

ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა

INNOVATIVE ECONOMICS AND  
MANAGEMENT

DOI prefix: 10.23747

mEDRA

doi



Academic  
Resource  
Index  
ResearchBib

INDEX COPERNICUS  
INTERNATIONAL

OAJI  
.net

Open Academic  
Journals Index

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ  
БИБЛИОТЕКА  
LIBRARY.RU

Google  
scholar

COSMOS  
IMPACT FACTOR



ტომი 6, №1 (2019)

Volume 6, №1 (2019)

UDC (უკ) 050: {33+338.24}  
 ი - 603

ჟურნალი „**ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა**“ ინდექსირდება საერთაშორისო მონაცემთა ბაზებში და სისტემაში:

The Journal „**INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT**“ is indexed in the international scientometric databases, repositories and search engines:

Academic Resource Index ResearchBib  
 Index Copernicus (პოლონეთი)  
 Open Academic Journals Index  
 elibrary.ru (რუსეთი)  
 Академия Google (CWA)  
 cosmos impact factor (გერმანია, ბერლინი) Germany, Berlin

## სარედაქციო კოლეგია

**მთავარი რედაქტორი**

**ბადრი გიჩგაია**, ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი. საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი. მენეჯმენტის რეგიონული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი.

**მთავარი რედაქტორის მოადგილე**

**ბელა მამულაძე**, ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი. საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი

**პასუხისმგებელი რედაქტორი**

**პაატა აროშიძე**, ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

## სარედაქციო კოლეგიის წევრები:

ე.მ.დ., პროფესორი. საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის აკადემიკოსი **ავთანდილ სილაგაძე**, ე.ა.დ., ასოცირებული პროფესორი **ეკატერინე ხახტაძე**; ე.მ.დ., პროფესორი **რამაზ აბესაძე**; ე.მ.დ., პროფესორი **ანზორ აბრალაძე**; ე.ა.დ., ასოცირებული პროფესორი **გიორგი აბუსალოძე**; ე.ა.დ., პროფესორი **იოსებ არჩვაძე**; ტ.ა.დ., პროფესორი **თენგიზ აფხაზაძე**; ე.მ.დ., პროფესორი **თეიმურაზ გაბუნაშვილი**; ე.მ.დ., პროფესორი **ევგენი ბარათაშვილი**; ე.მ.დ., პროფესორი **ელგუჯა მამუკაშვილი**; ბ.ა.დ., ასოცირებული პროფესორი **გივი ბაქრაძე**; ე.მ.დ., პროფესორი **გივი ბაღიანაშვილი**; ტ.ა.დ., პროფესორი **ქეთევან გოლათიანი**; ე.ა.დ., პროფესორი **ვახტანგ ღათაშვილი**; ე.ა.დ., პროფესორი **ანზორ ღვინაძე**; ე.ა.დ., პროფესორი

**ლია ელიაშვილი**; ე.ა.დ., ასოცირებული პროფესორი **გულნაზ ერქომაიშვილი**; ე.ა.დ., პროფესორი **მერაბ ვანიშვილი**; პ.ა.დ., პროფესორი **ნათია მიქაელთაძე**; ე.ა.დ., ასოცირებული პროფესორი **ნინო ფარასაშვილი**; ე.ა.დ., პროფესორი **რომან მამულაძე**; ე.მ.დ., პროფესორი **რეზო მანუაშვილი**; ე.მ.დ., პროფესორი **ლამარა ქოქიაშვილი**; ე.ა.დ., პროფესორი **გიორგი ლავთაძე**; ე.მ.დ., პროფესორი **ვლადიმერ ლლონტი**; ე.მ.დ., პროფესორი **ლარისა ყორღანაშვილი**; ე.მ.დ., პროფესორი **თეიმურაზ შენგელია**; ე.მ.დ., პროფესორი **ნიკოლოზ ჩხეიძე**; ე.ა.დ., პროფესორი **ასიე ცინცაძე**; ე.ა.დ., პროფესორი **ნათია ნიკლაშვილი**; ე.მ.დ., პროფესორი **ეთერ ხარაიშვილი**; ტ.ა.დ., პროფესორი **პარმენ სვადელია**; ე.მ.დ., პროფესორი **მიხეილ ჯიბუტი**; ე.ა.დ., პროფესორი **გურამ ჯოღია**; ს.მ.მ.დ., პროფესორი **რეზო ჯაბანიძე**; ბ.ა.დ., პროფესორი **მუშკუდიანი** (მთავარი რედაქტორის მოადგილე ჟურნალის ინგლისურენოვან ნაწილში)

**სარედაქციო კოლეგიის  
შტაბის წევრები:**

- შპარლათი სარაგი, ე.მ. დ.** პროფესორი. ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის რექტორი (ჩერნიგოვი, უკრაინა);
- კიზიმ ნიკოლაი, ე.მ. დ.** პროფესორი. უკრაინის მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი, (ხარკოვი, უკრაინა);
- პუკალა რიჩარდ, დოქტორი,** პროფესორი, ბრონის-ლაგ მარკვიჩის სახელმწიფო ტექნოლოგიისა და ეკონომიკის სკოლის რექტორის მოადგილე, პოლონეთი;
- პეის ლილია, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,** პროფესორი. ლუბლიანას ბიზნესის სკოლის დეკანი, სლოვენია
- პეტროვა მარინა, მეცნიერებათა დოქტორი,** პროფესორი. წმინდა კირილისა და წმინდა მეტოდიას უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ველიკო ტერნოვო, ბულგარეთი
- რუდინკო ოლგა, სახელმწიფო მართვის დოქტორი,** პროფესორი. ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის სახელმწიფო მართვის და მენეჯმენტის სამეცნიერო კვლევითი ინსტიტუტის დირექტორი (ჩერნიგოვი, უკრაინა);
- ვლოჟენკო ნატალია, ე.მ. დ.** პროფესორი. უკრაინის ბიოლოგიისა და გარემოსდაცვის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გლობალური ეკონომიკის კათედრის გამგე (კიევი, უკრაინა);
- შიმანოვსკა-ლიანიჩ ლუდმილა, ე.მ. დ.** პროფესორი. პოლტავას ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის კათედრის გამგე (პოლტავა, უკრაინა);
- ლეჟინკო ალექსანდრა, ე.მ. დ.** პროფესორი. ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლო-

- გიური უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილე, (კროპივნიცი, უკრაინა);
- საუსტოვა ვიქტორია, ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი,** ასოცირებული პროფესორი (ხარკოვი, უკრაინა);
- ბადილა მიროსლავ, მეცნიერებათა დოქტორი,** პროფესორი. ქ. კომიცეს ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროცესებისა და ინჟინერიის კათედრის გამგე (კომიცე, სლოვაკეთი);
- კოვალ ვიქტორ, ე.მ. დ.** პროფესორი (ოდესა, უკრაინა);
- ისაევი ნამიზ, ბიზნესისა და მართვის დოქტორი,** აზერბაიჯანის საერთაშორისო დიასპორის წარმომადგენელი საქართველოში (ბაქო, აზერბაიჯანი);
- მიღელსკი სარაგი, პროფესორი.** მენეჯმენტის რეგიონული აკადემიის პრეზიდენტი (პავლოვარი, ყაზახეთი);
- რომანენკო ევგენი, სახელმწიფო მართვის მეცნიერებათა დოქტორი.** პერსონალის მართვის რეგიონული აკადემიის საჯარო მმართველობის კათედრის გამგე, დოცენტი (უკრაინა, კიევი);
- ბრიჟნოვა ელენა, ე.მ. დ.** ტარას შევჩენკოს სახელობის კიევის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, (კიევი, უკრაინა);
- პუჟინკო გალინა, ე.მ. დ.** ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, (კროპივნიცი, უკრაინა);
- შალიმოვა ნატალია, ე.მ. დ.** ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი, (უკრაინა, კროპივნიცი);
- პროკოპენკო ოლგა, ე.მ. დ.** ტექნიკურ-ჰუმანიტარული აკადემიის მენეჯმენტის დეპარტამენტის პროფესორი, (ბიელისკო-ბილა, პოლონეთი).

© ა(ა)იპ ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ინსტიტუტის და ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო პრაქტიკული ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“.

ISSN: 2449-2418

E-ISSN: 2449-2604

UDC (უკჯ) 050: {33+338.24}  
 0 - 603

## EDITORIAL BOARD

### Editor in Chief

**BADRI GECHBAIA,** Doctor of Economics, Associate Professor, Academician of Georgian Academy of Business Sciences

### Deputy Editor

**GELA MAMULADZE,** Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Sciences

### Responsible Editor

**PAATA AROSHIDZE,** Doctor of Economics, Associate Professor of Batumi Shota Rustaveli State University

### EDITORIAL BOARD:

**Avtandil Silagadze,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the National Academy of Sciences of Georgia; **Ekaterine Bakhtadze,** Doctor of Economics, Associated Professor; **Ramaz Abesadze,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Anzor Abralava,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Giorgi Abuselidze,** Doctor of Economics, Associated Professor; **Ioseb Archvadze,** Doctor of Economics, Professor; **Tengiz Apkhazava,** Doctor of Technical Sciences, Professor; **Teimuraz Babunashvili,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Evgeni Baratashvili,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Elguja Meqvabishvili,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Givi Bakradze,** DBA, Associated Professor; **Givi Bedianashvili,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Ketevan Goletiani,** Doctor of Technical Sciences, Professor; **Vakhtang Datashvili,** Doctor of Economics, Professor; **Anzor Devadze,** Doctor of Economics, Professor; **Lia Eliava,** Doctor of Economics, Professor; **Gulnaz Erqomaishvili,** Doctor of Economics, Associated Professor; **Merab Vanishvili,** Doctor of Economics, Professor; **Natia Mikeltadze,** Doctor, Professor; **Nino Paresashvili,** Doctor of Economics, Associated Professor; **Roman Mamuladze,** Doctor of Economics, Professor; **Rezo Manvelidze,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Lamara Qoqiauri,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Giorgi Gvartadze,** Doctor of Economics, Professor; **Vladimer Glonti,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Larisa Korganashvili,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Teimuraz Shengelia,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Nikoloz Chikhladze,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Asie Cincadze,** Doctor of Economics, Professor; **Natia Tsiklashvili,** Doctor of Economics, Professor;

**Eter Kharashvili,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Parmen Khvedelidze,** Doctor of Technical Sciences, Professor; **Mikheil Jibuti,** Doctor of Economic Sciences, Professor; **Guram Jolia,** Doctor of Economics, Professor; **Rezo Jabnidze,** Doctor of Agricultural Sciences, Professor; **Zurab Mushkudiani,** DBA; Associate Professor (Deputy Chief Editor in English Section of Journal).

### FOREIGN MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

**Shkarlet Serhii,** Doctor of Economic Sciences, Professor. Rector of Chernihiv National University of Technology (Ukraine);

**Kyzym Mykola,** Doctor of Economic Sciences, Professor. Corresponding Member of National Academy of Sciences of Ukraine. Honored Economist of Ukraine;

**Pukala Ryszard,** PhD, Professor, Vice-Rector of Student Affairs of Bronislaw Markiewicz State Higher School of Technology and Economics, Poland;

**Weis Lidija,** PhD, Professor, Dean of Ljubljana School of Business, Slovenia;

**Petrova Mariana,** PhD, Associate Professor, Director of Education Technologies Center, St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo, Bulgaria;

**Rudenko Olha,** Doctor of Public Administration, Associate Professor, Director of SRI of Public Administration and Management, Professor of the Department of Management of Chernihiv National University of Technology (Ukraine);

**Vdovenko Natalia,** Doctor of Economic Sciences, Professor (Ukraine);

**Shimanovska-Dianich Ludmila**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Ukraine);

**Levchenko Aleksandr**, Doctor of Economic Sciences, Vice Doctor for Scientific Activities of the Central

**Khaustova Victoria**, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Senior Research Fellow, Department of innovation development and competitiveness, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine;

**Badida Miroslav**, Doctor of Sciences, Professor, Pro-Dean of Machine Building Faculty of Technical University of Kosice (Slovak Republic);

**Koval Viktor**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Department of Applied Economics of Odessa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, (Ukraine);

**Isayev Namig**, PhD in business administration. Representation of Azerbaijan International Diaspora Centre in Georgia, (Azerbaijan);

**Midelski Sergey**, Professor. President of Regional Academy of Management (Kazakhstan);

**Romanenko Yevchen**, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of Public Administration of Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine).

