება ორ საათში გააკეთოს საქმე, სხვას შეიძლება მთელი სამუშაო დღე



დასჭირდეს, აქ ეს არ არის გადამწყვეტი, მნიშვნელოვანია ის ფაქტორი, რამდენად მივიღეთ ჩვენ როგორც კომპანია იმ შედეგს, რასაც ველოდებით. გეგმა თუკი გაწერილია, შესრულების ვადით თებერვლის ბოლომდე, თარიღს არ უნდა გადასცდეს და შესრულება სექტემბერში არ იყოს. ესაა კონტროლის მიზანი, ვმუშაობთ თუ არა სწორად.

**6. გაყიდვების პერსონალის შეფასება** ის საკითხია, რომელიც გვიჩვენებს არამართო თანამშრომელთა, არამედ ჩვენივე მენეჯმენტის შედეგს, რამდენად კარგად ვმართავთ სტრუქტურულ ერთეულებს. ხელმძღვანელობას აქვს საშუალება საკუთარ თავიც შეაფასოს. შეფასება შეიძლება მოხდეს თვეში ერთხელ, ყოველწლიურად ან ნებისმიერი ფორმით, როგორც სურთ კომპანიის მმართველებს. თუმცა მას არ უნდა ჰქონდეს შემდომ დამსჯელობითი ხასიათი, არამედ შეფასებას საჭიროა მოჰყვეს მოტივაცია, წახალისება ან სწავლება. მაგალითად, საბანკო სექტორში ხშირი იყო თანამშრომელთა გამოცდები ყოველწლიურად, რაც ჩემი გადმოსახედიდან არასწორია. იმ სტრესულ გარემოში, რომელშიც ისინი ისედაც მუშაობენ და ამას დამატებული ყოველწლიური გამოცდები, ვფიქრობ პერსონალის დაბნეულობას იწვევს, რაზე იფიქრონ, მომხმარებლებთან ურთიერთობაზე თუ სამუშაო ადგილის შენარჩუნებაზე. ანალოგიურად პედაგოგების შემთხვევაში, თუკი მასწავლებლის სტატუსი მინიჭა სახელმწიფომ ერთხელ, რატომ უწყობს გამოცდებს ხელმეორედ, ამის ნაცვლად ხომ არ ჯობია გადავამზადოთ, დავატრენინგოთ ან რაიმე მარტივი დავალებები მივცეთ, რომელსაც არ ექნება ქვეტექსტი კარიერული საფრთხე.

ვფიქრობ პერსონალის მენეჯმენტის საკითხები ძალიან საინტერესო და მრავალფეროვანია, რადგან ყველა მენეჯერს აქვს თავისი მართვისა და მუშაობის სტილი, რომელიც ინდივიდუალურია, მაგრამ ამავედროულად კომპანიისა და თანამშრომელთა ინტერესებს უნდა ითვალისწინებდეს. თუმცა ჩემი აზრით, მოცემულმა თემამ უპასუხა დასმულ საკითხს თუ რამდენად დიდი როლი აქვს გაყიდვების პერსონალის მართვას ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაში.

**დასკვნა.** კადრების მენეჯმენტი ბოლო წლებია, რაც საქართველოში აქტიურად ინერგება, თუკი ადრე პრიორიტეტი პროდუქტის ან მომსახურების შექმნა იყო, ახლა დიდი როლი ხარისხიან მომსახურებასა და პერსონალის მართვაზეც მოდის, რადგან კომპანია ერთი მთლიანობაა,

რომელსაც ქმნის სწორედ მოცემული ელემენტები, რაც დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობასა და არსებობაზე, რადგან ნებისმიერი პროდუქტი ან მომსახურება იქმნება ადამიანთა ჩართულობითა და აქტივობით. კომპანიას კი უნდა ახსოვდეს, რომ მთავარი ღირებულება ადამიანია, იქნება ეს თანამშრომელი თუ მომხმარებელი, რაც ზოგადად შიდა ორგანიზაციულ კულტურაშიც იგრძნობა, რადგან იგი მოიცავს მისიას, ხედვასა და ღირებულებებს, რაც პრიორიტეტულია, რაზეც შენდება ადამიანური ურთიერთობები და სტრუქტურული კავშირები, რომელსაც შემდგომ წარმატება მოაქვს.

### **ბიბლიოგრაფია:**

- ფ. კოტლერი, გ. არმსტრონგი , „მარკეტინგის საფუძვლები“, მე-14 გამოცემა (თარგმანი), თბილისი, 2015. გვ.746.
- ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, „მენეჯმენტის საფუძვლები“, გამომცემლობა „სსუ“, 2018. გვ. 496.
- ნ. თოდუა, ე. უროტაძე, „მარკეტინგული კვლევის პრინციპები“ (სახელმძღვანელო), თსუ, 2013, გვ. 276.
- ნ. პაიჭაძე, „ადამიანური რესურსების მართვა“ (სახელმძღვანელო), თბილისი, 2018, გვ. 351.

### **Bibliography:**

- Ph. Kotler, G. Armstrong, "Principles of Marketing", 14th edition (translation), Tbilisi, 2015. p.746.
- E. Baratashvili, L. Takalandze, "Fundamentals of Management", Publishing House "SSU", 2018. p. 496.
- N. Todua, E. Urotadze, "Principles of Marketing Research" (textbook), TSU, 2013, p.276.
- N. Paichadze, "Human Resource Management" (textbook), Tb, 2018, p. 351.

**აგრობიზნესის დაზღვევა-როგორც რისკმენეჯმენტის  
მნიშვნელოვანი მეთოდი**  
**Agribusiness insurance as an important method of risk management**

**თამარ ბიჭიკაშვილი** - ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Tamar Bitchikashvili** - Doctor of Economics, Associate Professor  
Georgian National University SEU  
t.bichikashvili@seu.edu.ge

**ნინო ყურშავიშვილი** - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Nino Qurshavishvili** - Georgian National University SEU  
nqurshavishvili@seu.edu.ge

**რეზიუმე:** აგრობიზნესის რისკმენეჯმენტის თვალსაზრისით, მისი სპეციფიკიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი მეთოდია დაზღვევა. აგრო დაზღვევა იცავს ფერმერებს მოსავლის დაზიანებისა და განადგურების შემთხვევების დროს გაუთვალისწინებელი ხარჯების მართვის თვალსაზრისით. საქართველოს სადაზღვევო ბაზარი დღეის მდგომარეობით მზარდი და შემოსავლიანი ბიზნეს სექტორია, ვინაიდან სულ უფრო მეტი ბიზნესი აცნობიერებს ამის აუცილებლობას.

წარმოშობა განხილულია ქართული სადაზღვევო ბაზრის და დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის შეთავაზებები ფერმერებისთვის. წარმოდგენილია აგრო დაზღვევის მომხმარებელთა კვლევის შედეგები. კვლევის მიზანი იყო ფერმერებში აგრო დაზღვევის პოპულარობის დადგენა და შეთავაზებული სადაზღვევო მომსახურების სახეებით მომხმარებლის კმაყოფილების გარკვევა, ასევე რა გავლენა მოახდინა აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამამ აგრობიზნესის რისკების მართვის, და ზოგადად ფერმერული საქმიანობის გაუმჯობესებაზე.

კვლევა ჩატარდა 2021 წლის ზაფხულში, გამოიკითხა 107 რესპოდენტი. კვლევამ აჩვენა, რომ რისკმენეჯმენტის კულტურა ქართულ ფერმერულ მეურნეობებში ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების საწყის ეტაპზეა და სახელმწიფოს მხრიდან აუცილებელია უფრო ეფექტური ნაბიჯები სადაზღვევო პროგრამებში ჩართვის მოტივაციისთვის.

**საკვანძო სიტყვები:** რისკმენეჯმენტი, ფერმერული მეურნეობა, აგრო დაზღვევა, აგრობიზნესი, აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამა

**Summary:** Agrobusiness risk management believes that because of its particularity specification the insurance is an important method. The agrobusiness insurance insures the risks associated with damage and loss of farmers' crops in relation to management of unpredictable costs. Nowadays, Georgia's insurance market is growing and regarded as higher revenue generating business sector because more businesses acknowledge the need for insurance.

In this paper it is reviewed the proposals of Georgia's insurance market and state insurance program for farmers. The purpose of the research was to define the popularity of agrobusiness insurance among the farmers as well as reveal the satisfaction among the customers for insurance service provision visa vis to generalize on the impact by the state insurance program on those improved farmers activities and risk mitigation for agrobusiness.

The research was conducted in summer 2021, and 107 respondents were interviewed. According to the results of the research it was revealed that risk management culture in Georgia's farmers' community is still underdeveloped and needs more effective contribution from the state to attract and motivate inclusion into the state insurance program.

**Keywords:** Risk Management, Farming, Agro Insurance, Agribusiness, State Agro Insurance Program

**შესავალი:** სოფლის მეურნეობას ეკონომიკის განვითარებაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია. მსოფლიოში მიმდინარე ეკოლოგიური პროცესებიდან გამომდინარე, სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ქვეყნის შიდა მოხმარებისთვის საჭირო პროდუქტების წარმოება. ამასთან, ეკონომიკის სტიმულირებისთვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს საექსპორტო აგრარული პროდუქციის წარმოება.

სახელმწიფოს ხელშეწყობითა და კერძო ინვესტორების მოზიდვით აგროსექტორი თანადათან მეტ კომერციულ მნიშვნელობას იძენს. საქართველოში სოფლის დახმარების პროგრამამ 2010 წლიდან აიღო სათავე და დღემდე წარმატებით ხორციელდება. პროგრამის მიზანია იმ სოფლების დახმარება, რომლებსაც სხვადასხვა ტიპის პრობლემები აქვთ და მათ გადაჭრას თავად სოფლის მოსახლეობის ჩართულობით ცდილობენ.

აგრარული სფეროს განვითარების და სახელმწიფოს მხრიდან ხელშეწყობის თვალსაზრისით აღსანიშნავია „აგრობიზნესის დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამა“. კვლევამ აჩვენა, რომ ფერმერები პანდემიით გამოწვეული მწვავე ეკონომიკური კრიზისის მიუხედავად, 2020-21 წლებშიც მოიხმარდნენ აგრო დაზღვევას. ასევე 2020-21 წწ. სტატისტიკურმა ინფორმაციამ ცხადყო, რომ სადაზღვევო კომპანიებს ანაზღაურებული ჰქონდათ საკმაოდ მოცულობითი ფულადი ზარალი დაზღვეული ფერმერებისთვის, რაც დაზღვევის პროგრამაში ჩართული ფერმერების გონივრულ გადაწყვეტილებაზე მიუთითებს, რადგან მათ აგრო დაზღვევის შედეგით სწორად მართეს რისკები და თავიდან აირიდეს საკმაოდ დიდი ოდენობის ზარალი.

**ძირითადი ტექსტი:** ქართულ ფერმერულ მეურნეობებს უამრავი სირთულე ახასიათებთ, მათგან აღსანიშნავია მცირემიწიანობა (მრავალ მფლობელზე დანაწილებული სავარგულები), რაც ართულებს უახლესი და ეკონომიური ტექნოლოგიების ათვისებას, მაღალ მწარმოებლური ტექნიკის შექმნას და რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების დანერგვას. ეს ყოველივე აისახება მოსავლის სიდიდეზე, მიღებული მოსავლის უდანაკარგოდ და ეფექტიანად რეალიზაციაზე, სადაზღვევო და საბანკო პროდუქტებით სარგებლობაზე, დარგისთვის დამახასიათებელი მნიშვნელოვანი რისკების მართვაზე.

„სოფლად დასაქმებულები ამ სფეროსთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური და მრავალფეროვანი რისკების მართვას ელემენტარულ დონეზეც ვერ ახერხებენ და მხოლოდ სახელმწიფოს ერთჯერად ინექციებზე არიან დამოკიდებულნი, არც ისინი და არც ჩვენი სადაზღვევო ინფრასტრუქტურაა მზად ამ მიმართულებით თანამშრომლობისთვის....ამ მომსახურებაზე მოთხოვნა ფაქტობრივად ჯერ არ არის ჩამოყალიბებული და ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი ღონისძიებებია გასატარებელი“. (თ. 2014, 64). ბოლო წლებში ფერმერული მეურნეობების რისკების მართვის, კერძოდ დაზღვევის როგორც რისკმენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მეთოდის გამოყენების მიმართულებით მნიშვნელოვანი გარღვევებია, რაშიც მნიშვნელოვანი როლი სახელმწიფოს ჩართულობამ ითამაშა.

2021 წლის 30 სექტემბრის მდგომარეობით საქართველოს სადაზღვევო ბაზარზე სიცოცხლის და არასიცოცხლის ლიცენზიის მფლობელი 18 სადაზღვევო კომპანია ფუნქციონირებდა, რომელთა მიერ მოზიდულმა

პრემიამ, პირდაპირი დაზღვევის საქმიანობიდან, 9 თვის განმავლობაში 606,7 მლნ. ლარი შეადგინა, რაც 2020 წლის ანალოგიური პერიოდის მაჩვენებელს 93,5 მლნ. ლარით აღემატება. დაზღვევის სახეობებიდან წამყვან პოზიციაზე, როგორც წინა წლებში, არის: 1. სამედიცინო(ჯანმრთელობის) დაზღვევა-243,86 მლნ. ლარი (211,27 მლნ. ლარი 2020 წ.); 2.სახმელეთო სატრანსპორტო საშუალებათა დაზღვევა (გარდა სარკინიგზო ტრანსპორტისა) -108,2 მლნ. ლარი (2020წ.-86,9 მლნ. ლარი); 3. ქონების დაზღვევა-101,2 მლნ. ლარი (2020წ.-85,3 მლნ. ლარი); 4. სიცოცხლის დაზღვევა -45,48 მლნ. ლარი (2020წ.-38,04 მლნ ლარი). ანაზღაურებულმა ზარალმა პირდაპირი სადაზღვევო საქმიანობიდან 313,6 მლნ. ლარი შეადგინა (2020წ.-250,9 მლნ. ლარი). მათგან 2021 წლის განმავლობაში მხოლოდ 10 კომპანია იყო ჩართული აგრო დაზღვევაში. ეს კომპანიებია: 1. სს სადაზღვევო კომპანია აღდაგი (გაფორმდა 19 128 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 5 705 პოლისი); 2. სს ნიუ ვიჟენ დაზღვევა (გაფორმდა 6 792 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 6 420 პოლისი), 3. სს სადაზღვევო კომპანია აღფა (გაფორმდა 3 618 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 3 549 პოლისი), 4. სს სადაზღვევო კომპანია ევროინს ჯორჯია (გაფორმდა 1 363 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 1 363 პოლისი); 5. სს თიბისი დაზღვევა (გაფორმდა 1 972 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 1 910 პოლისი); 6. სს სადაზღვევო კომპანია ჯი პი აი ჰოლდინგი (გაფორმდა 21 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 0 პოლისი); 7. სს სადაზღვევო კომპანია პრაიმი (გაფორმდა 148 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 147 პოლისი); 8. სს არდი დაზღვევა (გაფორმდა 27 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 27 პოლისი); 9. სს საქართველოს სადაზღვევო ჯგუფი (გაფორმდა 1 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 1 პოლისი); 10, სს დაზღვევის საერთაშორისო კომპანია ირაო (გაფორმდა 7 პოლისი, აქედან აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში- 0 პოლისი). 9 თვის განმავლობაში მოზიდული სადაზღვევო პრემიის საერთო მოცულობა (ბრუტო) 17 616 370 ლარია, აქედან 15 343 500 ლარი აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში.

2020 წელს ჯამში გაიცა აგრო დაზღვევის 22 479 პოლისი, აქედან ყველაზე დიდი ნაწილი 18 019 პოლისის გაცემა მოხდა აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში. ასევე სადაზღვევო კომპანიის მიერ ანაზღაურებულმა ზარალმა შეადგინა 2 177 000 ლარი რაც იმაზე მეტყველებს რომ ფერმერებმა 1 წლის განმავლობაში 2 მილიონ ლარზე მეტის ოდენობით ზარალის არიდება მოახდინეს, რაც მათი ბიზნესის სტაბილურობის შენარჩუნებაში დაეხმარებათ. ასევე დამდგარი სადაზღვევო ზარალის ოდენობა იყო 2 843 212, შესაბამისად ფერმერებს მიადგათ მხოლოდ 666 212 ლარის ოდენობის ზარალი რაც 4 ჯერ უფრო ნაკლებია იმ ზარალზე რაც მათ აგრო დაზღვევის პოლისის გარეშე მიადგებოდათ. იქიდან გამომდინარე რომ სოფლის მეურნეობა ერთ-ერთი ყველაზე მაღალრისკიანი სფეროა ყველა ფერმერი საჭიროებს დაზღვევას. ასევე, ფერმერებისთვის დიდ ფინანსურ შეღავათს წარმოადგენს აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამა, მაგრამ ის პირობები რის დაკმაყოფილებასაც მოითხოვენ აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამით სარგებლობისთვის, კერძოდ, დასაზღვევი დასამუშავებელი მიწის მინიმალური ოდენობის შეზღუდვა, ბევრ მცირე ფერმერს არ აძლევს რისკებისგან დაზღვევის და საკუთარი სოფლის მეურნეობის განვითარების საშუალებას, შესაბამისად ისინი ვერ მოიხმარენ აგრო დაზღვევას, რადგან სუბსიდირების გარეშე მისი ფასი საკმაოდ მაღალია. ასევე საყურადღებოა დაზღვევის ხელშეკრულებით ანაზღაურების პირობების სიმცირეც. მაგალითად დაზღვევა ფერმერს არ უნაზღაურებს მწერებით, მღრღნელებით ან სოკოვანი დაავადებით მოსავალზე მიყენებულ ზიანს, რის გამოც ფერმერები დაზღვევის ქონის შემთხვევაშიც კი დიდი ფინანსური ზარალის წინაშე დგებიან. რაც შეეხება სადაზღვევო კომპანიებს, აღსანიშნავია, რომ ფერმერები უფრო მეტად მოიხმარენ ისეთი მსხვილი სადაზღვევო კომპანიების პოლისებს როგორცაა: თიბისი დაზღვევა, ალდაგი და იმედი L.

კვლევის მიზანია დადგინდეს რამდენად პოპულარულია აგრო დაზღვევა ფერმერებში და რა სახის სადაზღვევო მომსახურებას სთავაზობენ მომხმარებელს. კვლევის ამოცანაა დადგინდეს რომელი სადაზღვევო კომპანიებია ყველაზე მოთხოვნადი ბაზარზე და როგორია მათი სადაზღვევო ტარიფები. რამდენად აქტუალურია აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამა ფერმერებში. რაც შეეხება კვლევის მეთოდოლოგიას,

გამოყენებული იყო რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი-ონლაინ გამოკითხვა ანკეტირების საშუალებით. ონლაინ კითხვარი გაეგზავნათ ფერმერულ მეურნეობებს ელექტრონულ ფოსტაზე და ასევე დაიდო სოციალური ქსელის თემატურ ჯგუფებში როგორცაა: "ჩვენი ფერმა", რომელშიც 2 400 ადამიანია გაწევრიანებული, „ქართველი ფერმერები“-გაწევრიანებულია 932 ადამიანი, „ფერმერთა ჯგუფი“-გაწევრიანებულია 1 600 ადამიანი, „ფერმერთა ასოციაცია“-გაწევრიანებულია 12 900 ადამიანი და ა.შ. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 107 ადამიანმა და რესპოდენტთა პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:

1. **სქესი:** მდედრობითი-43.9%, მამრობითი-56.1%.
2. **ასაკი:** 18-22 წელი-12.1%, 23-27 წელი-30.8%, 28-32 წელი-10%, 33-36 წელი-13.1%, 37-41 წელი-14%, 42-46 წელი-9.3%, 47-52 წელი-2.8%, 53-58 წელი-0.9%.
3. **რისკის რომელი წყარო აზარალებს ყველაზე მეტად თქვენს აგრობიზნესს:** ამინდი-68.9%, პერსონალის უპასუხისმგებლობა-10%, მუდმივად მაღალი დანახარჯები-11.1%, შემოსავლის სიმცირე-8.9%, ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი-1.1%.
4. **რისკის მართვის რომელ ინსტრუმენტს მიმართავთ:** დაზღვევა-62.2%, სხვა კომპანიებთან გაერთიანება-7.8%, სუბსიდირება-15.6%, სხვადასხვა ადგილას პროდუქციის წარმოება(ტერიტორიული დივერსიფიცირება)-8.9%, პასუხისმგებლობის სხვასთან განაწილება კონტრაქტით-5.6%.
5. **სარგებლობთ თუ არა აგრო დაზღვევით:** დიახ-86%, არა-14%.
6. **რომელი სადაზღვევო კომპანიით სარგებლობთ:** ალდაგი-22.4%, ჯიპიაი-27.1%, თიბისი დაზღვევა-18.7%, იმედი L-12.1%, საქართველოს სადაზღვევო ჯგუფი-6.5%, ნიუ ვიჟენ დაზღვევა-2.8%, ალფა-3.7%, არდი-3.7%, სადაზღვევო კომპანია ევროინს ჯორჯია-1.9%, სადაზღვევო კომპანია პრაიმი-0.9%.
7. **სარგებლობთ თუ არა აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამით:** დიახ-77.9%, არა-22.1%.
8. **წელიწადში რამდენჯერ იყენებთ დაზღვევას:** 12 თვეში ერთხელ-23.3%, 6 თვეში ერთხელ-65.6%, 3 თვეში ერთხელ-7.8%, თვეში ერთხელ-2.2%.