**Grishnova Olena**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine).

**Kuzmenko Halyna**, Doctor of Economics, Associate Professor, (Kropivnicki, Ukraine).

**Shalimova Nataliia**, Doctor of Economic Sciences, Professor, (Kropivnicki, Ukraine).

**Prokopenko Olha**, Doctor of Economics, Professor. Professor of Management Department at University of Bielsko-Biala, Poland

**A (N) and the National Institute of Economic Research of the Teaching University of Batumi Navigation and reviewing scientific journal “Innovative Economics and Management”.**



ISSN: 2449-2418

E-ISSN: 2449-2604

## სარჩევი CONTENTS

### დარგობრივი და რეგიონული ეკონომიკა - SECTORAL AND REGIONAL ECONOMY

<b>ლაშა მანველიძე</b> — გლობალიზაცია და რეგიონული ეკონომიკა: პრობლემები, ტენდენციები და პერსპექტივები.....	8
<b>LASHA MANVELIDZE</b> — GLOBALIZATION AND REGIONAL ECONOMY: PROBLEMS, TRENDS AND PERSPECTIVES.....	8
<b>ნატალია შალიმოვა, ელენა მაგოპეტი, ვლადიმერ შალიმოვი</b> — რეგიონული განვითარების პრიორიტეტები სოფლის მეურნეობის საქონლის მწარმოებლების დახმარების ღრის და სახელმწიფოს ფინანსური მხარდაჭერის განაწილების ღრის რეგიონის ინოვაციური განვითარების უზრუნველყოფის კონტექსტში.....	14
<b>NATALIA SHALIMOVA, OLENA MAGOPETS, VOLODYMYR SHALIMOV</b> — PRIORITIES OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE TAXATION OF AGRICULTURAL PRODUCERS AND DISTRIBUTION OF STATE FINANCIAL SUPPORT IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGION.....	14
<b>არმავ ბახტაძე</b> — რეკრეაციული სექტორის სახელმწიფო რეგულირების თეორიული საფუძვლები.....	28
<b>ARMAZ BAKHTADZE</b> — THEORETICAL BASIS FOR STATE REGULATION OF RECREATIONAL SECTOR.....	28

### მენეჯმენტი და მარკეტინგი - MANAGEMENT AND MARKETING

<b>გელა მამულაძე, სალომე შერვაშიძე</b> — გაყიდვების კაბრი და მარკეტინგისა და გაყიდვების უწყვეტი ურთიერთობის თავისებურებები მანამდე რამდე ეტაპზე.....	33
<b>GELA MAMULADZE, SALOME SHERVASHIDZE</b> — SALES FUNNEL AND THE CHARACTERISTICS OF INTERACTION BETWEEN MARKETING AND SALES FUNCTIONS AT THE CURRENT STAGE.....	33
<b>ნათია შეროჯია</b> — გენდერული სტერეოტიპების მიმოხილვა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში.....	40
<b>NATIA SHEROZIA</b> — OVERVIEW OF GENDER STEREOTYPES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	40
<b>ქეთევან გოლეტიანი</b> — სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გლობალიზაციის საკითხები გლობალიზაციისა და მზარდი კონკურენციის პირობებში.....	46
<b>KETEVAN GOLETIANI</b> — SOME OF DIVERSITY OF WORKFORCE IN TERMS OF GLOBALIZATION AND GROWING COMPETITION.....	46
<b>გელა მამულაძე, მირზა ბახტაძე</b> — მზარდი განვითარებით პრინციპებისა და ინოვაციური მენეჯმენტის ურთიერთობის ძირითადი თავისებურებები.....	51
<b>GELA MAMULADZE, MIRZA BAKHTADZE</b> — THE MAIN PECULIARITIES OF INTERCONNECTION OF INNOVATIVE MANAGEMENT AND PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	51

### ფინანსები, საბანკო და საბუღალტრო საქმე - FINANCE, BANKING AND ACCOUNTING

<b>ნანა შონია, ზურაბ მუხკუდიანი</b> — ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზება და ქართული რეალუბა.....	57
<b>NANA SHONIA, ZURAB MUSHKUDIANI</b> — PUBLIC OFFERING OF STATE SECURITIES AND GEORGIAN REALITY.....	57



<b>ირინა ანდროშუკი</b> — აუდიტორული მომსახურების განვითარების ტენდენციები უკრაინაში და იმ ღვაწლუბების პრობლემატის გამოყენების თავისებურებები თავდაჯერებულობის მინიჭებაში, რომლებიც არ წარმოადგენენ აუდიტს ან ისტორიული ფინანსური ინფორმაციის მიმოხილვას.....	65
<b>IRYNA ANDROSHCHUK</b> — TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF AUDIT SERVICES IN UKRAINE AND THE PECULARITIES OF USING THE POTENTIAL OF ASSURANCE ENGAGEMENTS OTHER THAN AUDIT OR REVIEW OF HISTORICAL FINANCIAL INFORMATION .....	65
<b>ოლგა პუბაჩენკო, ტატიანა ფომინა</b> — კონტროლის მეთოდი: ევოლუცია, თანამედროვე ინტერპრეტაცია და კავშირი ცნებასთან „შინაგანი კონტროლის მეთოდი“ .....	79
<b>OLHA PUHACHENKO, TETIANA FOMINA</b> — METHOD OF CONTROL: EVOLUTION, MODERN INTERPRETATION AND THE CONNECTION WITH THE CONCEPT OF «METHOD OF INTERNAL CONTROL» .....	79

### **ეკონომიკური თეორია - ECONOMIC THEORY**

<b>ირინა ვორონენკო, ტატიანა ვოლოშინა</b> — სხვადასხვა რეგულირება: კონცეპტუალური მიდგომები და თავისებურებები .....	89
<b>IRYNA VORONENKO, TETIANA VOLOSHYNA</b> — STATE REGULATION: CONCEPTUAL APPROACHES AND FEATURE .....	89
<b>ოქსანა პარხომენკო-კუტსევილი</b> — ანტიკორუპციული დაწესებულების საქმიანობის რეალიზაცია უკრაინაში და მისი ოპტიმიზაცია .....	100
<b>OXSANA PARKHOMENKO-KUTSEVIL</b> — IMPLEMENTATION OF THE ACTIVITY OF THE ANTI-CORRUPTION INSTITUTIONS IN UKRAINE AND THEIR OPTIMIZATION .....	100

### **სოციალური ეკონომიკა - SOCIAL ECONOMY**

<b>ტიხონ იაროვოი</b> — უკრაინის სხვადასხვა უსაფრთხოების უზრუნველყოფის თეორიული მიდგომების ანალიზი .....	108
<b>TYKHON YAROVOI</b> — ANALYSIS OF THEORETICAL APPROACHES TO ENSURING THE STATE SECURITY OF UKRAINE .....	108
<b>ნინა ფედოროვა</b> — ჯანდაცვის სისტემის ფინანსირების რეფორმირება უკრაინაში: რეფორმის პრობლემატური საფრთხეები და წარმატებები .....	116
<b>NINA FEDOROVA</b> — REFORMING THE HEALTH FINANCING SYSTEM IN UKRAINE: POTENTIAL THREATS TO THE SUCCESS OF THE REFORM.....	116

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ლასა მანველიძე,

ეკონომიკისა და ბიზნესის  
ფაკულტეტის დოქტორანტი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ბათუმი, საქართველო  
[l.manvelidze@yahoo.com](mailto:l.manvelidze@yahoo.com)  
[orcid.org/0000-0001-5631-312](https://orcid.org/0000-0001-5631-312)

*შემოსულია რედაქციაში:  
თებერვალი, 2019  
რეცენზირებულია:  
მარტი, 2019*

#### LASHA MANVELIDZE,

Doctorate of Economic and  
Business Faculty  
Batumi Shota Rustaveli State University  
[l.manvelidze@yahoo.com](mailto:l.manvelidze@yahoo.com)  
[orcid.org/0000-0001-5631-312](https://orcid.org/0000-0001-5631-312)

*Received: February, 2019  
Accepted: Mart, 2019*

## გლობალიზაცია და რეგიონული ეკონომიკა: პრობლემები, ტენდენციები და პერსპექტივები

### GLOBALIZATION AND REGIONAL ECONOMY: PROBLEMS, TRENDS AND PERSPECTIVES

**ანოტაცია.** ნაშრომში გადმოცემულია ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში საზოგადოებრივ ურთიერთობათა სრულყოფის, რეგიონის სტრუქტურულ-ორგანიზაციული და ფინანსური სტრატეგიების, საინვესტიციო და ბიზნეს გარემოს სრულყოფა-მონესრიგების საკითხები. შესაბამისად, კვლევის ობიექტია მეზოდონის რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური სისტემები. კვლევის კონკრეტულ ველად აღებულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა, როგორც საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური და სამართლებრივ-პოლიტიკური სივრცის შემადგენელი ნაწილი. კვლევის საგანია რეგიონის საზოგადოებრივი განვითარების სისტემის მექანიზმის თეორიული, მეთოდოლოგიური, მეთოდური და პრაქტიკული ასპექტები. ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის საგანს, არ წარმოადგენს ყველა ის მრავალრიცხოვანი ასპექტი, რომელიც ქმნის ამ სისტემის შინაარსს. ჩვენ მიერ განიხილება მხოლოდ ის ასპექტები, რომლებიც მიეკუთვნება სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების უზრუნველყოფის მექანიზმს. კვლევის ობიექტია რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური გარემოს სტრუქტურა, რომელიც აღნიშნული საგნის პარამეტრების ზემოქმედებითა და დროის მოთხოვნათა გათვალისწინებით განიცდის მუდმივ განახლებას თანამედროვე გლობალიზაციის და ეკონომიკის ტრანსნაციონალიზაციის პირობებში.

კვლევის პროცესში გამოყენებულია მოვლენების, პროცესებისა და ფაქტების ანალიზის და შეფასების თანამედროვე მეთოდები. კვლევის თეორიული საფუძველია ქართველი და უცხოელი მეცნიერების შრომები რეგიონული ეკონომიკის, მართვისა და მათ შემადგენელ ცალკეულ ასპექტებზე. აგრეთვე, საქართველოს საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ხელისუფლების მიერ მიღებული კანონები და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები, საერთაშორისო ორგანიზაციების მემორანდუმები და ნორმატიული დოკუმენტები, საქართველოს სამეცნიერო დაწესებულებებისა და სამთავრობო ეკონომიკური სტრუქტურების მიერ შემუშავებული ქვეყნის და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განვითარების პროექტები და პროგრამები. კვლევის საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს საქართველოსა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახურების, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროს მონაცემები, ასევე ავტორთა მიერ ბათუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტში სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების გეგმების მიხედვით განხორციელებული კვლევის შედეგები.

კვლევის შედეგად დასაბუთებულია, რომ გლობალიზაციის პირობებში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს რეგიონული ეკონომიკის განვითარებას, ეკონომიკურ სივრცეთა დივერსიფიკაციას, რეგიონების ფინანსური, რესურსული, სამენარმეო, ინფრა-



სტრუქტურული და სხვა პროექტებისა და სტრატეგიების შემუშავებას. ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავების და განხორციელების პროცესში გასათვალისწინებელია ქვეყნის ტერიტორიული დაყოფისა და რეგიონნარმომქმნელი ფაქტორების ის თავისებურებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ რეგიონული ბაზრების ფუნქციონირების ეფექტურობას, საკუთრების სხვადასხვა ფორმების ოპტიმალურ ურთიერთშეთანხმობას, ევროინტეგრაციის პროცესში სრულყოფილ ჩართულობას.

*საკვანძო სიტყვები:* რეგიონი; გლობალიზაცია; ბიზნესი; რეგიონული ეკონომიკა; მუნიციპალიტეტი; კლასტერი; სპეციალური ზონები.

**ABSTRACT.** The work deals with the improvement of social relations in socio-economic development of the country, the perfection problems of the structural-organizational and financial strategies, the investment and business environment of the region.

In the globalization conditions, with modern approaches, it is substantiated the priority of the regional economic development, the purpose of diversification of economic spaces, the necessity to develop the strategies and projects of regional financial, resource, entrepreneurial, infrastructural and other processes. The peculiarities of the territorial division of the country and regional factors are presented, which ensure the efficiency of functioning of the regional markets, the optimal interdependence of different forms of ownership, the complete engagement in the process of European integration.

*Keywords:* Region, Globalization, Business, Regional economy, Municipality, Cluster, Special Zones

**JEL Classification: R1, R11**

**შესავალი**

თანამედროვე ეტაპზე, საბაზრო ეკონომიკური ურთიერთობების ჩამოყალიბებისა და სრულყოფის პროცესში რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური, დემოგრაფიული და კულტურული განვითარება ზოგადად ქვეყნის საზოგადოებრივი განვითარების ერთ-ერთი აქტუალური საკითხია. ის მოიცავს საზოგადოების ცხოვრების თითქმის ყველა სფეროსა თუ ასპექტს. დღეს, როდესაც ქვეყანაში ჯერ კიდევ არსებობს აზრთა სხვადასხვაობა ცენტრსა და რეგიონებს შორის ეკონომიკური და სოციალურ-პოლიტიკური სისტემურობის თვალსაზრისით, დარღვეულია ქვეყნის ტერიტორიული მთლიანობა, აუცილებელია დაიწყოს ცენტრსა და რეგიონებს შორის პოლიტიკურ უფლებამოსილებათა გადანაწილების პროცესი. შესაბამისად, პრიორიტეტული ხდება რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სისტემური შესწავლა. ამავე დროს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია უნდა დაეყრდნოს როგორც საზოგადოებრივ ურთიერთობათა სრულყოფას, ასევე მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გარდაქმნას. ამ პროცესში აუცილებელია საზოგადოების შემდგომი დემოკრატიზაციისა და ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინება.

ქართულ ეკონომიკურ მეცნიერებაში რეგიონული ეკონომიკის პრობლემატიკას ყოველთვის განსაკუთრებული ყურადღება ექცეოდა. ბოლო პერიოდის მანძილზე შესწავლილია სახელმწიფო რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკა, საინვესტიციო სისტემის ტერიტორიული ორგანიზაციის, სოციალური ინფრასტრუქტურის, მუნიციპალური რეფორმის განხორციელების აქტუალური საკითხები.

ამ პრობლემებმა სხვადასხვა ფორმით ასახვა ჰპოვეს მეცნიერულ გამოკვლევებში, რომელთა ავტორები არიან ცნობილი ქართველი მეცნიერ-ეკონომისტები: რ. ასათიანი, თ. ბერიძე, გ. გამსახ-

ურდია, რ. გოგოხია, ვ. ზურაბიშვილი, რ. კაკულია, ვ. მელქაძე, ე. მექვაბიშვილი, ი. მესხია, ვ. პაპავა, ა. სილაგაძე, შ. ქისტაური, ლ. ჩიქავა, ე. ხარაიშვილი, მ. ჯიბუტი, ნ. ჭითანავა, ვ. ლლონტი, რ. მანველიძე და სხვები. მათ შექმნეს სათანადო თეორიული და მეთოდოლოგიური ბაზა ქვეყნის და მისი რეგიონების სოციალ-ეკონომიკური განვითარების ზოგადი პრობლემეტიკის, მათ შორის რეგიონების საინვესტიციო და ბიზნეს გარემოს განვითარებასა და მართვასთან დაკავშირებული მრავალი ასპექტის მეცნიერული და პრაქტიკული შეფასების თვალსაზრისით. რიგ პუბლიკაციებში, რომლებიც ეძღვნება რეგიონულ ეკონომიკურ პოლიტიკას და მოიცავს საზოგადოებრივი განვითარების სფეროებს, არ არსებობს მკვეთრი გამიჯვნა მუნიციპალურ და რეგიონულ დონეს შორის. მიგვაჩნია, რომ მუნიციპალიტეტი და რეგიონი, მთ შორის განსაკუთრებით ავტონომიური რესპუბლიკა სტრუქტურული, ორგანიზაციული და ფინანსური თვალსაზრისით განსხვავებული დონეებია.

### ძირითადი ტექსტი

ჩვენ შევეცადეთ აღნიშნული საკითხების კვლევა აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში. კვლევის პროცესში გამოვიყენეთ თანამედროვე ეკონომიკურ მეცნიერებაში დამკვიდრებული მოვლენების, პროცესებისა და ფაქტების ანალიზის და შეფასების მეთოდები. კვლევის თეორიული საფუძველია ქართველი და უცხოელი მეცნიერების შრომები რეგიონული ეკონომიკის, მართვისა და მათ შემადგენელ ცალკეულ ასპექტებზე. აგრეთვე, საქართველოს საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ხელისუფლების მიერ მიღებული კანონები და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები, საერთაშორისო ორგანიზაციების მემორანდუმები და ნორმატიული დოკუმენტები, საქართველოს სამეცნიერო დაწესებულებებისა და სამთავრობო ეკონომიკური სტრუქტურების მიერ შემუშავებული ქვეყნის და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განვითარების პროექტები და პროგრამები. კვლევის საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს საქართველოსა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახურების, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროს მონაცემები. ასევე ვავტორის მიერ ბათუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტში სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების გეგმების მიხედვით განხორციელებული კვლევის შედეგები.

ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული მიზანია ზემოაღნიშნული საკითხების გააზრებისა და გათვალისწინების საფუძველზე საზოგადოების ეკონომიკური, პოლიტიკური, კულტურული და ღირებულებითი ტრანსფორმაცია ცხოვრების ახალი, თანამედროვე სტანდარტებისა და მოთხოვნების შესაბამისობასთან, რომელიც უზრუნველყოფს სოციალ-ეკონომიკურ განვითარების ახლებურ მიმართულებებს. საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინება საშუალებას გვაძლევს, ავირჩიოთ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების უფრო დასაბუთებული სტრატეგია, რომელიც აგვარიდებს სოციალურ დაძაბულობებს და შეცდომების განმეორებას. ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანია ქვეყნის ხელისუფლების და ადგილობრივი თვითმმართველობების პოზიცია იმის შესახებ, რომ საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება უნდა განხორციელდეს რეგიონული თავისებურებების გათვალისწინებისა და საზოგადოების მაღალი ჩართულობის საფუძველზე [6].

გლობალიზაციის ძირითადი გამოწვევები კიდევ უფრო აქტუალურს ხდის დისკუსიას რეგიონული ეკონომიკის თავისებურებების, კონკურენტუნარიანობის, მიმზიდველობის და ინტეგრაციულ პროცესებში ჩართულობის ხარისხის თაობაზე. ამასთან, მკვეთრად იზრდება გარკვეული მოსაზრებები, არგუმენტები და თეორიები მისი სოციალური ბუნების, სოციოლოგიური მახასიათებლების, ქვეყნის ცენტრალური და რეგიონული მმართველობითი და თვითმმართველობითი ორგანოების დამოკიდებულების მექანიზმებისა და ინსტრუმენტების სრულყოფის შესახებ [1;2].

კვლევები გვიჩვენებს, რომ გლობალიზაციის პირობებში სულ უფრო იზრდება რეგიონული ეკონომიკის განვითარების პრიორიტეტულობა, რასაც შემდეგი წინაპირობა გააჩნია:

- სულ უფრო ვითარდება რეგიონული და რეგიონთაშორისი კავშირები;
- კიდევ უფრო მიზნობრივი და საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული ხდება ეკონომიკურ სივრცეთა დივერსიფიკაცია;
- განუხრელად მაღლდება ფედერალურ და ადგილობრივ დონეებზე ორიენტირებული რეგიონების შედარებითი ავტონომიის ხარისხი;
- კიდევ უფრო მასშტაბური გახდა იმ სტრატეგიებისა და პროექტების შემუშავება, რომლებშიც აისახება რეგიონების ფინანსური, რესურსული, სამენარმეო, სამრეწველო, სამეცნიერო -ტექნიკური, ინტელექტუალური და სხვა პოტენციალი.

აღნიშნულ ტენდენციებს აქვთ ერთი საერთო საფუძველი, რომ რეგიონული განვითარება წარმოადგენს საზოგადოების ეკონომიკური კეთილდღეობის, დემოკრატიული გარემოს ფორმირების, რესურსების რაციონალური გამოყენებისა და სტაბილურობის ხელშემწყობ სტრატეგიულ მიმართულებას. ამავე დროს საბაზრო გარდაქმნები განაპირობებს რეგიონის საზოგადოებრივი განვითარების პოტენციალის ზრდას, სოციალურ-ეკონომიკური რეგულირების მეთოდების როლის ამაღლებას, რეგიონის რესურსული პოტენციალის გამოყენების ხარისხის ზრდას, სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროცესების მართვის დეცენტრალიზაციას, ეკონომიკური რეგიონული პოლიტიკის დელეგირებას მმართველობის ქვედა დონეზე.

რეგიონული წარმოება, რომელიც პირველ რიგში, მოიცავს საწარმოო და არასაწარმოო სფეროს ერთად თავმოყრას; იმ საწარმოებისა და ორგანიზაციების ურთიერთობებს, რომელთა მიზანია შრომითი და ბუნებრივი რესურსების ეფექტური გამოყენება, მოსახლეობისა და გარემოს მდგრადი კვლავწარმოების ერთობლივად განხორციელება; ინტენსიფიკაციის ტერიტორიული წყაროების რაციონალურ შეთანხმებას დარგობრივ სპეციფიკასთან; მართვის ეფექტური მექანიზმების გამოყენებას, განამტკიცებს მაკროეკონომიკურ გარემოს, აამაღლებს ეროვნულ კონკურენტუნარიანობას. რაციონალური ძალისხმევით კიდევ უფრო ეფექტურს ხდის მიზნობრივ სოციალ-ეკონომიკურ და სტრუქტურულ ცვლილებებს, მმართველობით პროცესებს, ხელს უწყობს ტრადიციების, საზოგადოებრივი ფასეულობების მასშტაბების გაფართოებას, ეკონომიკის მაფორმირებელი დარგების რაციონალურ შეთანხმებას და მდგრად განვითარებას.

კვლევამ დადასტურა, რომ რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის კომპლექსური განვითარების პრობლემა, მისი ეფექტიანობის ამაღლების საფუძველზე ძირითადი სოციალური ამოცანების გადაჭრა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია რეგიონული ეკონომიკის პრობლემატიკაში. რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენების კვლევა გვიჩვენებს, რომ:

1. რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ობიექტური კანონზომიერება განაპირობებს რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური კომპლექსის ფორმირებას. ამასთან, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კომპლექსური სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სამეცნიერო დასაბუთება, საქართველოს ტერიტორიული მონაცემების რეფორმის განხორციელების სამეცნიერო რეკომენდაციები დღემდე, პრაქტიკულად, სრულად არ არის ჩამოყალიბებული;
2. რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პრობლემას პრიორიტეტულად აქცევს რეგიონული ეკონომიკური ავტონომიურობის გაძლიერების პირობებში ქვეყნის ახალი ეკონომიკური სივრცის ფორმირების მოთხოვნა;
3. რეგიონის დონეზე სოციალ-ეკონომიკური პრობლემების კომპლექსის დამოუკიდებლად გადაჭრის აუცილებლობა განაპირობებს ღრმა და ყოველმხრივ სამეცნიერო დასაბუთებას; ამიტომ მეცნიერულად დასაბუთებული სტრატეგიის შემუშავებას დიდი მნიშვნელობა აქვს საქართველოს ყველა რეგიონისათვის.

დღეს, საქართველოს ხელისუფლების ყველა შტოსა და სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის პრიორიტეტია მოსახლეობის ცხოვრების დონისა და სახელმწიფო მმართველობაში მონაწილეობის ხარისხის გაზრდა. შესაბამისად, მიმდინარეობს სამართლებრივი, ინსტიტუციონალური და

სტრუქტურული მექანიზმების სრულყოფის პროცესი, როგორც ცენტრალურ, ასევე რეგიონულ და მუნიციპალურ დონეებზე. სულ უფრო იზრდება მიმზიდველი გარემოს ფორმირების მცდელობა ეროვნულ და საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებისთვის, რეგიონის სანარმოო, ინფრასტრუქტურული, ბუნებრივი და სხვა რესურსების ოპტიმალური გამოყენებისა და მართვისათვის.

საქართველოში ეკონომიკური რეფორმების ფარგლებში მიმდინარე ცვლილებები წარმოადგენს ხელისუფლებას, მოსახლეობასა და ბიზნესს შორის კომუნიკაციის თვისობრივი განაწილების საფუძველს, რაც თავის მხრივ, მნიშვნელოვანი წინაპირობაა რეგიონული განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებების შემუშავებისათვის.

ჩვენს ქვეყანაში მიმდინარე ეკონომიკური და ინსტიტუციური რეფორმა, ევროკავშირთან ასოცირება, გლობალიზაციის პროცესებში ჩართულობის მაღალი ხარისხი, თავისუფალი სავაჭრო ურთიერთობები არაერთ განვითარებულ ქვეყანასთან, ახალ თვისებებს შესძენს ტერიტორიულ დაყოფასა და რეგიონწარმომქმნელ ისეთ მნიშვნელოვან ფაქტორებს, როგორიცაა ეკონომიკური სტრატეგიებისა და ბუნებრივი რესურსების, სანარმოო პოტენციალის, სამეწარმეო თავისებურებების შესაბამისობა, წარმოების პრიორიტეტული დარგებისა და სპეციალიზირებული წარმოების შეხამება, ფუნქციონალურ დარგთა სტრუქტურების შედარებითი მსგავსება, რეგიონული ბაზრების ფუნქციონირების პირობები, საკუთრების სხვადასხვა ფორმების ურთიერთ შეთანაწყობა, საბაზრო ინფრასტრუქტურა, ბაზრის მარეგულირებელი ფაქტორები, ეკოლოგიური ინტერესები, დემოგრაფიული მდგომარეობა, საერთაშორისო ურთიერთობებში ჩართულობა და სხვ.

მსოფლიო გამოცდილება რეგიონული განვითარებისა და ზოგადად რეგიონული პოლიტიკის სახელმწიფო რეგულირების თაობაზე მოწმობს, რომ აღნიშული პრობლემა გულისხმობს არაერთი კომპონენტის კვლევას, მათ შორის: რეგიონალური განვითარების რეგულირების ინსტიტუტები; ტერიტორიულ მოწყობასა და რეგიონების თავისებურებებს; რეგიონების სტრუქტურასა და მართვის სამართლებრივ საფუძვლებს; სოციალური და ეკონომიკური რეგულირების ინსტრუმენტებს; რეგიონულ ფორმებს.

აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე სახელმწიფოს წარმატებულ განვითარებას განაპირობებს ხელისუფლების მზარდი დემოკრატიზაციისაკენ მისწრაფება და რეგიონისათვის კიდევ უფრო მეტი ფუნქციონირების დელეგირება ან გადაცემა. სახელმწიფო მმართველობაში საზოგადოებრივი მმართველობითი პრინციპების მაღალი ჩართულობა. თავისებურებაა ისიც, რომ რეგიონებში მოქმედებენ ცენტრალურ ხელისუფლებას დაქვემდებარებული სამსახურებიც, მაგრამ ფუნქციონირება მნიშვნელოვანი ნაწილი ხორციელდება ადგილობრივი თვითმმართველი სტრუქტურებით.