9. **კმაყოფილი ხართ თუ არა აგრო დაზღვევით:** ძალიან კმაყოფილი ვარ-16.8%, კმაყოფილი ვარ-68.2%, უკმაყოფილო ვარ-12.1%, ვნანობ რომ შევიძინე-2.8%.

10. **რას შეცვლიდით ან დაამატებდით აგრო დაზღვევის პაკეტში მომავლისთვის:** ფასის ცვლილება, ძვირია-59.8%, არ ფარავს საკმარისად ზარალის ოდენობას-15.9%, დავამატებდი უფრო მეტ სადაზღვევო შემოთავაზებას-41.1%, ჩემთვის არ არის ხელმისაწვდომი ფასიდან გამომდინარე-9.3%, არ ვფიქრობ რომ ჩემთვის მომგებიანია დაზღვევის ქონა-7.5%, უკმაყოფილო ვარ მომსახურებით და გავაუმჯობესებდი მას-8.4%.

11. **აგრო დაზღვევის შეძენის შემდეგ გაუმჯობესდა თუ არა თქვენი და თქვენი ბიზნესის ფინანსური მდგომარეობა:** დიახ-80.4%, არა-19.6%.

12. **აპირებთ თუ არა კვლავ აგრო დაზღვევის შეძენას:** დიახ-71%, არა-15%, მინდა მაგრამ ფინანსურად ვერ მოვახერხებ-14%.

13. **რამდენს შეადგენს თქვენი ყოველთვიური შემოსავალი ლარებში:** 0-300 ლარი-5.6%, 400-600 ლარი-11.2%, 700-1 000 ლარი-10.3%, 1 100-1 500 ლარი-16.8%, 1 600-2 000 ლარი-28%, 2 000-3 000 ლარი-18.7%, 3 500-5 000 ლარი-6.5%, 5 000 ლარი და მეტი-2.8%.

მონაცემების ანალიზით დადგინდა, რომ როგორც ჰიპოთეზაში იყო ნაგარაუდები, ბაზრის უპირატესი წილი ყველაზე მსხვილ და წარმატებულ სადაზღვევო კომპანიებს უკავიათ, მაგალითად როგორცაა „თიბისი დაზღვევა“ და „სადაზღვევო კომპანია ალდაგი“. ფერმერებისთვის დაზღვევის საფასური ძვირია და ისინი ისურვებდნენ რომ დაზღვევა მათთვის უფრო ხელმისაწვდომი იყოს მისი ფასიდან გამომდინარე. ასევე ფერმერებისთვის სასურველია, რომ მათ აუნაზღაურდეთ მიყენებული ზარალი მეტი სახეობის მიხედვით, ვიდრე ამას სადაზღვევო პოლისის სთავაზობს. მაგრამ მთლიანობაში საკმაოდ დადებითი სტატისტიკა გვაქვს დაზღვევის მომხმარებელთა რაოდენობის კუთხით და ისიც აღსანიშნავია, რომ საქართველოში, მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების მსგავსად, ფეხს იკიდებს ფერმერული მეურნეობების დაზღვევის კულტურა. კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხული ფერმერების დიდი ნაწილი იყენებს აგრო დაზღვევას, ხოლო ვინც არ იყენებს მიზეზად ასახელებს ფინანსურ მხარეს, რადგან დაზღვევა თავისი ფასიდან გამომდინარე ფერმერებისთვის ძვირი პროდუქტია. ზოგიერთი საერთოდ ვერ ახერხებს მის შეძენას, ასევე იკვეთება

სხვა ხელისშემშლელი გარემოებებიც, თუკი ფერმერს სურს დააზღვიოს თავისი მოსავალი აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამით, რათა გასწვდეს მის შეძენას, მას არ ეძლევა ამის საშუალება, რადგან ვერ აკმაყოფილებს პროგრამით განსაზღვრულ მოთხოვნებს და შესაბამისად მას უარს ეუბნება სადაზღვევო კომპანია სახელმწიფოს თანადაფინანსებით დაზღვევის განხორციელებაზე.

მეტად საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ ფერმერები გამოირჩევიან დაბალი შემოსავლით, მათ მუდმივად უზრდიან ხარჯებს და ვინც უკვე სარგებლობს აგრო დაზღვევით, ვარაუდობს რომ სამომავლოდ შესაძლოა ვეღარ შესძლოს მისი შეძენა, ასევე ისურვებდნენ მეტი სადაზღვევო შემოთავაზების დამატებას და სადაზღვევო პაკეტების გაუმჯობესებას.

**დასკვნა:** კვლევის მიზანი იყო გამოველინა ყველა ის მიზეზი თუ რატომ ვერ იყენებს მოსახლეობა აგრო დაზღვევას მასშტაბურად, რატომ არ არის ის მათთვის ხელმისაწვდომი და რა განაპირობებს უნდობლობას რისკ მენეჯმენტის ამ უმნიშვნელოვანესი მეთოდის მიმართ, ასევე გამოველინა ყველა ის დისკომფორტი რასაც ფერმერები დაზღვევის გამოყენების დროს აწყდებიან და გაერკვია მათი მოსაზრება სამომავლოდ დაზღვევის შეძენასთან დაკავშირებით. რესპოდენტთა პასუხები დაემთხვა სავარაუდო მოლოდინს იმასთან დაკავშირებით, რომ ფერმერებს ჯერ კიდევ არ აქვთ საკმარისი ხელშეწყობა სახელმწიფოსგან, რომ მათ შესთავაზონ ხელმისაწვდომი დაზღვევა მათთვის დამაკმაყოფილებელი პაკეტით. ფერმერებს მოლოდინი აქვთ, რომ სახელმწიფო გაითვალისწინებს მათ მოთხოვნებს და სადაზღვევო პროგრამის პირობებში შევა არსებითი ცვლილებები გაუმჯობესების მიმართულებით.

### **გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:**

ბიჭიკაშვილი თ., აგრომენეჯმენტის განვითარება და პერსპექტივები. ბიზნესი და კანონმდებლობა №3. 2014.

ნარმანია დ., ფარესაშვილი ნ. - რისკმენეჯმენტი ბიზნესში. თბილისი: უნივერსალი. 2012

**უცხოური ბანკების ტექნოლოგიური სტრატეგიები ციფრულ  
ეკონომიკაში**  
**Technological strategies of foreign banks in the digital economy**

**ელიკო მიქაია** - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. დოქტორანტი  
**Eliko Mikaia** - Georgian Technical University. PhD student  
mikaia.eliko@gmail.com

**აბსტრაქტი:** საბაზრო ეკონომიკა სულ უფრო და უფრო მოქნილი, ოპერატიული და ამავდროულად გლობალური ხდება. რეალურ დროში ბაზარზე წვდომა გადაუდებელი საჭიროებაა, რომელიც უნდა განვითარდეს ერთიანი გლობალური კიბერ-სივრცის მეშვეობით. მეწარმეობის სფეროში ახალი შესაძლებლობების რეალური გარღვევად მიიჩნევა ვირტუალური ეკონომიკის შექმნა, რამაც მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია საბანკო სექტორზეც.

თანამედროვე მსოფლიოში საზოგადოების ცხოვრება ძალიან სწრაფად შეიცვალა სხვადასხვა ტექნოლოგიური პროცესების გავლენით, რამაც თავის მხრივ, შეგვიქმნა როგორც უზარმაზარი შესაძლებლობები, ისე კოლოსალური სიმძნელები. ტექნოლოგიების გავლენას სამყაროზე, ისეთი დოზით როგორც დღესაა, ისტორიული ანალოგი არ გააჩნია. ტექნოლოგიურმა რევოლუციამ, კიდევ უფრო დააჩქარა ციფრულ ეკონომიკაზე გადასვლის პროცესები. ციფრული ეკონომიკაში მოიაზრება ნებისმიერი ეკონომიკური საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება ციფრული ტექნოლოგიების საშუალებით, რომელიც თავისი არსით ეფუძნება რადიკალურ ინოვაციებს - ტექნოლოგიურ, ორგანიზაციულ, ინსტიტუციურ, სოციალურ და სხვა სფეროებში. ციფრული ტექნოლოგიების როლი განუზრებლად მზარდია საბანკო სექტორშიც. წინამდებარე სტატიაშიც, სწორედ მათი ფინტექ-ეპოქაში გადასვლის პროცესები და შედეგებია აღწერილი, ვინაიდან დღეს მთელი მსოფლიოს საბანკო სტრუქტურები კონცენტრირებულია ინოვაციური პროექტების განხორციელებისა და განვითარებაზე ციფრულ სივრცეში.

**საკვანძო სიტყვები:** ციფრული ეკონომიკა, ინოვაციები, ციფრული ბანკები, ფინტექ-სტარტაპები.

**Abstract :** A market economy is becoming increasingly flexible, operational and at the same time global. market access today is an urgent need that must be developed through an unified global cyberspace. creating a virtual economy, which has had a significant impact on the banking sector, is considered to be a real breakthrough of new opportunities in the field of entrepreneurship. In the modern world, the life of society has changed very rapidly under the influence of various technological processes, which, in turn, has created both enormous opportunities and colossal difficulties. The impact of technology on the world, in the dose it is today, has no historical analogue. This technological revolution has further accelerated the transition to a digital economy. The digital economy, in turn, refers to any economic activity carried out through digital technologies, which is essentially based on radical innovations - in technological, organizational, institutional, social and other fields. The role of digital technologies is steadily growing in the banking sector as well. In the present article, the processes and results of their transition to the fintech era are described, whereas today the banking structures of the whole world are concentrated on the implementation and development of innovative projects in the digital space.

**Keywords:** Digital Economy, Innovations, Digital banks, Fintech-startups.

ციფრულიზაცია - ეს არის პროცესი, რომელიც ორგანიზაციების კლასიკური ბიზნეს-მოდელის მოდიფიკაციას გულისხმობს. ბანკები ფართოდ იყენებენ კლიენტების მომსახურების პროცესში ციფრულ ტექნოლოგიებს, რაც საშუალებას აძლევთ სწრაფად და ზუსტად მოახდინონ კლიენტის იდენტიფიცირება, შეამცირონ საბანკო ანგარიშის გახსნის დრო, გააუმჯობესოს ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის ხარისხი, შიდა პროცესების ოპტიმიზაცია. ციფრულ ეკონომიკაში საბანკო ინოვაციების თვალსაზრისით ლიდერები არიან გერმანია, იაპონია, აშშ, სამხრეთ კორეა და გაერთიანებული სამეფო. ამ პროცესის საპირისპირო მხარე ინტერნეტ-თაღლითობების შემთხვევათა ზრდაა, რაც ერთ-ერთი მთავარი თანამედროვე საბანკო რისკია.

საბანკო საქმიანობის წარმატებული განვითარების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია მუდმივი ინოვაციების პოლიტიკა. ამჟამად ინოვაცია არის ბანკების სტაბილურობის, კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი

ეკონომიკური ზრდის მთავარი ფაქტორი. ნებისმიერი კომერციული ბანკის მიზანი, განსაკუთრებით ეკონომიკის ციფრულიზაციის პირობებში, არის ნაკლები დანახარჯებით მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილება, იურიდიული პირებისთვის საბანკო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და ასორტიმენტის გაფართოება, რაც პირველ რიგში, ფინტექ-ინდუსტრიის განვითარებით და საბანკო სექტორში ინოვაციების აქტიური გამოყენებითარის შესაძლებელი. ფინანსური ინოვაციები, როგორც მეთოდი, რომელსაც ორგანიზაციები იყენებენ, ახალი ტიპის ან არსებულ აქტივებთან მიმართებაში, ოპერაციების შესასრულებლად, საშუალებას მოგვცემს გამოვიყენოთ საკრედიტო ინსტიტუტების რესურსები უფრო ეფექტურად.

საბანკო ინოვაციების განვითარებამ და მთლიანობაში ციფრულმა ეკონომიკამ ხელი შეუწყო ვირტუალური ბანკების გაჩენას, რომლებსაც არ აქვთ ფილიალები და ფიზიკური ოფისები. ციფრული ტექნოლოგიების აქტიურმა გამოყენებამ ხელი შეუწყო კლასიკური პროდუქტების ცალკეულ ოპერაციებში გაშლას, შემდგომში გაერთიანებით ახალი სტრუქტურებისა და ფორმების სახით.

თანამედროვე ბანკს არ შეიძლება ეწოდოს კონკურენტუნარიანი, თუ ის არ დანერგავს ციფრული გაყიდვების არხებს თავის ბიზნეს სტრატეგიაში, არ დანერგავს ახალ ტექნოლოგიებს და არ გააუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს ინოვაციებით. აღსანიშნია, რომ საბანკო სისტემამ ციფრული ტრანსფორმაცია მე-20 საუკუნიდან დაიწყო და მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

I. 1950 -იანი წლები - საბანკო პლასტიკური ბარათების დანერგვა;

II. 1960-იანი წლები - ბანკომატების ქსელის დანერგვა;

III. 1990- იანი წლები - ინტერნეტ-ბანკის წარმოშობა;

IV. 2010-დან - დღემდე - ბანკების ფინანსური სისტემის ციფრულიზაცია.

ციფრულ ბანკებში მოიაზრებიან ბანკები, რომელთა საქმიანობის ძირითადი ნაწილი არ ცდება ციფრულ გარემოს. მათ მოვიხსენიებთ ონლაინ-ბანკების, ნეო-ბანკების, Direct-ბანკების სახელითაც. დიდ ბრიტანეთში მათ “Challenger” ბანკებსაც უწოდებენ. „მომავლის ბანკები“ - ყალიბდებიან როგორც სრულად ციფრული ბანკები, სადაც ყველა საბანკო ოპერაცია სრულდება დისტანციურად. ბანკებს შორის ძალიან დიდი მოთხოვნაა, ფინტექ-სტარტაპებზე, რომლებიც აქტიურად ავითარებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მომხმარებელთა უფრო სწრაფი

მომსახურება და ტრანზაქციების ხარჯების შემცირება. სწორედ ამ მიზნებისთვის იქმნებიან, ნეო-ბანკები, რომლებიც წარმოადგენენ ფინტექ-ინდუსტრიის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მამოძრავებელ ძალას.

დღეს მსოფლიოში დაახლოებით 250-მდე ციფრული ბანკი ფუნქციონირებს. მათ შორისაა: Atom, Monza и Revolut (დიდი ბრიტანეთი), Number26 и Fidor Bank (გერმანია), Saxo Bank (დანია), Moven (აშშ), Nemea (მალტა), WeBank и MyBank (ჩინეთი), Tinkoff Bank (რუსეთი), Morning (საფრანგეთი). Atom Bank- ითვლება პირველ ციფრულ ბანკად მსოფლიოში, რომელმაც 2016 წლის ოქტომბერში მიიღო ლიცენზია დიდ ბრიტანეთში. სულ რაღაც ორ თვეში შეძლო 110 მლნ. სტერლინგის დეპოზიტის მიღება. გავლენიან ციფრულ ბანკად ითვლება ამერიკული Moven ბანკიც. გერმანული Number26-ბანკი თავდაპირველად შეიქმნა გერმანელი და ავსტრიელი მომხმარებლებისთვის, მაგრამ მას უკვე აქტიურად იყენებენ საფრანგეთში, იტალიასა და ესპანეთში. Tinkoff Bank - არის პირველი ონლაინ ბანკი რუსეთის ფედერაციაში, რომელმაც მთელი თავისი საქმიანობა დააფუძნა საბანკო ინოვაციებზე. ბანკის მოდელმა მოიპოვა მაღალი აღიარება საერთაშორისო ასპარეზზე ("საუკეთესო ციფრული ბანკის ჯილდოს" და ჟურნალ Global Finance-ის არაერთი ნომინაციის მფლობელი). 2016 წელს ის გახდა საუკეთესო ციფრული ბანკი აღმოსავლეთ და ცენტრალურ ევროპაში Euromoney-ის მიხედვით. 2018 წელს ის საუკეთესო გახდა Marksw Webb-ის რეიტინგში.

ნეო-ბანკების უმრავლესობა საცალო კლიენტების მომსახურებაზეა ორიენტირებული. დიდი უპირატესობა მათი ტრადიციულ მოდელთან მიმართებაში, არის დაბალი საკომისიო. ტრადიციული მოდელის ბანკებს ამ მიმართულებით ნაკლებად აქვთ მანევრირების საშუალება, ვინაიდან სწორედ ამ საკომისიოებიდან მიღებული შემოსავლების დიდ ნაწილს საოპერაციო ხარჯებისთვის იყენებენ.

კორონავირუსის ეპიდემიამ დიდი გავლენა მოახდინა საბანკო ინდუსტრიაზე, მაგრამ COVID-ის კრიზისმა არსებითად ვერ შეანელა ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა. უფრო მეტიც, გაიზარდა ბანკების ციფრულიზაციის ტემპი და გახდა ყველაზე მაღალი ისტორიაში. COVID-19 გახდა ძლიერი სტიმული ინოვაციების განვითარებისთვის ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროში, მათ შორის საბანკო საქმეში. ბევრი ინოვაცია გახდა ბანკების სწრაფი პასუხი შეცვლილ გარემოზე. მათ მოუწიათ შეემუშავებინათ

უკონტაქტო გადახდების სისტემები, კლიენტებთან ურთიერთქმედების ციფრული არხები, სესხებზე გადაუხდელობის კრიზისის დასაძლევად. ბანკის თანამშრომელთა უმრავლესობის დისტანციურ მუშაობაზე გადასვლა სერიოზული შოკი იყო ინდუსტრიისთვის: არასდროს ყოფილა ასეთი მასშტაბის დისტანციური მუშაობის გამოყენება ფინანსურ სექტორში ინოვაციების საჭიროება უფრო დიდია, ვიდრე ოდესმე და ბევრი ბანკისთვის მთავარი საკითხია სწრაფად უპასუხონ მუდმივად ცვალებად გარემოსა და ახალ გამოწვევებს.

ბიზნესის მდგრადობის უზრუნველყოფა და მისი განვითარების გზების პოვნა პანდემიის დასაწყისიდანვე გახდა მთავარი გრძელვადიანი ამოცანა. ექსპერტები ხაზს უსვამენ ოთხ ტექნოლოგიურ ტენდენციას, რომლებიც იქნებიან პოსტ-COVID-ის ეპოქის განმსაზღვრელი.

1. *ტექნოლოგია და მომხმარებლის გამოცდილება* - დღეს კლიენტები ანდობიან საკრედიტო ინსტიტუტებს არა მხოლოდ მათ ფინანსებს. ბანკის მეშვეობით ისინი იღებენ წვდომას უამრავ სერვისზე, რომელიც გამოიყენება თუნდაც მცირე ყოველდღიური პრობლემების გადასაჭრელად. ეს კი გულისხმობს მომხმარებელთა ფოკუსირების როლის გაძლიერებას საბანკო ბიზნესისთვის, კლიენტების ჩართულობის განვითარებას. კლიენტისადმი ყურადღების ილუსტრირება შესაძლებელია ისეთი მაგალითებით, როგორცაა მომხმარებლების ჩართვა ახალი საბანკო აპლიკაციის ინტერფეისის შემუშავებაში. სწორედ ასეთი ნაბიჯით უჩვენა თავის კლიენტებს დასავლეთ ევროპის ერთ-ერთმა ბანკმა სამუშაოში მათი ინტერესების გათვალისწინების სურვილი. ბანკის აღმასრულებელთა 79% თვლის, რომ მათი კლიენტების გამოცდილება უნდა გაუმჯობესდეს და 84% ეთანხმება, რომ კლიენტები ასევე პარტნიორები არიან ბანკებთან და მათთან ერთად ადგენენ მომსახურების განვითარების პრიორიტეტებს. სამომავლოდ, პანდემიის დასრულების შემდეგ, გამარჯვებულები იქნებიან ის ბანკები, რომლებიც შეძლებენ მომხმარებლის მოლოდინების რეალიზებას ციფრულ ტრანსფორმაციაში. ჩვენ ვსაუბრობთ არა მხოლოდ ახალ სერვისებზე, არამედ ტექნოლოგიების ფართო გამოყენებაზე ინტერაქციის არხებში: Facebook Messenger-ისა და WhatsApp-ის გამოყენება ბანკთან ურთიერთობისთვის (მარტივი და სწრაფი კონტაქტი ბანკთან, როგორც მეგობართან), ვიდეოკონფერენცია ბანკთან. სპეციალისტები პირადი კონსულტაციისთვის. მომავალში, 5G და გაძლიერებული რეალობის ტექნოლოგიები ბანკებს

საშუალებას მისცემს განავითარონ დისტანციური ბიომეტრიული იდენტიფიკაცია, ვირტუალური მოლარეები და მრავალი სხვა სერვისი.