რეგიონული განვითარების თანამედროვე არსის გაგებაში მნიშვნელოვანია ისეთი ცნებების სიღრმისეული კვლევა, როგორიცაა თავისუფალი ეკონომიკური ზონა, სპეციალური ეკონომიკური ზონა, მეწარმეობის ზონა, ოფშორული ზონა, ტექნიკურ-დანერგვითი ზონა და სხვ. ამ მიმართებით აქტუალური და ფასეულია ევროკავშირის გამოცდილება, როგორც ეკონომიკური ინტეგრაციის და სოციალურ-ეკონომიკური დონეების დაახლოების უმნიშვნელოვანესი მიღწევა მე-20 საუკუნეში. მნიშვნელოვანია ისიც, თუ როგორ ხორციელდება ერთიან ევროპულ პოლიტიკასთან სხვადასხვა ქვეყნების ეროვნული ინტერესების შეხამება.

მნიშვნელოვანია, საქართველოში ცენტრალურ, ავტონომიური რესპუბლიკის და ადგილობრივ თვითმმართველობის დონეებზე რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკის პრინციპების დამკვიდრების, ამ მიმართებით არსებული პრობლემებისა და გამოწვევების შესწავლა, განსაკუთრებით იმ ფონზე, როცა აქტუალურია ერთის მხრივ, ქვეყანაში ერთიანი ეკონომიკური სივრცის შენარჩუნება და მეორეს მხრივ, რეგიონული უპირატესობის რაციონალური გამოყენება, მათი საერთაშორისო თანამეგობრობაში ინტეგრირება.

რეგიონული ეკონომიკის განვითარების ტენდენციებისა და პროპორციების შესწავლამ საშუალება მოგვცა განგვესაზღვრა ის ცვლილებები, რომლებიც მოიცავს რეგიონულ ეკონომიკურ პოლიტიკაში სტრუქტურულ და ინსტიტუციონალურ განახლებას, მსხვილ სანარმოთა კლასტერიზაციის რე-



გიონულ თავისებურებებს, [1;3] დარგობრივ თავისებურებებთან უცხოური ინვესტიციების შესაბამისობას, სანარმოო რესურსების ტრანსფორმაციის შესაძლებლობებს ევროკავშირის სტანდარტების რეგიონალურ ეკონომიკურ თავისებურებებთან, ქვეყნების რეგიონთაშორისი ეკონომიკური ურთიერთობების ტრანსნაციონალურ და გლობალურ პრინციპებზე დაფუძნებას. შესაბამისად, აქტუალურად მიგვაჩნია რე-გიონული ეკონომიკის ანალიზის, შეფასებისა და პროგნოზირების მეთოდების სრულყოფის საჭიროება. [4] მათ შორის, რეგიონალური ეკონომიკური პოლიტიკის შეფასების ინდექსის შემუშავება, რომელიც დაგეგმარება განვსაზღვროთ განვითარების მასშტაბები, არსებული მდგომარეობა და პრობლემები. შეფასების ინდექსი უნდა დაეფუძნოს სტრუქტურულ, ინსტიტუციონალურ, საფინანსო-ეკონომიკურ, დარგობრივ და რესურსულ მონაცემებს.

ამრიგად, საქართველოში რეგიონული ეკონომიკური განვითარების აქტუალურ ამოცანათა შორის პრიორიტეტული მნიშვნელობა ენიჭება მათ ფუნქციონირებაში, როგორც რეგიონული პრინციპებისა და ფასეულობრივი სისტემის, ასევე მექანიზმებისა და ტექნოლოგიების თანაზომიერი დამკვიდრებისა და განვითარების უზრუნველყოფას. აქედან გამომდინარე, რეგიონულ დონეზე აჭარის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე პრინციპების დამკვიდრების მთავარი გამოწვევების შესწავლა, ამ მიმართულებით ძლიერი და სუსტი ფაქტორების იდენტიფიცირება, დაჯგუფება და რეალიზაციის მექანიზმების შემუშავება, მათი დროსა და სივრცეში აღქმა წარმოადგენს მნიშვნელოვანი თეორიული კვლევისა და პრაქტიკული ინტერესის საგანს.

**დასკვნა**

1. რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკის, რეგიონის სოციალური არსის და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მდგომარეობის, მუნიციპალური ერთეულების გეოგრაფიული განლაგებისა და სტრუქტურის მმართველობითი დონეების შესწავლა, ევროპის გამოცდილების გათვალისწინებით ახლებური მიდგომა აქტუალური საკითხია და აუცილებელია ამ მიმართულებით შედეგზე ორიენტირებული რეფორმების განხორციელება.
2. რეგიონული ეკონომიკის განვითარების პრიორიტეტები უნდა განვიხილოთ თანამედროვე რეგიონთაშორისი კავშირების, სანარმო პოტენციალის გამოყენების ოპტიმალურ შედეგებზე ორიენტირებული ეკონომიკური სივრცეების დივერსიფიკაციის, მათი ეფექტური გამოყენების უზრუნველყოფი სტრატეგიებისა და პროექტების შემუშავების გათვალისწინებით.
3. განსაკუთრებულ მიდგომას საჭიროებს რეგიონებისთვის, მათ შორის მუნიციპალიტეტებისთვის მინიჭებული უფლებების ან დელეგირების საკითხების დაკონკრეტება. ასევე ბიზნესის მართვის, ქვეყნის ერთიან ეკონომიკურ სივრცეში ჩართულობის ისეთი ფორმების დამკვიდრების მასშტაბების განსაზღვრა როგორცაა თავისუფალი, სპეციფიკური, სამენარმეო, ტექნოლოგიური ან სხვა ზონები. ჩვენი აზრით, მათი ძირითადი მიმართულება და ამოცანა უნდა იყოს ეროვნული ინტერესებისა და ეკონომიკური ინტეგრაციის შედეგების სოციალურ-ეკონომიკური მიზნების ურთიერთშეხამება.

**ლიტერატურა/REFERENCES:**

[1] ასათიანი რ.. ასათიანი ს., ბიზნეს-მენეჯმენტი და გლობალური კონკურენცია. თბილისი, 2009;

[2] ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., გრძელიშვილი ნ., გალახვარიძე ნ., რეგიონული განვითარების დიაგნოსტიკა. თბილისი, 2012;

[3] ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., ციმინტია კ., საქართველოს რეგიონების კონკურენტუნარიანობის შეფასება, თბილისი, 2008;

[4] ბარათაშვილი ე., ვეშაპიძე შ., რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა. თბილისი, 2004;

[5] მესხია ი., გველესიანი ე., რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა. თბილისი, 2008;

[6] Глonti В. (2007), Проблемы регионального развития Грузии. Ж. Экономист, №7.

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ნატალია შალიმოვა,

ეკონომიკურ მეცნიერებათა  
დოქტორი, პროფესორი,  
აუდიტისა და დაბეგვრის კათედრის  
გამგე, უკრაინა, ქ. კრაპივნიცკი.  
ცენტრალური უკრაინის ეროვნული  
ტექნიკური უნივერსიტეტი.  
*nataliia.shalimova@gmail.com.*  
*orcid.org/0000-0001-7564-4343*

#### ელენა მაგოჰეცი,

ეკონომიკურ მეცნიერებათა  
კანდიდატი, დოცენტი,  
აუდიტისა და დაბეგვრის კათედრის  
დოცენტი,  
უკრაინა, ქ. კრაპივნიცკი.  
ცენტრალური უკრაინის ეროვნული  
ტექნიკური უნივერსიტეტი.  
*orcid.org/0000-0001-7564-4343*

#### ვლადიმერ შალიმოვი,

ეკონომიკურ მეცნიერებათა  
კანდიდატი, დოცენტი,  
აუდიტისა და დაბეგვრის კათედრის  
დოცენტი,  
უკრაინა, ქ. კრაპივნიცკი.  
ცენტრალური უკრაინის ეროვნული  
ტექნიკური უნივერსიტეტი.  
*orcid.org/0000-0001-7564-4343*

*შემოსულია რედაქციაში:*

*იანვარი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

## რეგიონული განვითარების პრიორიტეტები სოფლის მეურნეობის საქონლის მწარმოებლების დახმარების ღრუს და სახელმწიფო ფინანსური მხარდაჭერის განხილვის ღრუს რეგიონის ინოვაციური განვითარების უზრუნველყოფის კონტექსტში

### PRIORITIES OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE TAXA- TION OF AGRICULTURAL PRODUCERS AND DISTRIBUTION OF STATE FINANCIAL SUPPORT IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGION

**ანოტაცია.** კვლევის მიზანს წარმოადგენს სოფლის მეურნეობის საქონლის მწარმოებლებისათვის დაბეგვრის მექანიზმის გაუმჯობესების, მათი რეგიონული პრიორიტეტების გათვალისწინებით სახელმწიფო მხარდაჭერისათვის, ასევე რეგიონის ინოვაციური განვითარებისათვის შესაბამისი მექანიზმებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება. ორიგინალობა და ღირებულება. ეფუძნება პრობლემის გადაწყვეტის აუცილებლობას, პირველ რიგში, ხელისუფლების ადგილობრივი ორგანოების ადგილობრივი თანასაზოგადოებების უფლებამოსილებების გაფართოებას ადგილობრივი გადასახადებისა და მოსაკრებლების დადგენისათვის, და მეორე, გადასახადების საინვესტიციო-საინოვაციო შეღავათების და სხვა სახის საგადასახადო სტიმულების შემუშავებას ინოვაციების აქტივიზაციის მიზნით. მასალები და მეთოდები. კვლევის პროცესში სახელმწიფო ფინანსური მხარდაჭერისა და მისი განხილვის ტენდეციის გამოსავლენად, ასევე მისი ინსტრუმენტების გაუმჯობესებისათვის წინადადებების შემუშავებისა და ფუნქციონირების მექანიზმის შეფასებისათვის გამოყენებული იქნა ზოგადი და სპეციალური მეთოდები (ინდუქციისა და დედუქციის, კლასიფიკაცია, სტატისტიკური ანალიზი, დიალექტიკური და სისტემური ანალიზი). კვლევის საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს საერთაშორისო ოფიციალური დოკუმენტები, უკრაინის ნორმატიული და საკანონმდებლო დოკუმენტები. შედეგები. დასაბუთებულია, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების უფლებობა, მოახდინოს ზემოქმედება შეღავათებისა და ადგილობრივი გადასახადების ტარიფების განსაზღვრაზე, ხელს არ უწყობს რეგიონების კონკურენტუნარიანობისა და საინვესტიციო მიზიდველობის გაზრდას. დასაბუთებულია თვითმმართველობის ადგილობრივი ორგანოებისა და ადგილობრივი თანასაზოგადოებებისთვის უფლებამოსილებათა გაფართოების აუცილებლობა ადგილობრივი გადასახადებისა და მოსაკრებლების დადგენის საქმეში, საინვესტიციო-საინოვაციო საგადასახადო კრედიტებისა და სხვა საგადასახადო შეღავათების დადგენაში, რომლებიც ხელს შეუწყობენ საინვესტიციო საქმიანობის აქტივიზაციას და სოფლის მეურნეობის განვითარებას. დასაბუთებულია სოფლის მეურნეობის პროდუქციის მწარმოებლებისათვის სახელმწიფო მხარდაჭერის საბიუჯეტო თანხების განხილვის წესისათვის კორექტირების განხორციელების აუცილებლობა მინის ნაკვეთების სპეციფიკის, ეკონომიკური საქმიანობის სახეების,



რეგიონული განვითარების პრიორიტეტებისა და პერსპექტივების გათვალისწინებით თანხების მოცულობების განაწილების დროს ოლქებსა და სუბიექტებს შორის, რომლებთაც გააჩნიათ პრეტენზიები თანხების მირებაზე.

**დასკვნა.** შემოთავაზებული ღონისძიებები საშუალებას იძლევიან უზრუნველყოფილი იქნას ფინანსური რესურსებისა და სოფლის მეურნეობის წარმოების მოცულობების კუმულატიური ეფექტი ხარისხის მოთხოვნების, ორგანულობისა და ეკოლოგიურობის გათვალისწინებით საინვესტიციო საქმიანობის აქტივიზაციისა და რეგიონის ინოვაციური განვითარებისათვის.

**საკვანძო სიტყვები:** დაბეგვრა, სახელმწიფო მხარდაჭერა, საბიუჯეტო დოტაცია, რეგიონული განვითარება, ინოვაციური განვითარება, ადგილობრივი გადასახადები და მოსაკრებლები, სოფლის მეურნეობის საქონლის მწარმოებლები.

**SHALIMOVA NATALIYA,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Dean of Accounting and Finance Faculty,  
Ukraine, Kropyvnytskyi,  
Central Ukrainian National  
Technical University,  
*nataliia.shalimova@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0001-7564-4343*

**MAGOPETS OLENA,**  
Candidate of Economic Sciences (PhD  
in Economics), Associate Professor,  
Head of the Department of Audit and Taxation,  
Ukraine, Kropyvnytskyi,  
Central Ukrainian National  
Technical University,  
*nataliia.shalimova@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0001-7564-4343*

**SHALIMOV VOLODYMYR,**  
Candidate of Economic Sciences  
(PhD in Economics), Associated Professor,  
Associated Professor of the Department  
of Finance, Banking System and Insurance,  
Ukraine, Kropyvnytskyi,  
Central Ukrainian National  
Technical University,  
*nataliia.shalimova@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0001-7564-4343*

*Received: January, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

**JEL Classification: Q14, H26, O38**

**ABSTRACT.** The aim of the article. The purpose of research is to elaborate the scientific and practical recommendations on improvement of the mechanism of taxation of agricultural producers and their state support taking into account regional priorities and the necessity of ensuring innovative development of the region. Originality and value. The necessity to resolve the issue of, firstly, the empowerment of local governments, local authorities and local communities to establish elements of local taxes and fees, and secondly, the development of a mechanism for investment-innovative tax credits and other types of tax incentives to enhance innovation have been grounded. Materials and methods. In the process of research, the following general and special methods (induction and deduction, classification, statistical analysis, dialectic and system analysis) were used to identify trends in the state financial support and its distribution, assessing the functioning of the mechanism and justifying proposals for improving its toolkit. The information base of the study consists of international official documents, normative and legislative documents of Ukraine. Results. It is substantiated that the lack of the ability of local self-government bodies to influence the definition of benefits and rates of local taxes and fees for the purpose of activating innovation activity does not contribute to improving the competitiveness and investment attractiveness of the regions. The need to expand the powers of local self-government bodies, local authorities and territorial communities to establish elements of local taxes and fees, the development of a mechanism of investment-innovative tax credits and other types of tax incentives that will promote the activation of innovation activity and development of agriculture is proved. The necessity of correcting the procedure for allocating budgetary funds for state support to agricultural producers in the direction of taking into account the specifics of land areas, types of economic activities, priorities and prospects for regional development in the distribution of the amount of funds between regions and entities claiming to receive it is justified. Conclusions. It is proved that this will allow providing a cumulative effect of growth of financial resources and volumes of agricultural production, taking into account the requirements of quality, organicity and ecological compatibility for activation of innovative activity and innovative development of regions.

**Keywords:** taxation, state support, budget subsidy, regional development, innovative development, local taxes and fees, agricultural producers

## INTRODCUTION

Issues relating to local taxation and areas of improvement in this area, during the time of Ukraine's independence, have always received increased attention. Nowadays, the problems of ensuring the effectiveness of local taxation and, first of all, using them as a lever to influence the activation of innovation and investment activities of economic entities in the region in the context of proclaiming the strategic course of public policy towards harmonization with the European values of territorial self-government and budget decentralization are deepened.

Innovation and an innovation-oriented model of the development of a region should be a key element in enhancing its competitiveness and financial self-sufficiency. But innovation requires a large amount of investment resources and various sources of funding. Considering the limited and insufficient budgetary resources to finance the country's transition to an innovative development model, the tax mechanism for stimulating innovation should play a leading role, along with incentive organizational levers [1].

High quality agricultural areas are a strategic resource of the national economy, which forms the potential of Ukraine on the world market and should be used with high efficiency, ensuring the stability of agricultural production. The peculiarity of this task is that agriculture, due to its specific features, cannot exist without state support (this is confirmed by the experience of the EU countries and other countries of the world), which includes both tax instruments and other forms of payments and subsidies. So the purpose of research is to elaborate the scientific and practical recommendations on improvement of the mechanism of taxation of agricultural producers and their state support taking into account regional priorities and the necessity of ensuring innovative development of the region.

Expansion of powers of local governments in the establishment of local taxes and fees. Tax preferences can be additional infusions that can help enterprises in their innovation activities, especially in such areas as agro-industrial production. In particular, attention is focused on the need to introduce a system of investment and innovation tax credits as an effective tool for stimulating business activity [2]. There is an opinion that tax preferences for income tax for enterprises engaged in innovation activity and income tax for individuals who are employed in the innovation process should be taken first [3]. Also the possibility of using tax preferences for VAT as an indirect tax is considered [3].

It is emphasized that in order to stimulate innovation in various countries, various tax preferences or their combination are applied, namely:

- the provision of research and investment tax credits, that is, the deferral of tax payments in terms of the cost of innovative goals;
- tax reduction in case of an increasing of innovation costs;
- "tax holidays" for several years on the taxation of profits from the implementation of innovative projects;
- preferential taxation of dividends of business entities and individuals received on the shares of innovative organizations;
- reduction of income tax rates for research works;
- establishment of a clear connection between the provision of privileges and the priority of projects implemented;
- preferential taxation of profits received from the using of patents, licenses, know-how and other intangible assets that are part of intellectual property;
- reduction of taxable income in the amount of the cost of instruments and equipment transferred to universities, research institutes and other innovative organizations;
- reduction of taxable income on contributions to charitable foundations whose activities are related to the financing of innovations;
- crediting part of the profit of an innovative organization to special accounts with subsequent concessional taxation in case of using for innovative purposes [4].

But this position has two drawbacks. First, in this case, taxpayers, applying the simplified taxation system in the form of a single tax payment (such as in Ukraine), actually remain outside the sphere of influence. Secondly, local governments are deprived of leverage through the application of local taxes and fees, which include a single tax, in

particular. But the local taxation system should not only meet the needs of local budgets in the flow of funds, but also should take into account the need to stimulate innovative activity of economic entities in the region.

- According to the Tax Code of Ukraine [5], local taxes include two taxes and two fees:
- Property tax, which consists of a tax on real estate, which is different from the land, transport tax, payment for the land;
- Single tax, including group IV for agricultural producers;
- Fee for parking space for vehicles;
- Tourist fee.

Legislative regulation of local taxation is based on the following principles:

1. Ukraine's tax system has two levels: state and local;
2. The delimitation of the scope of the state and local tax system is carried out on the basis of constitutional regulation and legislative regulation of the basic principles;
3. The principles of distinction between the scope of state and local tax systems, should be strictly followed in the framework of the implementation of tax discipline;
4. Tax policy, which is carried out by state and local authorities, is the basis for ensuring the unity of the tax system [6, p. 434-435].

In fact, the mechanism of local taxation can be characterized by such requirements of the Tax Code of Ukraine:

1. A clear list of local taxes and fees is provided, and the establishment of local taxes and fees, not provided for by the Code, is prohibited;
2. The powers of the Verkhovna Rada of Ukraine include determining the list of local taxes and fees and their main elements, the establishment of which is the competence of village, town and city councils and councils of the united territorial communities established in accordance with the law and the prospective plan for the formation of the territories of communities;
3. It is stipulated that local councils must establish a single tax and property tax (in terms of transport tax and land charges) and have to decide the question of the establishment of property taxes (in terms of real estate tax, which differs from the land plot), the fee for places for parking of vehicles, tourist fee;
4. The powers of village, town and city councils regarding taxes and fees include, in particular, the establishment of local taxes and fees at rates established by the Tax Code;
5. Village, town, city councils and councils of the united territorial communities, established in accordance with the law and the prospective plan for the formation of the territories of communities, are not allowed to establish individual preferential rates of local taxes and fees for certain legal entities, individuals - entrepreneurs and individuals or release them from paying such taxes and fees.

The effectiveness of local taxation should be determined on the basis of taxation principles. The Tax Code of Ukraine [5] defines the following principles of taxation in Ukraine:

- universality of taxation;
- equality of all taxpayers to the law, prevention of any manifestations of tax discrimination;
- the inevitability of the occurrence of responsibility defined by the law in case of violation of tax laws;
- presumption of legality of tax payer decisions;
- fiscal sufficiency;
- social justice;
- economy of taxation;
- tax neutrality;
- stability;
- uniformity and convenience of payment;
- unified approach to the establishment of taxes and fees.

Among these principles, there is no principle of stimulation, but it is indisputable that taxes in general and local taxes and fees in particular, as fiscal instruments, should help stimulate and stir economic activity.

This thesis is supported by such a justification of the importance of the use of taxes and fees to stimulate innovation

[1], which is clarified taking into account the essence of local taxes and fees.

So in our opinion local taxes and fees:

- provide an opportunity to cover all the subjects of innovation and thereby ensure the necessary scale of innovation activity in the region;
- do not distort competition, since they are not directly supported the specific business entities;
- reduce the level of dependence on the course of the budget process and hidden lobbying for the choice of a specific project;
- reduce the costs of subjects of innovation, encourage them to take the risk of innovation;
- provide an opportunity to differentially stimulate the subjects of innovation activity (applying a different set of privileges and their rates) depending on the priorities established by local authorities, the stage of the innovation life cycle, etc.

When reforming the local taxation system in the context of stimulating innovative activity of enterprises in the region, it is advisable to consider the possibility of using such tax incentives as tax discounts, tax holidays, differential rates or their reduction, the introduction of a tax investment loan. The introducing the last instrument and the limits of its application are actively discussed in the economic literature.

Among the main problems of local taxation in the context of the need to stimulate innovation should be noted the lack of the right of local governments to establish their own tax preferences in their territory. The local self-government bodies of Ukraine are actually deprived of the right to influence on the elements of local taxes. Such situation narrows the potential of local taxation, especially in the area of stimulating innovative activity of economic entities in the region in order to strengthen the innovation and investment potential of the region. Local governments are objectively forced to strengthen the effectiveness of local taxes and fees as regulatory instruments by increasing the number of their taxpayers and increasing the object of taxation, which is achieved mainly by improving the efficiency of administration of these taxes and fees.

The basic principles for the formation of financial resources of local and regional self-government bodies are defined in the European Charter of Local Self-Government [7] and in Recommendation Rec(2005)1 of the Committee of Ministers to member states on the financial resources of local and regional authorities [8]. Paragraph 3 of Article 9 of the Charter states that “Part at least of the financial resources of local authorities shall derive from local taxes and charges of which, within the limits of statute, they have the power to determine the rate” [7].

Recommends that the governments of member states:

(1) ensure a fair distribution of public financial resources between the different tiers of government, taking account of the responsibilities assigned to each of these tiers and changes in those responsibilities, as well as economic circumstances;

(2) guarantee local authorities a system of financing their expenditure that is based on the following principles:

- local authorities’ resources and their allocation must be consistent with the requirement that they discharge their responsibilities effectively;
- local authorities are entitled, within the framework of national economic policy, to raise adequate resources of their own;
- a substantial proportion of transfers, and, generally, of their own resources, must not be earmarked for specific purposes;
- the amount of state grants must be fair, transparent and foreseeable; fairness demands that allocation rules be universal, non-discriminatory, stable, and neither arbitrary nor negotiable on an ad hoc basis;
- the financial equalization system should allow local authorities to provide their citizens, if they so wish, with broadly comparable levels of services in return for comparable levels of taxation and charges; this system should take account both of disparities in the financial capacity of local authorities and disparities in their spending needs;
- where the demands of national economic policy so require, measures should be taken to ensure that the system of financing local authorities is consistent, overall, with those demands; such measures should:

- a. not be disproportionate to the demands in question;
  - b. should be negotiated with these authorities or their representatives; and
  - c. should be introduced by law;
- specific limitations which apply to a limited number of local authorities should be lifted as soon as the situation permits.

(3) review – if necessary – the legal and administrative framework for local taxation and grants to local authorities so as to encourage the improvement of services and their efficient provision, and the legal and administrative framework for financial equalization, so as to ensure fairness and solidarity between authorities, with due regard in particular for the guidelines appended to this Recommendation;

(4) involve local councilors in the debate on reforms needed in this area, particularly those undertaken pursuant to this Recommendation, and on arrangements for implementing such reforms [8].

The Law of Ukraine “On Local Self-Government” [9] as part of the powers of village, town and city councils provides such general provisions:

- the establishment of local taxes and fees in accordance with the Tax Code of Ukraine;
- making decisions on granting in accordance with the current legislation privileges on local taxes and fees, as well as land tax.

It can be concluded that the powers of the local self-government bodies of Ukraine are limited.

Proposals to expand the powers of local governments are presented in the publications of scientists of Ukraine, but they relate only to the single tax of group IV, which is paid by agricultural producers using the simplified taxation system [10; 11]. Therefore, in our opinion, it is necessary to consider the issue of expanding the powers of local governments in relation to other local taxes and fees paid by agricultural enterprises applying a simplified or general taxation system.

The lack of opportunities for local governments to influence the determination of privileges and rates of local taxes and fees in order to enhance innovation does not contribute to improving the competitiveness and investment attractiveness of regions. Ukraine should implement tax incentives at the state and regional levels. To do this, it is necessary to resolve issues, firstly, of the empowerment of local governments, local authorities and local communities to establish elements of local taxes and fees, and secondly, of the development of a mechanism for investment-innovative tax credits and other types of tax incentives to enhance innovation activities in the region.

#### **REGIONAL PRIORITIES IN THE DISTRIBUTION OF STATE SUPPORT FOR AGRICULTURAL PRODUCERS.**

The issue of regulation of state support for agricultural producers is presented in the studies of scientists of economic and legal spheres. At the same time, the problem of the effective distribution of state support funds with regard to regional priorities in the context of ensuring the innovative development of regions remains insufficiently studied.