2. *ხელოვნური ინტელექტის როლი* - ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი ბანკების ციფრულ განვითარებაში ხელოვნურ ინტელექტს ეკუთვნის. ის დაეხმარება ბანკებს არა მხოლოდ შეცვალონ ხელით შრომა, არამედ შექმნან ახალი გამოცდილება, რათა გამოიყენონ თანამშრომლები უფრო ეფექტურად და ეფექტურად. AI ინსტრუმენტებს ახლა წარმატებით იყენებს ბანკების 29% მთელს მსოფლიოში. მაგრამ აუცილებელია ამ ტექნოლოგიების გამოყენების გაფართოება არა მხოლოდ ინდივიდუალური ოპერაციების, არამედ ბიზნეს პროცესების ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად. გარდა ამისა, AI ხდება ინსტრუმენტი, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლობას როგორც საბანკო ინდუსტრიაში, ასევე ბანკებსა და მომხმარებლებს შორის. თუ უახლოეს მომავალში ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების სცენარები ზოგადად ნათელია, მაშინ COVID-19 პანდემიის შემდეგ ბანკებს მოუწევთ შეიმუშაონ მოდელები მათი თანამშრომლებისა და ხელოვნური ინტელექტის ურთიერთქმედებისთვის. ეს ნიშნავს, რომ ადამიანებსა და ტექნოლოგიებს შორის ურთიერთქმედების „გუნდური“ სტილი მოქმედებს. ტექნოლოგიები, როგორცაა ბუნებრივი ენის დამუშავება (NLP), გამოსახულების ამოცნობა და მანქანათმცოდნეობა (ML) გამოყენებული იქნება არა მხოლოდ ტექსტის ან მეტყველების გასაგებად, არამედ ადამიანის კომუნიკაციის კონტექსტის დასაფიქსირებლად.

ექსპერტები თქმით, ბანკები სულ უფრო საჭიროებენ სხვადასხვა გადაწყვეტილებების მიღებაში, ხელოვნურ ინტელექტს და სხვა ტექნოლოგიებს, ბანკები ხდებიან უზარმაზარი ინფორმაციის კონგლომერატები და მათ სჭირდებათ ისეთი მზა ფინტექ პროდუქტი, რომელიც კიდევ უფრო შეამცირებს ხარჯებს და გაზრდის მოგებას. დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავება და მათი სწორი გამოყენება საბანკო პროდუქტების მიზნობრივი თვალსაზრისით არის ის, რაც ახლა მათ აინტერესებს. ციფრული ეპოქის დამახასიათებელი ნიშანია მონაცემთა მოცულობის კოლოსალური ზრდა. IDC-ის მონაცემებით, ციფრული სამყაროს მოცულობა 2020 წელს 59 ზეტა - ბაიტი მონაცემი იყო. ბევრი ბანკისთვის მონაცემთა მართვაზე გადასვლა ციფრული ტრანსფორმაციის პრიორიტეტი ხდება.



3. „*მომხმარებელთა მომსახურებიდან მომხმარებელთან თანამშრომლობამდე*“ - პანდემიამ სამუდამოდ შეცვალა ბანკის მომხმარებლების პრეფერენციები. სულ უფრო და უფრო მეტად, საბანკო აპლიკაციების საშუალებით ისინი ცდილობენ მართონ არა მხოლოდ საკუთარი ფინანსები, არამედ თავიანთი ცხოვრებაც, და ეს ნიშნავს იმას, რომ ბანკებს მოუწევთ ორგანიზება გაუწიონ პერსონალიზებულ პროდუქტებს სხვადასხვა სფეროში. მომხმარებელთა ქცევის ეს ხელახალი პრიორიტეტიზაცია მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული, რადგან ბევრი ბანკი განაახლებს თავის მობილურ აპებსა და ვებგვერდებს, აუდიტორიასთან ურთიერთობის ძირითად ინსტრუმენტებს. ახლა სხვა როლი ეკუთვნის ბანკის ოფისებს, რომლებიც ფინანსური „ოფისებიდან“ გადაიქცევიან საკონსულტაციო ცენტრებად, სადაც კლიენტებს შეუძლიათ მიიღონ არა მხოლოდ მომსახურება, არამედ რჩევები, როგორც პირად ამოცანებს, ასევე ბიზნესს.

საბანკო პროდუქტები და სერვისები მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდიან ბოლო წლების განმავლობაში, 71% ამ ცვლილებებს კლიენტების ინიციატივებს უკავშირებს. ფაქტობრივად, ეს იმაზე მეტყველებს, რომ ბანკებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ არა მხოლოდ ურთიერთქმედების გამარტივებაზე და სხვადასხვა ოპერაციების შესრულებაზე, არამედ მომსახურების ხარისხზეც. ეს ეხება სერვისების პერსონალიზაციას მომხმარებელთან კონტაქტის ყველა ეტაპზე და საიმედო პარტნიორისა და მრჩევლის გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარების უნარს.

4. *„უწყვეტი ინოვაციის ძრავის“ შექმნა* - ინოვაცია არ უნდა იყოს საბანკო ბიზნესის განვითარების პერიოდული ღონისძიება, არამედ უწყვეტი პროცესი. პანდემიამ აჩვენა, რომ უპირატესობას იღებენ ბანკები, რომლებიც მზად არიან დაუყოვნებლივ უპასუხონ ცვლილებებს და გააჩნიათ არა მხოლოდ ინოვაციური პოტენციალი, არამედ „ინოვაციური დნმ“, რომელიც დღეს ბიზნესის არსებობის წინაპირობაა. ამის მაგალითია ჩეხეთის რესპუბლიკის ერთ-ერთი უმსხვილესი ბანკის გამოცდილება. მოძველებული საინფორმაციო ინფრასტრუქტურა გახდა დაბრკოლება მის განვითარებაში და საფრთხეს უქმნის ბიზნესის არსებობას, რომელიც არ იყო მზად მოულოდნელი კრიზისისთვის. პრობლემის გადაჭრაში დაეხმარა 200-ზე მეტი თანამედროვე ღრუბლოვანი აპლიკაციის გადაუდებელ გამოწერას,

რისი დახმარებითაც ბანკმა შეძლო უმოკლეს დროში ახალი პროდუქტების შემუშავება და მომხმარებლების მიერ მოთხოვნილი სერვისების განთავსება.

ონლაინ ოპერაციების ზრდის ტენდენცია ახალი არ არის საბანკო სექტორში, მაგრამ საგრძნობლად დაჩქარდა უნივერსალურ „დისტანციურზე“ გადასვლის გამო. განსაკუთრებით გაიზარდა მობილური გადახდების სფერო სხვადასხვა გადახდის სისტემებით (ცენტრალური ბანკის სწრაფი გადახდის სისტემა, Google Pay, Apple Pay, Samsung Pay, Sberpay და ა.შ.). გარდა ამისა, „დისტანციურ“ პერიოდში ბევრმა სცადა ბირჟაზე ვაჭრობა, რის შედეგადაც მკვეთრად გაიზარდა ბანკების მემწეობით გახსნილი IIS და საბროკერო ანგარიშების რაოდენობა. გაიზარდა ონლაინ გაცემული იპოთეკური და სამომხმარებლო სესხების, გარანტიებისა და აკრედიტივების რაოდენობაც. შესაბამისად, გაიზარდა იმ დოკუმენტების სპექტრი, რომლებითაც მომხმარებლებმა და ბანკებმა ონლაინ გაცვლა დაიწყეს.

ამრიგად, დღეს ინოვაციების ზრდა ძირითადად განპირობებულია სწრაფად განვითარებადი ციფრული ტექნოლოგიების ბაზრით და მონაცემების ძიების, კომბინაციისა და ანალიზის ახალი ვარიანტების გაჩენით. თანამედროვე ფინანსური ბაზარზე მკვეთრად იზრდება „ფინტექ-სტარტაპების“ როლი, რომლებიც ამჟამად, შეიძლება ითქვას, რომ მათი განვითარებისთვის გადაჭარბებული რაოდენობით ფინანსურ ინვესტიციებსაც კი იზიდავენ.

ამიტომაც, ფინანსური სერვისების დინამიურად განვითარებად ბაზარზე, კონკურენტულ გარემოში გაძღვების მიზნით, კომერციული ბანკები აშენებენ ახალ ეფექტურ ბიზნეს მოდელებს, მომხმარებლის გამოცდილების და მოლოდინების ცვალებადობის გათვალისწინებით, ცდილობენ უზრუნველყონ საუკეთესო მომსახურება და უპასუხონ კლიენტების მოთხოვნებს.

ტექნოლოგიის ლიდერებსა და ციფრულ რბოლაში „ჩამორჩენილ“ ბანკებს შორის მუშაობის ხარისხის სხვაობა, რა თქმა უნდა, იზრდება. თუმცა, საბანკო ბაზარზე ციფრულ ლიდერებსაც კი არ აქვთ უფრო მაღალი პოტენციალი ტექნოლოგიური სექტორის კომპანიებთან შედარებით. უფრო ეკონომიური და დაბალფასიანი ბიზნეს მოდელების შექმნის გარდა, მათ უნდა მოძებნონ გზები დაბალპროცენტთან ბაზარზე კაპიტალიზაციისთვის. მათ მოუწევთ დამატაციონ, რომ მომხმარებელთა გამოცდილების

გაუმჯობესებით, რეალურ დროში პერსონალიზებული ურთიერთქმედებების შექმნით და ღია ბანკინგის პროდუქტებისა და სერვისების შემუშავებით, შეუძლიათ მოიპოვონ ბაზრის მნიშვნელოვანი ნაწილი და მიაღწიონ შემოსავლების ზრდის მაღალ ნიშნულს.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Ефимушкин В.А., Ледовских Т.В., Щербакова Е.Н. - Инфокоммуникационное технологическое пространство цифровой экономики. телекоммуникации и транспорт. 2017. Том 11.№5. С.15-20.
2. Сидоров А.С. - Влияние цифровой технологий на экономику страны. Российский внешнеэкономический вестник.2018. №8. С.119-128) [http://www.rfej.ru/rvv/id/9004BAF9A/\\$file/119-128.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/9004BAF9A/$file/119-128.pdf) (გადამოწმებულია - 23.02.2022).
3. <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-distantsionnogo-bankovskogo-obsluzhivaniya-dengi-uhodyat> (გადამოწმებულია 23.02.2022)
4. <https://www.forbes.ru/tehnologii/344459-neobanki-budushchee-ili-tupikovaya-vetv-razvitiya-bankovskoy> (გადამოწმებულია - 23.02.2022)

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) დანერგვა  
საქართველოს სამთომოპოვებით სექტორში  
**Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) in Georgian  
Mining Sector**

**ნინო ხურცილავა** - საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი  
(GIPA), დოქტორანტი  
**Nino Khurtsilava** - Georgian Institute of Public Affairs (GIPA), PhD Student  
nino.khurtsilava1@gmail.com

**აბსტრაქტი:** კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა (შემდგომში CSR) წარმოადგენს მართვის კონცეფციას, რომლის შესაბამისად კომპანიები თავიანთ ბიზნეს საქმიანობაში აერთიანებენ სოციალურ და გარემოსდაცვით ასპექტებს, ითვალისწინებენ რა დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობების ჩამოყალიბების მნიშვნელოვან პროცესს. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა პოლიტიკური დღის წესრიგის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, რამდენადაც ხაზს უსვამს დემოკრატიული მმართველობისა და საჯარო განხილვების გზით, საწარმოების მიერ, თვითრეგულირებული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის აქტივობების განხორციელების მნიშვნელობას, საზოგადოებრივი სიკეთეების შექმნას და იმ საკითხების დაფარვას, რომელთა დაფარვის რესურსი ხელისუფლებებს არ გააჩნიათ. ნაშრომის ყოვლისმომცველი მიზანია სამთომოპოვებით სექტორში CSR-ის საკითხების გადააზრება, კონკრეტულად კი სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართულებით სახელმწიფო პოლიტიკის განსაზღვრის კონტექსტში. მიმოვიხილავთ ოთხი ქვეყნის, კანადის, სამხრეთ აფრიკის, ნიგერიისა და სიერა-ლეონეს გამოცდილებას და შემოგთავაზებთ ყველაზე მისაღებ და განხორციელებად მიდგომებს საქართველოს სამთომოპოვებით სექტორში CSR-ის სტანდარტების დამკვიდრების მიმართულებით.

**Abstract:** Corporate Social Responsibility (hereinafter CSR) is a management concept according to which companies integrate social and environmental aspects in their business activities, considering the important process of building relationships with stakeholders. Corporate social responsibility is an important factor in the political agenda, as it emphasizes the importance of self-regulated

corporate social responsibility activities by enterprises through democratic governance and public consultation, creating public goods and covering issues that need to be addressed by the government. The overarching aim of this paper is to rethink CSR-related issues in the sector, specifically in the context of public policy-making in the area of social responsibility. The paper assesses the experiences of four countries, Canada, South Africa, Nigeria, and Sierra Leone, and based on this assessment, offers the most acceptable and feasible approaches to the Georgian context to establish CSR standards in the Georgian mining sector.

**ძირითადი ტექსტი:** CSR ზოგადად გაგებულია, როგორც გზა, რომლითაც კომპანია აღწევს ბალანსს ეკონომიკურ, გარემოსდაცვით და სოციალურ იმპერატივებს შორის („სამმაგი ქვედა ზღვარის მიდგომა”, ცნობილი როგორც TBL) (სლეპერი, 2011) და ამავე დროს, ითვალისწინებს დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებს. ჯონ ელკინგტონის მიერ შემუშავებული TBL-ის კონცეფცია მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანიებმა არა მხოლოდ მოგების მაქსიმიზაციაზე უნდა გაამახვილო ყურადღება, არამედ აიღონ პასუხისმგებლობა სოციალურ და გარემოსდაცვით საკითხებზე (მოგება, საზოგადოება და დედამიწა) (ელკინგტონი, 1994). მნიშვნელოვანია იმთავითვე აღინიშნოს, რომ CSR-ი განსხვავდება ქველმოქმედების, სპონსორობის ან ფილანთროპიისაგან. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული მიდგომების გამოყენებით კორპორაციები აძლიერებენ თავიანთ რეპუტაციას როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე, რამდენადაც გააჩნიათ მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანის შესაძლებლობა სოციალური საკითხების გადაჭრის პროცესში, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია მკვეთრად სცილდება მსგავს მიდგომას და აფართოებს სოციალური პასუხისმგებლობის გაგების ფარგლებს.

CSR-ის ზემოთ აღნიშნული მახასიათებლებიდან გამომდინარე, ის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სამთომომპოვებით სექტორში. ტერმინის განსაზღვრასთან დაკავშირებული სირთულეებიდან გამომდინარე, როგორც კერძო სექტორის, ისე პოლიტიკის შემქმნელების და აკადემიური სფეროს წარმომადგენლები ხშირად დაობენ იმის შესახებ, თუ რა ტიპის მოლოდინები შეიძლება ჰქონდეს საზოგადოებას სამთომომპოვებითი მიმართულებით მომუშავე კომპანიებისაგან.

აღნიშნულმა საკითხმა უკანასკნელ პერიოდში განსაკუთრებული აქტუალობა შეიძინა საქართველოშიც, რამდენადაც ადგილობრივი სამთომოპოვებითი კომპანიები ცდილობენ წარმოჩინდნენ როგორც საზოგადოების განვითარებაში აქტიურად მონაწილე ორგანიზაციები და პასუხისმგებლიანი ინვესტორები. ქმნიან რა მოლოდინს (როგორც ხელისუფლებაში, ისე საზოგადოებაში და სხვა დაინტერესებულ მხარეებში), რომ ითვალისწინებენ და აკმაყოფილებენ საზოგადოებრივ ინტერესებს, ხშირად წარმოჩინდებიან როგორც პოლიტიკური ძალაუფლების მქონე აქტორები; ისინი აქვეყნებენ თავიანთ ელექტრონულ არხებზე ინფორმაციას სხვადასხვა სახის სოციალური ინვესტიციების შესახებ, რომლებიც ფოკუსირებულია გარემოსდაცვით და კულტურულ მიმართულებებზე. თუმცა მათ ელექტრონულ გვერდებზე არ არის ხელმისაწვდომი სამოქმედო გეგმები ან კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხების სისტემატიზებული მართვის პროცესები.

საქართველოს რეალობისთვის მეტად პრობლემურ საკითხს წარმოადგენს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ისეთი მნიშვნელოვანი ასპექტის, როგორცაა საზოგადოებისათვის სარგებლის გაზიარების პრინციპის და სათემო განვითარების შეთანხმებების არარსებობა (შემდგომში CDA). აღნიშნულმა საკითხმა განსაკუთრებული სიმწვავე შეიძინა რაჭაში, სოფელ შქმერში; ტერიტორიაზე მანგანუმის მოპოვების ლიცენზიის გაცემასთან დაკავშირებულმა საკითხებმა ადგილობრივ მოსახლეობას, პოლიტიკის შემქმნელებს და კერძო სექტორს კიდევ ერთხელ შეახსენა საზოგადოების ჩართულობის უზრუნველყოფის მნიშვნელობა და აღნიშნული მიმართულებით ante factum გასატარებელი ღონისძიებების აუცილებლობა.

მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები გვთავაზობენ CSR სახელმძღვანელოსა და ინდიკატორებს (პოსტი, სმიტი, 2018), რომლებიც სამთომოპოვებითი მიმართულებით მოღვაწე კომპანიების მიერ განხორციელებულ წარმატებულ CSR კამპანიებს ეყრდნობა,

არ არსებობს ემპირიული მტკიცებულება იმის შესახებ, რომ საქართველოს სამთომოპოვებით სექტორში არსებული ბიზნესოპერატორები მიმდინარე

ეტაპზე იღებენ შესაბამისი სტანდარტების სოციალურ პასუხისმგებლობას, რამდენადაც ისინი შემოიფარგლებიან მინიმალური ტიპის სოციალური, კულტურული თუ სპორტული ტიპის ღონისძიებების მხარდაჭერით.

ამჟამად საქართველოს სამთომოპოვებით სექტორის მარეგულირებელი კანონმდებლობით არ არის დადგენილი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სტანდარტები, თუმცა, დღითიდღე უფრო მეტად რელევანტური ხდება საქართველოში CSR-თან დაკავშირებული მოთხოვნების დანერგვის მიმართულებით ხელსაყრელი მეთოდოლოგიის შემუშავების საკითხი; ამისათვის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური გზა საერთაშორისო პრაქტიკის მიმოხილვა და შედარებაა, რაც ნათლად წარმოაჩენს საქართველოს კონტექსტისათვის ხელსაყრელი პრაქტიკის დანერგვის შესაძლებლობას.

როგორც ზემოთაც აღინიშნა, მსოფლიოს მასშტაბით სამთომოპოვებით სექტორში მოღვაწე კომპანიებისთვის მსხვილი საერთაშორისო ორგანიზაციები შეიმუშავებენ სპეციფიკურ სახელმძღვანელოებს მოქალაქეთა ჩართულობის და საჯარო-კერძო დიალოგის (PPD) გაძლიერების მიზნით. ისინი წარმოადგენენ კონკრეტულ მიდგომებსა და სტრატეგიებს, რომელთა დანერგვა მნიშვნელოვანია პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებზე. მათ შორისაა მსოფლიო ბანკი, რომელიც შეიმუშავებს არაერთ სახელმძღვანელოს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა საკონსულტაციო პროცესი საინვესტიციო საქმიანობის დაწყებამდე, საჩივრების გადაწყვეტის საკითხები და სოციალური ანგარიშვალდებულება. მრავალი ფუნდამენტური პრინციპი და რეკომენდაცია აგრეთვე ასახულია ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) მიერ შეიმუშავებულ სახელმძღვანელოში მრავალეროვნული საწარმოებისთვის, თუმცა, მათი უგულებელყოფა ხშირია საკანონმდებლო მოთხოვნების არარსებობიდან გამომდინარე, შესაბამისად, პოლიტიკის შემქმნელთა ინტერესს წარმოადგენს ისეთი ტიპის სოციალური პასუხისმგებლობის მოთხოვნების დანერგვა, რომელიც არ შეაფერხებს ბიზნესს საქმიანობას, არ შეუქმნის დამატებით დაბრკოლებებს საერთაშორისო ინვესტორებს და ამავდროულად, უზრუნველყოფს ადგილობრივი თემების საჭიროებების გათვალისწინებას.

რამდენადაც საქართველო მიესალმება უცხოური ინვესტიციების შემოდინებას, მნიშვნელოვანია, რომ დაინერგოს ფორმალური მექანიზმები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელი გახდება სამთომოპოვებითი სფეროს ბუნებრივ და სოციალურ გარემოზე ზემოქმედების შეფასების მონიტორინგი. მიმდინარე ეტაპზე, არც უცხოურ და არც ადგილობრივ კომპანიებთან მიმართებით არ არის დანერგილი კონკრეტული სამართლებრივი მოთხოვნები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა შეამციროს ბიზნეს ოპერატორებმა ბუნებრივ და სოციალურ გარემოზე სამთომოპოვებითი საქმიანობის ნეგატიური გავლენები (საქართველოს წიაღის სექტორის პოლიტიკა, 2019).