The main principles of state financial support for the development of agriculture in Ukraine are defined in the Law of Ukraine “On State Support of Agriculture of Ukraine” [12], and in the Unified Comprehensive Strategy for the Development of Agriculture and Rural Territories for 2015-2020 [13]. State financial support is carried out in the following forms:

1. Indirect government support (provision of tax incentives);
2. Direct government support (budget subsidies, financial payments).

As the basis for the formation of volumes of agrarian state support was taken the project of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine on the allocation of 1% of GDP from agricultural products, presented in the strategic reform plan “3 + 5”. The plan envisages three main directions (state support for farmers, rural development and completion of land reform) and five priorities arising from them: (1) the development of sales markets; (2) organic production and niche cultures; (3) the development of state enterprises; (4) irrigation; and (5) food safety.



The costs of state support for agricultural producers are represented by various types, but as those which are directly related to the direct impact on the financial condition and development of agricultural producers can be defined the following:

1. Financial support for activities in the agro-industrial complex by cheapening loans (2015-2018).
2. Partial reimbursement of the cost of electricity used for irrigation on irrigated land (2012).
3. State support of the livestock industry (2012-2018).
4. State support for the development of hop production, laying of young gardens, vineyards and berry plants and their supervision (2012-2014, 2017-2018).
5. Financial support for agricultural producers (2017-2018) in the form of budget subsidies due to the abolition of the special regime of VAT taxation.
6. Financial support to farms on the return (2012-2018) and non-return basis (2018).

Analysis of the data of the Laws of Ukraine on the State Budget of Ukraine for the relevant years [14-20] shows that there was a significant reduction in expenditures which are lies in the sphere of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (almost in 4 times) in the period 2012-2016, and in the volume of direct support - in 6 times (table 1). The volume of expenditures of the Ministry itself and volumes of direct support increased only in 2017 due to the introduction of a budget subsidy mechanism in connection with the abolition of the special regime for paying VAT. In 2018, the volume of expenditures and direct support continued to grow, but due to a significant increasing in state support for livestock and farming.

Financial support in the form of cheaper loans was introduced in 2015 and remained stable (UAH 300 million in 2015 and 2017, UAH 285 million in 2016). In 2018, it dropped significantly - to UAH 66 million. State support for the livestock industry for the same period decreased (UAH 732 million in 2012 and UAH 170 million in 2017). But in 2018, UAH 4 billion was allocated, which is 23.5 times more than the sum of 2016 expenditures.

State support for the development of hop production, vineyards and berries was also significantly reduced (UAH 1075 million in 2012 and UAH 75 million in 2017), but in 2018 funding was again increased to UAH 300 million.

As part of the state budget expenditures, the amount of direct state support does not exceed 1%, while the highest figure is in 2017 and 2018 - 0.7%. Direct support in the expenditures of Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine was up to 22% in 2012. In 2013 this figure dropped significantly due to decreasing in the absolute value of support. But in subsequent years the proportion increased, not due to the growth of funds, but due to decreasing in total expenditures of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. For example, this figure was the highest in 2015 (almost 25%), but it was precisely this year that the volume of direct support fell to UAH 550 million compared with 1875 million in 2012. In 2016 the volume of state support was up to UAH 315 million and as part of the expenditures of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine occupied 15%.

In 2017, the volume of direct state support rose to UAH 5.3 billion, which represents 56% of the total expenditures of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. 4.8 billion UAH in this amount is financial support for agricultural producers in the form of budget subsidies due to the abolition of the special mode of VAT taxation.

In 2018, the volume of direct support increases again to 6.3 billion UAH. But as a result of the growth of other expenditures of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, its share is reduced to 45%.

It consists of 945 UAH million provided for financial support in the form of budget subsidies due to the abolition of the special regime of VAT taxation, and of 1 billion UAH - for financial support of farms on non-return basis. State support of farms is carried out on a returnable basis through the Ukrainian State Fund for Support of Farms, which is a state budgetary institution and performs the functions of implementing state policy for financial support for the establishment and development of farms. In 2016, only UAH 15.8 million was provided through this fund to agrarians, which is 12.1 UAH million less than in 2014. In 2017, a record amount (compared to other years) of UAH 65.0 million was provided. In 2018, the amount of funds provided was reduced to 43.1 million UAH.



TABLE 1.  
DIRECT SUPPORT FOR AGRICULTURAL PRODUCERS, UAH THOUSANDS

Indicator	Year								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Expenditures of the State Budget of Ukraine, total	413 605 316,0	419 843 834,9	441 587 118,6	581 760 845,2	681 460 758,2	800 126 255,8	991 699 998,4		
Expenses of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine	8 451 341,4	8 721 178,7	6 349 099,8	2 188 721,6	2 111 989,4	9 442 263,1	14 154 691,7		
<i>Financial support for activities in the agro-industrial complex by cheapening loans</i>	-	-	-	300 000,0	285 000,0	300 000,0	66 000,0		
<i>Partial reimbursement of the cost of electricity used for irrigation on irrigated land</i>	50 000,0	-	-	-	-	-	-		
<i>State support of the livestock industry</i>	732 000,0	650 000,0	888 010,7	250 000,0	30 000,0	170 000,0	4 000 000,0		
<i>State support for the development of hop growing, laying and supervision of young gardens, vineyards and berries;</i>	1 075 000,0	100 000,0	100 000,0	-	-	75 000,0	300 000,0		
<i>Financial support for agricultural producers (budget subsidy)</i>	-	-	-	-	-	4 774 300,0	945 000,0		
<i>Financial support for farms (on a non-return form)</i>	-	-	-	-	-	-	1 000 000,0		
<b>Direct support, total</b>	<b>1 857 000,0</b>	<b>750 000,0</b>	<b>988 010,7</b>	<b>550 000,0</b>	<b>315 000,0</b>	<b>5 319 300,0</b>	<b>6 311 000,0</b>		
<i>The share of direct support in the total amount of expenditures in the sphere of agriculture</i>	21,97%	8,60%	15,56%	25,13%	14,91%	56,34%	44,59%		
<i>The share of direct support in the total amount of expenditures stipulated by the State budget</i>	0,45%	0,18%	0,22%	0,09%	0,05%	0,66%	0,64%		
<b>Financial support for farms (on a return basis)</b>	<b>27 800,0</b>	<b>27 900,0</b>	<b>27 900,0</b>	<b>25 600,0</b>	<b>15 819,2</b>	<b>65 000,0</b>	<b>43100,0</b>		

Source: systematized and calculated by the authors based on the data of the Laws of Ukraine on the State Budget [14-20].

The main problems in the application of fiscal incentives that worsen the conditions for the implementation of innovation activities in Ukraine in general and in the sphere of agricultural production, in particular, are:

- lack of guarantees of receiving the state aid
- lack of stability and consistency in the policy of fiscal support for innovation;
- limited budget support for innovation;
- the difficulty of obtaining budget assistance;
- irregularity of funding [1].

Evaluation of the effectiveness and efficiency of budget programs in the sphere of agro-industrial production is presented in the report of the State Audit Service [21]. Low awareness of producers, low level of support for small and medium-sized businesses through the provision of non-refundable and returnable financial support - the main disadvantages indicated in it.

But the state budgets of 2017 and 2018 have already declared the priority of supporting small business (farming). Small producers form rural employment, domestic food security, a variety of agricultural products, primarily organic, are subject to Ukraine's obligations to international partners in accordance with the practice of General EU Agrarian Policy, to which Ukraine is seeking to join.

The following should be added to the main disadvantages noted above. Having a high potential for the development of agricultural production, in terms of state support for agricultural producers, which is in fact an additional investment resource, agricultural regions occupy low places, which requires activation of both their own resources and changes in the existing mechanisms for the allocation of budget funds.

For example, in 2016, taking into account the principle of distribution of funds provided for financial support in the form of cheapening of the loans, Kirovograd region, despite its potential, was on the 8th place, behind such regions as Cherkasy, Vinnitsa, Kiev, Poltava, Dnipropetrovsk, Kharkov, Khmelnytsky. But according to the final redistribution, the region lost its position even more, dropping to 12th place behind Vinnitsa, Dnipropetrovsk, Zaporizhia, Kiev, Odessa, Poltava, Ternopil, Kharkiv, Khmelnytsky, Cherkasy, Chernihiv regions. Considering that these funds are in fact non-returned financial aid for the development of agriculture, the region loses additional financial resources. An audit of the effectiveness of using the state budget funds aimed at providing state support to the agro-industrial complex, conducted by the Accounting Chamber of Ukraine in 2016, showed that such effective instrument of financial support for measures in the agro-industrial complex, as cheapening of the loans, requires further development. Thus, the audit found that 1 hryvnia of budget funds allocated for this budget program, allows to attract almost 36 hryvnia of credit resources in the agricultural sector of the economy [22].

Kirovograd region received 1.2 million UAH. or 4.01% from the total 30 million UAH allocated to support the development of livestock industry.

Kirovograd region has a priority only in obtaining financial support for farms on a returnable basis, due to the high volume of agricultural production by farms. During 2014-2016 Kirovograd region was entitled to 10% of the total funds allocated for financial support to farms on a returnable basis.

Taking into account the reduction in the volume of financial support in the form of cheapening the loans, Kirovograd region took 11th place in 2016, giving way to Cherkasy, Vinnitsa, Zaporizhia, Kiev, Odessa, Poltava, Dnipropetrovsk, Ternopil, Kharkov, Khmelnytsky, Chernihiv, Khmelnytsky, Cherkasy and Chernihiv regions.

The presented results show that Kirovograd region, having a high potential for the development of agricultural production, in terms of state support for agricultural producers, which is actually an additional investment resource, occupies low places.

This situation arises due to the fact that the existing procedures for the distribution of budgetary funds do not fully take into account factors of regional development and their prospects. Analysis of regulatory documents governing the allocation of various types of state financial support of agricultural producers, allows to singled out the presence of such shortcomings:

1. In the procedure of the using of funds provided in the state budget for financial support of activities in the agro-industrial complex by cheapening the loans [23]:

- there are no criteria for determining borrowers on a competitive basis;
- in conditions that determine the priority of the borrower, only the amount of revenue and the type of activity (raising and breeding of cattle) is taken into account, which does not allow to take into account the needs of regional development;
- the criteria do not take into account such factors as other types of activity, level of profitability, specific conditions of financial and economic activity and the property status of the agricultural producer;
- there are no procedures for monitoring the feasibility and effectiveness of spending funds;
- the distribution of funds between regions uses an indicator such as the average annual gross output over the last three years, but this distribution principle does not take into account the quality of land, zonal features, intensity of land use, profitability of cultivated products (for crop production), activities product profitability, its strategic importance for the development of the region and the country as a whole (for livestock husbandry).

2. In the procedure of using the funds provided in the state budget to support the livestock industry [24]:

- priorities and the level of profitability of various types of activities in the livestock industry are not taken into account in terms of distribution;
- the principle of distribution of funds between regions and specific producers is not regulated on the competitive basis.

3. In the procedure of using the funds provided in the state budget as a financial support for the development of farms (on a non-refundable basis) [25]:

- directions of its provision are detailed only by type of expenses (partial compensation for the cost of purchased seeds, purchased agricultural machinery and equipment of domestic production, cheapening of the loans, costs associated with the agricultural consulting services provided, supporting of the agricultural service cooperatives), but does not take into account regional needs;
- only the maximum area of agricultural land (500 ha) and the maximum revenue for the last year (15 million UAH) is provided, but the quality of land plots, zonal features, land use intensity, profitability of cultivated products (for crop production), types of activities, product profitability, its strategic importance for the development of the region and the country as a whole (for livestock) are not taken into account.

4. In the procedure of using the funds provided in the state budget as a support to farms (on a returnable basis) [26]:

- there is no clear procedure for selecting a subject to receive return assistance;
- such criteria as land area, types of activity are not detailed;
- the distribution of financial support by region takes into account the total indicator of agricultural production by farms during the previous three years and this principle of distribution does not take into account the quality of land, zonal features, intensity of land use, profitability of cultivated products (for crop production), activities, profitability its strategic importance for the development of the region and the country as a whole (for livestock).

To improve this situation, it is advisable to use measures of two directions:

1. An increasing at a higher rate (compared to other regions) of indicators, on the basis of which the distribution of state funds is carried out. According to the current editions of the relevant regulatory documents, this is the volume of agricultural production;

2. Development of proposals for the consideration of factors of regional development and its prospects which must be taken into account improvement of the appropriate procedures for the allocation of budgetary funds.

#### **PROPOSITIONS FOR INTRODUCING INVESTMENT AND INNOVATION TAX CREDIT IN THE SYSTEM OF MEASURES OF STATE INCENTIVES FOR INVESTMENT AND INNOVATION IN THE AGRICULTURAL BUSINESS.**

The changes that have occurred in recent years in the system of the current tax legislation of Ukraine have transformed approaches to providing state financial support to agricultural producers in the direction of providing priority to direct state support (budget subsidies, financial payments) and reducing indirect state support in the form of tax

benefits. However, as foreign practice shows, various tax privileges and benefits for agricultural business entities are widely used, taxes are a powerful tool for regulating the development of the agricultural sector. These measures can improve the efficiency of agricultural production and stimulate the development of investment and innovation activities of agricultural producers. As noted in the scientific literature, in order to stimulate the investment of farm capital in technological innovations, tax legislation in many countries provides special preferential tax treatment terms, which include: the establishment of tax allowances for investment gains; budgetary compensation of tax payments on investment growth; prolongation of tax payments on capital gains for the period of completion of the investment process [27, p. 39].