საქართველოს გარემოსდაცვითი შეფასების კოდექსის რეგულირების სფერო მოიცავს ისეთ სახელმწიფო ან კერძო საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებს, რომელთაც შესაძლოა ნეგატიური გავლენა ჰქონდეს გარემოზე ან საზოგადოებაზე; კოდექსის რეგულირების სფეროს აგრეთვე განეკუთვნება გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში საზოგადოების მონაწილეობისა და ექსპერტიზის ჩატარების პროცედურები, რათა თანაზომიერად იქნეს გათვალისწინებული როგორც სახელმწიფოს, ისე საზოგადოების გარემოსდაცვითი, ეკონომიკური და სოციალური ინტერესები. აღნიშნული კანონის მე-8 მუხლით გათვალისწინებულია საქმიანობის განმხორციელებლის ვალდებულება საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს წარუდგინოს სკოპინგის ანგარიში, რომელიც უნდა მოიცავდეს დაგეგმილი საქმიანობის მოკლე აღწერას, საქმიანობის განხორციელების ადგილს და ფიზიკურ მახასიათებლებს, მხოლოდ ზოგად ინფორმაციას გარემოზე შესაძლო ზემოქმედების შესახებ (რომელთა შესწავლა უნდა განხორციელდეს გარემოზე ზემოქმედების შეფასების (გზშ) ანგარიშით), ამასთან ინფორმაციას დაგეგმილი საქმიანობის განხორციელებით სოციალურ გარემოზე შესაძლო ზემოქმედების შესახებ (გარემოსდაცვითი შეფასების კოდექსი, 2017). მიუხედავად ამისა, არ არის დაწესებული კონკრეტული მოთხოვნები ბუნებრივ და სოციალურ გარემოზე ზემოქმედების შემცირების სამოქმედო გეგმის წარმოდგენასთან დაკავშირებით. სამთომოპოვებითი კომპანიები სრულად თავისუფალნი არიან მოაწყონ შეხვედრები ადგილობრივი მუნიციპალიტეტების წარმომადგენლებთან ან აწარმოონ ინდივიდუალური მოლაპარაკებები



ადგილობრივ მოსახლეობასთან მათ მიერ შეთავაზებული დღის წესრიგის შესაბამისად (საქართველოს წიაღის სექტორის პოლიტიკა, 2019).

აღსანიშნავია, რომ სამთომოპოვებით სფეროში განსაკუთრებით აქტუალურია სათემო განვითარების შეთანხმებების (CDA) დანერგვა, რომელიც სექტორში CSR-ის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს და სარგებლის გაზიარების ყველაზე გავრცელებული სახეა (მსოფლიო ბანკი, სამთომოპოვებითი თემების განვითარების შეთანხმება: სახელმძღვანელო, 2012). საქართველოში არ არის დანერგილი ასეთი ტიპის შეთანხმების მიღწევის ვალდებულება სასარგებლო წიაღისეულით მოსარგებლებსა და ზემოქმედების ქვეშ მოქცეულ ადგილობრივ მოსახლეობას შორის და როგორც წესი, მოსახლეობასთან შეხვედრების განხორციელების პროცესში კომპანიები შემოიფარგლებიან ადგილობრივი საჭიროებების მოსმენით და სიტყვიერი შეთანხმებით მოსახლეობასთან (საქართველოს წიაღის სექტორის პოლიტიკა, 2019). აღნიშნული მიდგომა არ იძლევა პროგნოზების გაკეთების შესაძლებლობას, რამდენადაც არ არსებობს ოფიციალური გარანტიები იმის შესახებ, რომ კომპანიები რეალურად გააზიარებენ სამთომოპოვებითი პროექტებით მიღებულ სარგებელს ან განახორციელებენ CSR აქტივობებს.

კარგი პრაქტიკის მაგალითად მსოფლიოში აღიარებულია კანადური ეროვნული CSR-ის მოდელი, რომელიც ხასიათდება ჰიბრიდული მიდგომით. მას გააჩნია როგორც ამერიკული მოდელისათვის დამახასიათებელი ნიშნები (როდესაც CSR-ის ინიცირება სრულად კომპანიის პასუხისმგებლობაა), ამავდროულად ევროპული კონტინენტური მოდელის მახასიათებლები, სადაც სახელმწიფო მნიშვნელოვან ყურადღებას ამახვილებს სოციალური პასუხისმგებლობის ასპექტებზე ბიზნესის კეთების მიმართულებით. აღნიშნული მოდელი, შეიძლება ითქვას, რომ ყველაზე დაბალანსებულია, ამავდროულად, ყურადღებას ამახვილებს საზოგადოების საჭიროებებზე და დამატებითი ღირებულებების შექმნაზე მრავალმხრივი დიალოგის წარმართვის ხელშეწყობის გზით.

განსხვავებით ისეთი განვითარებული ქვეყნისაგან როგორც კანადაა, აფრიკის ქვეყნებში კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სტანდარტები ჯერ კიდევ მყიფეა. ისეთ სამთომოპოვებითი ქვეყნების

გაცნობა, როგორებიცაა ნიგერია, სიერა-ლეონე და სამხრეთ აფრიკა, ცხადყოფს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ახლებურად გადაზრების მნიშვნელობას საქართველოს კონტექსტში. აღნიშნული სამი აფრიკული ქვეყნის შემთხვევაში, ისევე როგორც საქართველოში, ექსპორტის მნიშვნელოვანი წილი სწორედ წიაღისეული ნედლეულის ექსპორტს უჭირავს.

სიერა-ლეონეს ეროვნული CSR მოდელი სავალდებულო ხასიათისაა, კომპანიებს ეკისრებათ ვალდებულება წარმოადგინონ სათემო განვითარების შეთანხმებები 2009 წლის სამთომოპოვებისა და მინერალების აქტის შესაბამისად; მიუხედავად ამისა, CSR-თან დაკავშირებული ინდიკატორების ნაკლებობა ცხადდება იმ კონფლიქტურ დამოკიდებულებაში, რომლებიც საზოგადოებას გააჩნია სამთომოპოვებითი კომპანიების მიმართ. ამასთან, მიუხედავად მაღალი რესურსული პოტენციალისა, სახელმწიფო ჯერ კიდევ ვერ ახერხებს სოციალურ სიდუხჭირესთან გამკლავებას და CDA-ს ფარგლებში განხორციელებული აქტივობები მხოლოდ წერტილოვანი ხასიათისაა.

ნიგერიის კონტექსტის შემთხვევაშიც, სათემო განვითარების შეთანხმებები (CDA) წარმოადგენს შეთანხმებებს, რომლებიც მიღწეულია მასპინძელ საზოგადოებებსა და სამთომოპოვებით კომპანიებს შორის, რათა უზრუნველყოფილ იქნას გარკვეული სოციალური გზებით მასპინძელი თემების მხარდაჭერა სოციალური, ეკონომიკური და ზოგადი განვითარების ხელშესაწყობად. მიუხედავად იმისა, რომ სამთომოპოვებით კომპანიებს კანონი ადგილობრივ მოსახლეობასთან შეთანხმების გაფორმებას, მათ შორის ადგილობრივ დონეზე შესაბამისი თემის და ამავე თემებში ლიდერის იდენტიფიცირების პროცესის განხორციელებას ავალდებულებს, კანონით არ არის გათვალისწინებული საზედამხედველო საქმიანობა; აღნიშნულ საკანონმდებლო სისუსტეს ხშირად იყენებენ კომპანიები მათი ინტერესების სასარგებლოდ და ხშირ შემთხვევაში, საერთოდ არ წარმოადგენენ სათანადოდ მომზადებულ სათემო განვითარების შეთანხმებებს, მიუხედავად იმისა, რომ წლების განმავლობაში ოპერირებენ ამა თუ იმ მუნიციპალიტეტებში.

როგორც სიერა-ლეონესა და ნიგერიის შემთხვევაში, მიუხედავად შედარებით ძლიერი ეკონომიკური მდგომარეობისა, სამხრეთ აფრიკის წინაშეც მნიშვნელოვანი სოციო-ეკონომიკური გამოწვევები დგას. მაღალშემოსავლიან და დაბალშემოსავლიან მოსახლეობას შორის არსებული უთანაბრობის პრობლემა დღის წესრიგშია 1994 წელს სამხრეთ აფრიკის მიერ დემოკრატიის გამოცხადებიდან დღემდე (CSI სახელმძღვანელო, 2008). შესაბამისად, არ არის გასაკვირი რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელობა საკმაოდ დიდია როგორც ქვეყნის ეკონომიკის, ისე მოსახლეობისათვის (csrtoday.org, 2011). ამ, როგორც სხვა შემთხვევაში, მნიშვნელოვან როლს იძენს როგორც მთავრობა, ისე ბიზნეს სუბიექტები და ქვეყანაში არსებული მარეგულირებელი ორგანოები. როგორც სამხრეთ აფრიკის პირველმა დემოკრატიული წესით არჩეულმა პრეზიდენტმა ნელსონ მანდელამ განაცხადა, „ხელისუფლებას არ გააჩნია რესურსი რომ მხოლოდ თავად დაუპირისპირდეს სოციო-ეკონომიკურ გამოწვევებს და როგორც კერძო სექტორი, ისე არასამთავრობო ორგანიზაციები და საზოგადოება მზად უნდა იყოს ამ პრობლემების აღმოფხვრის პროცესში წვლილის შესატანად“ (CSI სახელმძღვანელო, 2008, გვ. 32).

საკითხის მნიშვნელობა კიდევ უფრო იზრდება გლობალიზაციის პირობებში, მაშინ, როდესაც მულტინაციონალური კორპორაციები კიდევ უფრო მარტივად ახერხებენ საერთაშორისო დონეზე ბიზნეს საქმიანობის განხორციელებას. ისინი ოცდამეერთე საუკუნეში განიხილებიან, როგორც განვითარების ცენტრალური ინსტიტუტები, 1990-იანი წლებიდან მოყოლებული, მათ განსაკუთრებით გაააქტიურეს საქმიანობა განვითარებად ქვეყნებში, რამდენადაც სარგებლობდნენ შრომის დაბალი ანაზღაურებით და მთავრობების მიერ მათთვის შეთავაზებული საინვესტიციო სტიმულებით; აღნიშნულ სტიმულებს შორისაა საგადასახადო განაკვეთების შემცირება ან კონკრეტული გადასახადებისაგან გათავისუფლება (ფერდაუსი, რაჰმანი, 2018).