In the system of tax benefits, one of the powerful tools for the development of investment and innovation activities of agricultural producers can be the mechanism of investment and innovation tax credit, the operation of which provides for the full or partial exemption of the taxpayer from paying the agreed amount of tax liabilities for one or more taxes (fees) for one or several reporting periods, followed by a phased repayment of the loan amount and accrued interest, on the certain conditions stipulated in the contract.

The introduction of an investment-innovation tax credit mechanism should be based on the definition of: a clear list of lending entities; conditions for the provision of investment and innovation tax credit; authorized body responsible for making a decision on granting a loan; loan amount; terms of the loan; the order of accrual and interest on the loan amount; restrictions on reducing the amount of tax payments; liability for violation of the terms of the contract on the provision of investment and innovation tax credit.

The investment and innovation tax credit should be documented by an investment and innovation tax credit agreement, the form of which should be developed and established by the central executive body ensuring the formation of tax policy.

All business entities (legal entities and individuals) operating in the field of agricultural production (engaged in the production of agricultural products) can take advantage of the investment-innovative tax loan/ But their activity must be aimed at:

- renovation, modernization, reconstruction of agricultural machinery, agricultural equipment and production technologies;
- growing new types of crops;
- production of new types of agricultural products (crop and livestock);
- conducting research, acquiring patents; introduction of resource and energy saving technologies in agricultural commodity production;
- intensification of production by attracting investment resources;
- increase the level of conditions and wages in the field of agricultural production.

Investment and innovation tax credit for agricultural producers should be provided on the basis of:

- a taxpayer application stating the type of tax for which the taxpayer intends to receive an investment and innovation tax credit, the timing of the loan, the amount of the loan;
- a business plan that certifies the authenticity, reality, efficiency and payback of the proposed investment and / or innovative project;
- certificates of the absence of tax debt, financial debt to state trust funds and financial and credit institutions.

The decision to provide an investment and innovation tax credit should be made by a specially authorized commission under the regional state administration, which should include representatives of the relevant departments of the State Fiscal Service of Ukraine, the Department of Agroindustrial Development, the Department of Finance, representatives of public organizations of agricultural producers.

The amount of investment and innovation tax credit can be determined in the amount of the total amount of funds that are necessary for investment and innovation, or in a smaller amount accordingly to the urgent need for which arises from the taxpayer.

The timing of the investment and innovation tax credit is advisable to set depending on the period of time defined as the tax period for the relevant tax and taking into account the seasonality of agricultural production. That is, the minimum period for granting a tax credit should not be less than 6 months, and the maximum should depend on the degree of efficiency of the investment and innovation activities of an agricultural enterprise and, if necessary, can be extended for up to 5 years.

Interest on the amount of investment and innovation tax credit should be set at 50 percent of the discount rate of the National Bank of Ukraine in force during the contract validity period. Interest on the investment and innovation tax credit should be calculated on the basis of agricultural producers, since the faster the loan is paid and new machinery and equipment is put into operation, production of new types of agricultural products (crop and livestock breeding) is mastered, etc. the sooner a business entity begins to receive profits and, accordingly, pay taxes on a general basis.

An agricultural producer who will receive the right to an investment and innovation tax credit gets the right to decrease his payments on the relevant tax during the term of the investment and innovation tax credit agreement. At the same time, the reduction should be carried out for each payment of the corresponding tax for which an investment and innovation tax credit is provided, for each reporting period until the amount not paid by the taxpayer as a result of all these reductions (the accumulated credit amount) becomes equal to the credit amount, stipulated by the relevant agreement. The specific procedure for reducing tax payments should be determined by the agreement on investment and innovation tax credit.

During the term of the investment and innovation tax credit agreement, restrictions to reduce the amount of tax payments should be imposed. In each reporting period, the amounts for which tax payments are reduced may not exceed 50 percent of the amount of the corresponding tax or collection payments determined by general rules without taking into account the existence of agreements on investment and innovation tax credit. At the same time, the loan amount accumulated during the tax period may not exceed 50 percent of the amount of tax payable by the taxpayer for this tax period. If the accumulated loan amount exceeds the limits for which tax reduction is allowed, for such a reporting period, the difference between this amount and the maximum allowable amount should be carried over to the next reporting period.

The investment tax credit is terminated upon expiration of the relevant agreement or may be terminated early if the entire due tax amount and the corresponding interest is paid before the expiration of the established agreement, or if the taxpayer violates the terms of the agreement or by agreement of the parties.

Violation by the taxpayer of the terms of the contract for the provision of investment and innovation tax credit is the basis for its early termination and bringing the taxpayer to justice. Such taxpayer within one month from the date of termination of the investment and innovation tax credit agreement should be obliged to pay all the unpaid tax amounts, as well as the penalty and interest on the unpaid tax amounts accrued for each calendar day of the investment and innovation tax agreement a loan in an amount equal to the double discount rate of the National Bank of Ukraine in force at the time of early termination of the contract.

Based on the above, the feasibility of introducing the mechanism of investment and innovation tax credit to the practice of taxation of the agricultural business from the point of view of enhancing the innovation and investment activities of agricultural producers is obvious. This measure will favour the increasing of agricultural production, further growth in revenue from the sale of agricultural products, increasing the economic efficiency of agribusiness, its modernization, reconstruction, expansion, introduction of modern ones technology, manufacturing globally competitive products, etc.

## **CONCLUSIONS.**

The lack of opportunities for local governments to influence the determination of privileges, benefits and rates of local taxes and fees in order to enhance innovation does not contribute to improving the competitiveness and investment attractiveness of regions. Ukraine should implement tax incentives at the state and regional levels. To do



this, it is necessary to resolve the issue of, firstly, the empowerment of local governments, local authorities and local communities to establish elements of local taxes and fees, and secondly, the development of a mechanism for investment-innovative tax credits and other types of tax incentives to enhance innovation, activities and development of agriculture in our country.

Agricultural commodity producers in Ukraine have the opportunity to take advantage of such types of state support as financial support to reduce the cost of loans, to develop livestock farming and financial support to farms on a returnable and non-repayable basis. But having a high potential for the development of agricultural production, in terms of state support for agricultural producers, which is actually an additional investment resource, agricultural regions (such as Kirovohrad region) occupy low places, which requires the activation of both their own resources and changes in existing mechanisms for the distribution of funds.

It is necessary to adjust the order of allocation of budgetary funds in the direction of taking into account the specifics of land areas, types of economic activity, priorities and prospects for regional development in the distribution of funds between regions and entities claiming to receive it. In this process, local governments should play an active role. This will ensure the cumulative effect of the growth of financial resources and agricultural production, taking into account the requirements of quality, organic and environmental friendliness to enhance innovation and innovative development of regions.

#### REFERENCES

1. **Moldovan, O.O.** Concerning the improvement of fiscal and tax instruments for stimulating innovation activity in Ukraine. Access mode: <http://www.niss.gov.ua/articles/1104/>
2. **Melnik, M.** (2011). Directions of increase of tax potential of stimulation of business activity in Ukraine. *Economist*, 5, 28-32.
3. **Zheleznyak, R.Y.** Taxes that affect the innovation activity of enterprises. Access mode: <http://ena.lp.edu.ua>
4. **Alekseev, I.V. & Zheleznyak, R.Y.** European experience of tax incentives for innovation. Access mode: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/14096/1/3\\_7-16\\_Vis\\_725\\_Ekonomika.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/14096/1/3_7-16_Vis_725_Ekonomika.pdf).
5. The Tax Code of Ukraine dated December 2, 2010 №2755-VII (with amendments and supplements). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
6. Tax law of Ukraine: Credit-module course: Teaching manual [for students of higher education institutions]. (2009). Voronova, L.K. & Kucheriavenko, M.P. (ed.). Kyiv: Legal Unity.
7. European Charter of Local Self-Government. Access mode: <https://rm.coe.int/168007a088>
8. Recommendation Rec (2005) 1 of the Committee of Ministers to member states on the financial resources of local and regional authorities. Access mode: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=812131>
9. Law of Ukraine "On Local Self-Government" of May 21, 1997 No. 280/97-BP (with amendments and additions). Access mode: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-av>
10. **Bosenko, A.V.** (2016). Organizational and economic mechanism of tax management of agricultural producers in conditions of deepening of integration processes: dissertation of the candidate of economic sciences 08.00.03. Kirovograd: KNTU.
11. **Davydov, H.M., Shalimova, N.S., Lysenko, A.M., & Magopets, O.A.** (2017). Taxation and state support of agricultural commodity producers: regional priorities and European integration processes: monograph (2017). Davydov, H.M. & Shalimova, N.S. (ed.). Kropyvnytskyi: FO-P Alexandrova M.V.
12. Law of Ukraine "On State Support to Agriculture of Ukraine" dated June 24, 2004 (with amendments and modifications). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>
13. Integrated Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas for 2015-2020. Access Mode: <http://minagro.gov.ua/system/files/Endine%20Complex%20strategy%20development%20of%20Silk%20Economics%20at%20results%20territory%20n%202015-2020.pdf>
14. Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2012" (with amendments and additions). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4282-17>
15. Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2013" (with amendments and additions). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5515-17>
16. Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2014" (with amendments and additions). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/719-18>



17. Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2015” (with amendments and additions). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80-19>
18. The Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2016” (with amendments and additions). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/928-19>
19. Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2017” (with amendments and additions). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>
20. Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2018” (with amendments and additions). Access mode: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2246-19>
21. Audit report on the results of the state financial audit of budget programs implementation by the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine for the period from 01.01.2015 to 30.06.2017 (№ 07-21/6 dated 01.11.2017). State Audit Office of Ukraine. Access mode: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/en/publish/article/131400>
22. Decision of the Accounting Chamber of Ukraine dated March 21, 2017, No. 7-2 “On the results of the audit of the effectiveness of using the state budget funds aimed at providing state support to the agro-industrial complex”. Access mode: <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/article/16751346>
23. The procedure for using funds provided for in the state budget to financially support measures in the agro-industrial complex by reducing the cost of loans, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 29, 2015, No. 300 (as amended). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/267-2016-p>
24. The procedure for using the funds provided for in the state budget to support the livestock sector approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 7, 2018, No. 107 (with amendments and modifications). Access mode: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/en/107-2018-p>
25. The procedure for using funds provided for in the state budget to provide financial support for the development of farms, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine from February 7, 2018, No. 106. Access mode: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/106-2018-p>
26. The procedure for using the funds provided for in the state budget to provide support to farms, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine from August 25, 2004, No. 1102 (with amendments and modifications). Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1102-2004-p>
27. **Grinkevich, L.S., & Ivanova, Yu.N.** (2014). Development of methods of tax regulation of the activities of enterprises of the agroindustrial complex. Tomsk: TSU Publishing House, 2014. - 152 p.

ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა

INNOVATIVE ECONOMICS  
AND MANAGEMENT

**არმავ ბახტაძე,**

ბიზნესტექნოლოგიების  
ფაკულტეტის დოქტორნატი,  
საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტი  
თბილისი, საქართველო  
[a.bakhtadze@yahoo.com](mailto:a.bakhtadze@yahoo.com)  
[orcid.org/0000-0002-0252-3804](https://orcid.org/0000-0002-0252-3804)

*შემოსულია რედაქციაში:  
თებერვალი, 2019  
რეცენზირებულია:  
მარტი, 2019*

**ARMAZ BAKHTADZE,**

PhD Students of Business  
Technology Faculty  
Georgian Technical University,  
Tbilisi, Georgia  
[a.bakhtadze@yahoo.com](mailto:a.bakhtadze@yahoo.com)  
[orcid.org/0000-0002-0252-3804](https://orcid.org/0000-0002-0252-3804)

*Received: February, 2019  
Accepted: Mart, 2019*

რეკრეაციული სექტორის სახელმწიფო  
რეგულირების თეორიული საფუძვლები

THEORETICAL BASIS FOR STATE  
REGULATION OF RECREATIONAL SECTOR

**ანოტაცია.** ტურიზმის დარგის განვითარება ახდენს ადგილობრივი ინფრასტრუქტურის: ტრანსპორტის, ტელეკომუნიკაციების და სხვა საბაზო სისტემების სტიმულირებას. იგი ქმნის რეკრეაციულ ობიექტებს, რომლითაც სარგებლობს ადგილობრივი მოსახლეობა, აგრეთვე ქვეყნის შიდა და საერთაშორისო ტურისტები. ტურიზმი უშუალოდ მონაწილეობს ქვეყნის ეროვნული შემოსავლის ფორმირებაში. დადასტურებულია, რომ ტურიზმის დარგიდან მიღებული შემოსავლებით მსოფლოსში ლიდერობენ აშშ-ი, ესპანეთი, საფრანგეთი, იტალია და დიდი ბრიტანეთი. კვლევის საგანია ქვეყნის რეკრეაციული სექტორის სახელმწიფო რეგულირების და უცხოური გამოცდილების საკითხები. კვლევის პროცესში გამოყენებულია თანამედროვე ეკონომიკურ მეცნიერებაში დამკვიდრებული მოვლენების, პროცესებისა და ფაქტების ანალიზის და შეფასების მეთოდები. გამოკვლევის თეორიული საფუძველია ეკონომიკური მეცნიერების მიღწევები, ქართველი და უცხოელი მეცნიერების გამოკვლევები ტურიზმის, რეკრეაციული სექტორის მართვისა და მათ შემადგენელ ცალკეულ ასპექტებზე. კვლევის ძირითად საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროს მონაცემები და ქართველ და უცხოელ ეკონომისტთა შრომებში ასახული ანალიტიკური მასალები. სამუშაოს ფაქტოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ავტორის მიერ საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის დროს გეგმების მიხედვით განხორციელებული კვლევის შედეგები.