CSR-ის ყველაზე მეტად მიღებულ და აღიარებულ სტანდარტს წარმოადგენს დაინტერესებულ მხარეთა სწორი იდენტიფიცირება და სათემო განვითარების შეთანხმებების (CDA) დანერგვა. აღნიშნული მიდგომა

დამკვიდრებულია როგორც კანადაში, ისე აფრიკის ქვეყანათა იურისდიქციებში. აღსანიშნავია, რომ საქართველოში არცერთ არსებულ სამთომომპოვებით კომპანიას არ აქვს კონკრეტული CDA. ამასთან, განსაკუთრებით აღსანიშნავია გარემოსდაცვითი და სოციალური ზეგავლენის შეფასების (ESIA) როლი და მნიშვნელობა სათემო განვითარების შეთანხმების პროცესში. მნიშვნელოვანია საქართველოს მთავრობამ და პასუხისმგებელმა ორგანოებმა დააწესოს CDA-სთან დაკავშირებული ფორმალური მოთხოვნები რომლებიც არ იქნება ნებაყოფლობითი და, შესაბამისად, ის იქცევა საკანონმდებლო მოთხოვნად. აღნიშნული არ უნდა გულისხმობდეს კომპანიებისათვის დამატებით მძიმე ფინანსური წნეხის დაწესებას, კონკრეტული მოგების გაზიარების ვალდებულებას ან ადგილობრივი შინაარსის სავალდებულო მოთხოვნების დაწესებას; ნაცვლად ამისა, მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებული პრინციპი მიზნად ისახავს ძირითადი ინფორმაციის ფორმალიზებას, რომელიც ეროვნული კანონმდებლობით უკვე არის მოთხოვნილი, როგორც ამოსავალი წერტილი პროექტის ზემოქმედების ქვეშ მოხვედრილ ადამიანებთან შესათანხმებლად, და შემდეგ გარემოსდაცვითი და სოციალური მართვის პრაქტიკის გამოყენებას ნებისმიერი დამატებითი საზოგადოებრივი სარგებელის მისაღებად. საქართველოს კონტექსტისათვის მისაღები პრაქტიკა იქნება, თუ CDA- სთან და CSR-თან დაკავშირებული მოთხოვნები განიხილება გარემოსდაცვითი ნებართვის კონტექსტში, განსაკუთრებით გარემოზე ზემოქმედების შეფასების პროცესის ფარგლებში (EIA/გზშ) და რამდენადაც გზშ მხოლოდ მცირედით მოიცავს სოციალურ საკითხებს, მნიშვნელოვანია დამკვიდრდეს სოციალურ და ბუნებრივ გარემოზე ზემოქმედების შეფასების პრინციპი (ESIA).

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ეროვნულ მოდელებზე მსჯელობისას მნიშვნელოვანია დაისვას შეკითხვა იმის შესახებ, თუ რამდენად მიზანშეწონილია ჯერ კიდევ განვითარებადი ქვეყნებისათვის თავიანთი ინდივიდუალური მიმართულებით CSR სტანდარტების ფორმალიზება. როგორც კანადური მოდელის შემთხვევაში იკვეთება CSR-ის ნებაყოფლობითი ბუნება და სახელმძღვანელო დოკუმენტებით ბიზნესისათვის საუკეთესო გზის ჩვენება ყველაზე ეფექტურ მიდგომას წარმოადგენს. აფრიკული ქვეყნებისათვის კი მიუხედავად იმისა, რომ

კანონმდებლობით გაწერილი სტანდარტები არსებობს, სოციალური პასუხისმგებლობისა და სათემო განვითარების შეთანხმებებთან მიმართებით განხორციელებული ინიციატივები მხოლოდ მცირე მასშტაბის მიზნობრივი პროექტების დაფინანსებით შემოიფარგლება. შესაბამისად, აღნიშნული სტანდარტი არ შეიძლება ატარებდეს მხოლოდ ნებაყოფლობით ხასიათს, თუმცა შესასრულებლად სავალდებულო სტანდარტების კანონმდებლობით გაწერაც ნაკლებად ეფექტური გამოსავალია. მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიებს სამთომოპოვებითი აქტივობების დაწყებამდე ჰქონდეთ სათემო განვითარების შეთანხმების შემუშავების, დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციისა და მათი ჩართულობის უზრუნველყოფის ვალდებულება; ამასთან, სახელმწიფო სტრუქტურებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ ქვეყანაში არსებობდეს ბიზნესისათვის ხელსაყრელი პირობები იმისათვის, რომ სოციალური ინვესტიციების განხორციელება მათსავე ინტერესს წარმოადგენდეს. აღნიშნული მიზნების მიღწევა შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ CSR დარჩება ნებაყოფლობით აქტივობად, თუმცა შეიქმნება ჩარჩო-დოკუმენტები, რომლებიც CSR-ის განვითარებას უზრუნველყოფს რეგიონალური კონტექსტის გათვალისწინებით, მდგრადი განვითარების ხელშესაწყობად. სათემო განვითარების გეგმით უნდა განისაზღვროს მოწყვლადი ჯგუფები, რომლებზეც მოსალოდნელია სხვადასხვა სახის ზეგავლენა და რაც ინდივიდუალურია ყოველი სამთომოპოვებითი პროექტის თუ თემის შემთხვევაში. ამასთან, მნიშვნელოვანია დოკუმენტით იმთავითვე განიმარტოს ზემოქმედების, შერბილებისა და სარგებლის განმარტება, რაც უზრუნველყოფს შემდგომში სათემო განვითარების შეთანხმებით გათვალისწინებული აქტივობების განხორციელებას შესაბამისობის დაცვით. საბოლოოდ უნდა აღინიშნოს, რომ სათემო განვითარების შეთანხმებასთან დაკავშირებული მოთხოვნების დაწესების პროცესში, საქართველოს მთავრობამ უნდა გაითვალისწინოს შესაბამისი როლებისა და პასუხისმგებლობების სწორი გადანაწილება, აღნიშნული მოიცავს ანგარიშგებასა და მონიტორინგთან დაკავშირებულ პასუხისმგებლობებს, დაინტერესებული მხარეების ინფორმირებას და გასაჩივრებისა და საჩივრებზე რეაგირების მექანიზმის ინტეგრირებას წიაღის სექტორის მართვის პროცესში.

როგორც შესავალში აღნიშნა, CSR-თან დაკავშირებული ინსტიტუციური საკითხები სოციალურ და ეკონომიკურ მეცნიერებათა ყურადღების ცენტრშია, რაც ცხადყოფს პოლიტიკურ-ეკონომიკური ინსტიტუციების როლის მნიშვნელობას CSR-თან დაკავშირებული პრაქტიკების განხილვისა და განმარტების პროცესში. შესაბამისად, დამატებით კვლევას საჭიროებს საერთაშორისო CSR-ის პრაქტიკა არა მხოლოდ სხვადასხვა იურისდიქციებში, არამედ მიკრო დონეზე, კერძო სექტორის მიერ ინიცირებული და განხორციელებული პრაქტიკების გამოკვლევის გზით და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დადგენით პოლიტიკურ-ეკონომიკურ ინსტიტუციებს და კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის.

### **გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:**

1. აკინსულორე, ა., კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის საკანონმდებლო ეფექტები ნიგერიაში, საჯარო სამართლის დეპარტამენტი, ოზაფემი ავოლოვოს უნივერსიტეტი
2. ბიზნესის კეთება კანადური გზით: სტრატეგია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გასაუმჯობესებლად კანადის მოპოვების სექტორში საზღვარგარეთ. ხელმისაწვდომია: <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng>
3. გარემოსდაცვითი შეფასების კოდექსი (2017). დოკუმენტის ნომერი 890-III. ხელმისაწვდომია: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3691981?publication=7>
4. გულემა, ტ., & რობა, ი. (2021). კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პრაქტიკის შიდა და გარე განმსაზღვრელი ფაქტორები განვითარებად ქვეყნებში მრავალეროვნული საწარმოების შვილობილი კომპანიებისთვის: მტკიცებულება ეთიოპიიდან. *Future Business Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00052-1>
5. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. (2011), 40 (1), 236-246. <https://doi.org/10.1017/s0020782900011104>
6. ელკინგტონი, ჯ. (1994). მდგრადი კორპორაციებისაკენ: Win-Win-Win ბიზნეს სტრატეგიები მდგრადი განვითარებისთვის. *კალიფორნიის მენეჯმენტის მიმოხილვა*, 36 (2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>

7. კლოპერსი, ჰ. (2014). კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მართვა შავი ეკონომიკის გაძლიერების გზით. შემოწმებულია 2021 წლის 4 დეკემბერს, DOI: <http://dx.doi.org/10.4314/idd.v18i1.4>
8. მსოფლიო ბანკი. (2012). სამთომოპოვებითი თემების განვითარების შეთანხმება: სახელმძღვანელო. ხელმისაწვდომია: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/12641> License: CC BY 3.0 IGO.
9. ნიგერიის სამთომოპოვებითი და მინერალების აქტი, 2007, სექცია 116
10. პონტე, ს., რობერტს, ს., & ვან სიტერტ, ლ. (2007) „შავი ეკონომიკის გაძლიერება (BEE), ბიზნესი და სახელმწიფო სამხრეთ აფრიკაში,“ განვითარება და ცვლილებებ, გამოცემა 38, No. 5, pp. 933-955. DOI: 10.1111/j.1467-7660.2007.00440.x
11. საქართველოს წიაღის სექტორის პოლიტიკა (2019). საბოლოო პროექტი. ადამ სმიტ ინტერნეიშენალი, ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი
12. სიერა ლეონე - სამთომოპოვებისა და მინერალების აქტი, 2009 [No.12]. (2009). [შემოწმებულია 2021 წლის 2 დეკემბერს, ხელმისაწვდომი: [http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_lang=en&p\\_isn=87733&p\\_country=SLE&p\\_count=166](http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=87733&p_country=SLE&p_count=166)
13. სლეპერი, ტ., & ჰოლი, ტ. (2011). სამმაგი ქვედა ზღვარი: რა არის და როგორ მუშაობს? ინდიანას უნივერსიტეტის კელის ბიზნესის სკოლა, იანვარი, 4-8. <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
14. ქუნი, ჯ. (2017). რეფლექსია ტერმინ „სოციალური ლიცენზიის“ 20 წლის იუბილეზე. ჟურნალი ენერჯისა და ბუნებრივი რესურსების კანონზე, 35(2), 197-200. <https://doi.org/10.1080/02646811.2016.1269472>

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

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

**მთავარი რედაქტორი** - ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი დავით ჩახვაშვილი

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

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

**Editor-in-Chief** - Doctor of Economics, Professor of the Georgian National University Davit Chakhvashvili

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

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

**Главный редактор** – доктор экономических наук, профессор Грузинского Национального Университета Давид Чахвашвили

-----  
გამომცემლობა: „დანა“ - წერეთელის ქ. 112 / თბილისი, საქართველო  
ტელ.: (+995) 599 78 90 03