**საკვანძო სიტყვები:** ტურიზმი, სახელმწიფო რეგულირება, რეკრეაციული სექტორი

**ABSTRACT.** The development of the tourism sector promotes local infrastructure: transportation, telecommunications and other basic systems. It creates recreational facilities useful for local population, as well as domestic and international tourists of the country. Tourism participates in formation of the country's national income. It is confirmed that the following countries take leading places by revenues from the tourism sector: United States, Spain, France, Italy and Great Britain. The subject of research is the state regulation of the country's recreational sector and foreign experience. Methods of analysis and evaluation of events, processes and facts in modern economic science are used in research process. A theoretical basis for research is the achievements of economic science, the study of Georgian and foreign scientists on tourism, recreational sector management and their specific aspects. The main information base of the research is materials of the National Tourism Administration, the Ministry of Finance and Economy

of the Autonomous Republic of Adjara and analytical materials reflected in the works of Georgian and foreign economists. The factual basis of the work is the results of the research carried out by the author at the Georgian Technical University during the dissertation work.

**JEL Classification:** L83; Z300

**Keywords:** Tourism, state regulation, recreation sector

## შესავალი

ტურისტული მომსახურების ბაზრის განვითარება მიმდინარეობს ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემაში. აღსანიშნავია, რომ საბაზრო თვითრეგულაციის და კოორდინაციის მექანიზმი შერწყმულია სახელმწიფო რეგულირებასთან. შეუძლებელია მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფა მხოლოდ საბაზრო ფაქტორებზე ორიენტაციის პირობებში ისე, რომ არ დაზარალდეს ბუნებრივი და კულტურული ღირებულებები. მსოფლიო პრაქტიკა მოწმობს, რომ სახელმწიფომ უნდა აიღოს თავის თავზე მარეგულირებელი როლი ტურისტული საქმიანობის სტიმულირებაში. ამ და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების კვლევისა და ანალიზს ეძღვნება ჩვენს მიერ მომზადებული სტატია. საქართველო ყოველთვის იზიდავდა უცხოელებს თავისი მდიდარი ბუნებით, უძველესი ისტორიით, უდიდესი კულტურული მემკვიდრეობით და სტუმართმოყვარეობით. საქართველოში ყველა კუთხე და რეგიონი იქცევა ყურადღებას თავისი მომხიბვლელობითა და საუცხოო ბუნებით. ისევე, როგორც დედაქალაქი თბილისი, რომელიც თავისი კულტურული ძეგლებისა და სხვა ღირსშესანიშნაობების წყალობით შედის მსოფლიოს კულტურულად მდიდარი ქალაქების რიცხვში.

## ძირითადი ტექსტი

ტურიზმი მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ეკონომიკის, ქვეყნის მომავლის განვითარების და უპირველეს ყოვლისა, ადამიანების დასაქმებაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სფეროა. დღესდღეობით ტურიზმი გვპირდება ეფექტურ დასვენებას და განტვირთვას, უჩვეულო განცდებს, კრეატიულ ინსპირაციას, ახალ შეგრძნებებს და რა თქმა უნდა ჯანსაღ დასვენებას და სოციალურ ურთიერთობებს [1].

ტურიზმის ფუნქციონირების ეკონომიკური მექანიზმის არსის გასარკვევად ორი ამოცანის გადაჭრა არის საჭირო: პირველ რიგში, საჭიროა ამ მექანიზმის მთელი სისტემის კონტურების შესახებ მკაფიო წარმოდგენის შექმნა და მეორე, ამ სისტემის ყოველი კვანძის დეტალური შესწავლა [2].

სხვადასხვა ტერიტორიაზე არსებობს განსხვავებული ბუნებრივი, ეკონომიკურ-გეოგრაფიული, სოციალური პირობები, რის გამოც ტურიზმის სფეროს ფორმირება სხვადასხვაგვარად ხდება [3].

ტურიზმს, ნებისმიერი დანიშნულების ადგილისთვის გააჩნია ეკონომიკური სარგებლებისა და დანახარჯების გარკვეული სპექტრი, რომელიც მხედველობაში მიიღება ამ სფეროს განვითარების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს, რაზეც ბევრი მკვლევარი მიუთითებს. რადგან ტურიზმის განვითარების სხვადასხვა გზა ქმნის სხვადასხვა სახის, როგორც ეკონომიკურ, ისე არაეკონომიკურ გავლენას, რომელიმე მათგანის ამოღებამ კონკრეტული ტერიტორია შეიძლება მიიყვანოს ისეთი გზის არჩევისკენ, რომელიც სოციალურად ნაკლებად მისაღები შეიძლება გახდეს სწორედ ამიტომ ხდება აუცილებელი ტურიზმის ფუნქციონირების მკაფიო ეკონომიკური და სოციალური თეორიული მექანიზმების ჩამოყალიბება [4].

ტურიზმის ზემოქმედება გარემოზე შეიძლება იყოს პირდაპირი და ირიბი, ასევე - დადებითი და უარყოფითი. ტურიზმი ვერ განვითარდება გარემოსთან ურთიერთქმედების გარეშე, მაგრამ ტურიზმის განვითარების სწორი და მიზნობრივი დაგეგმვის მეშვეობით შეიძლება შევამციროთ ნეგატიური და გავზარდოთ დადებითი შედეგები [5].

საქართველოში შემოსულ ვიზიტორთა რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება. საქართველომ 2017 წლის მეოთხე კვარტალში 1,732,101 საერთაშორისო მოგზაური მიიღო, რაც +17.5%-ით აღემატება გასული წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს. 2017 წლის ჯამური მონაცემებით საქართველოს 7,554,936 უცხოელი

ენვია, ზრდა წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით +18.8%-ია. საერთაშორისო მოგზაურების უდიდესი წილი მეზობელ ქვეყნებზე მოდის. მეოთხე კვარტალში მეზობელი ქვეყნებიდან მოგზაურების რაოდენობამ 1,459,173 შეადგინა, რაც მთლიანი ვიზიტორების 84%-ს წარმოადგენს. საქართველოში ჩამოსული საერთაშორისო მოგზაურების 81% სახმელეთო საზღვრებიდან შემოვიდა ქვეყანაში. მეოთხე კვარტალის განმავლობაში მათი რაოდენობა 1,400,484 გაუტოლდა. მეოთხე კვარტლის მდგომარეობით საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ბაზაში დარეგისტრირებული განთავსების საშუალებების საერთო რაოდენობა 1,955 შეადგენს, ხოლო საწოლი ადგილების რაოდენობა კი - 65,941 [15].

ეკოლოგიური ტურიზმი ეკოლოგიისა და ეკონომიკური ინტერესების გაერთიანების შესანიშნავ მაგალითს წარმოადგენს. ეკოლოგიური ტურიზმის გლობალურ ტრენდებს განეკუთვნება, უპირველეს ყოვლისა, ბუნებრივი და კულტურული კომპონენტების ინტეგრაცია, მეორე, ბუნებრივ-კლიმატურ და სოციალურ ცვლილებებზე დამოკიდებულება, მესამე, ტერიტორიის მდგრადი განვითარებისკენ სწრაფვა, მეოთხე, ბუნებრივი გარემოსა და ეკოლოგიური ტურიზმის პრობლემატიკისადმი მაღალი საზოგადოებრივი ინტერესი როგორც ექსპერტული საზოგადოების, ისე მოქალაქეების მხრიდან [6].

მსოფლიო თანდათან ინტერესდება ჩვენი ქვეყნით. ამის დასტურია სასტუმრო ინდუსტრიის ცნობილი ტრანსნაციონალური კორპორაციებიც, რომლებიც საქართველოში ტურიზმის ბიზნესში არიან ჩართული [7]. „რაც შეეხება განვითარებულ ქვეყნებს, აღნიშნულ ქვეყნებში, თავის დროზე სახელმწიფო ჩაერია ტურისტული სისტემის დახვეწაში თუ გარკვეული რეგულაციების ფორმირებაში, რომელმაც საგრძობლად გააუმჯობესა ტურიზმის ინდუსტრიის დონე და დღეს ეს ქვეყნები ტურიზმით, როგორც ეკონომიკის ერთერთი დარგით საკმაო შემოსავალს ღებულობს. ამგვარად მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს ჩარევა ტურიზმის სფეროში, ეს იქნება გარკვეული სახის რეგულაციები თუ საკანონმდებლო ბაზა“ [8]. ტურისტული საქმიანობის პრაქტიკაში განასხვავებენ ქვეყნებს, რომლებიც არიან ძირითადად ტურისტების მიმღებები და ქვეყნებს, რომლებიც სხვა ქვეყანას აწვდიან ტურისტებს. მიმწოდებელ ქვეყნებს შეიძლება მივაკუთვნოთ აშშ, გერმანია, ინგლისი, დანია, ბელგია, რუსეთი და ა.შ. მეორე ჯგუფს შეიძლება მივაკუთვნოთ საფრანგეთი, ამერიკა, ესპანეთი, იტალია, უნგრეთი და ა.შ. [9].

ქვეყნის დამოკიდებულება ამა თუ იმ ტიპისადმი განპირობებული არის რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორით. მათგან ძირითადია სოციალურ ეკონომიკური, ტურისტული რესურსები, როგორც ბუნებრივი ისე ანთროპოგენური, ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე, გეოგრაფიული მდებარეობა მთავარი ტურისტული ბაზრების მიმართ, ამ ფაქტორებზე დამოკიდებულებით, აგრეთვე იმ ყურადღებით, რომელსაც ქვეყნები უთმობენ ეროვნული ტურიზმის განვითარებას, იცვლება ტურიზმის წვლილი ამ ქვეყნების ეკონომიკაში.

ტურიზმის განვითარების სახელმწიფო პროგრამები არსებობს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, რომლებიც თვლიან ტურიზმს ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ ძირითად დარგად, აგრეთვე საკმაოდ მნიშვნელოვანია შემოსავლები, რომლებსაც იღებს სახელმწიფო ტურისტული საქმიანობის გადასახადის სახით. მაგალითად, აშშ-ში ტურიზმიდან გადასახადები საშუალოდ შეადგენს 130 მილიარდ დოლარს წელიწადში, იაპონიაში- 70-ს, გერმანიაში-57-ს და ა.შ. [10].

არსებობს ტურიზმის დარგში მოქმედი ორგანიზაციების სახელმწიფო რეგულირების რამდენიმე მოდელი: საბაზრო თვითორგანიზაციის მოდელი, აქტიური ზემოქმედების მოდელი და შერჩევითი მონაწილეობის მოდელი [11].

განვიხილოთ თითოეული მოდელი ცალ-ცალკე: პირველი, საბაზრო თვით ორგანიზაციის მოდელი, როგორც წესი, გამოიყენება იმ ქვეყნებში, სადაც ტურისტული ბაზრის სუბიექტები საკმაოდ სიცოცხლისუნარიანები არიან. მაგალითად, ამერიკაში ტურისტული მომსახურების ბაზრის რეგულირება ხორციელდება ცალკეული სუბიექტების დონეზე, ამერიკას აქვს საკმაოდ მყარი საერთაშორისო პოზიცია ტურიზმში, რომელიც მიმზიდველია მოგზაურობის განხორციელებისთვის:

აშშ თითოეულ შტატში არსებობს შესაბამისი სამსახური, რომელიც პასუხისმგებელი არის ტურიზმის განვითარებაზე. როგორც წესი ეს არის ვაჭრობის, კომერციისა და ტურიზმის სააგენტო, რომლის

ამოცანებს შეადგენს სარეკლამო საინფორმაციო ღონისძიებების გატარება შიდა და შემოსვლითი ტურიზმის განვითარებისთვის, ანალიზისა და პერსპექტივის კვლევა. ქალაქებში და ადგილობრივ ორგანოებში მოქმედებენ ტურიზმის სპეციალური ბიუროები, რომლებიც ახორციელებენ მუშაობას ტურისტების მოსაზიდად. ამ ბიუროში შედიან საქალაქო ხელისუფლების წარმომადგენლები, სატრანსპორტო კომპანიის წარმომადგენლები, სასტუმროები, რესტორნები, გასართობი და სხვა დანესებულებები. ბიუროს ბიუჯეტი ფორმირდება სხვა დანარჩენი საშუალებებით, რომლებიც ქალაქის მიერ გადასახადის სახით მიიზიდება და ამოიღება სასტუმროებში მაცხოვრებლებისგან 8-დან 12%-მდე, აგრეთვე საწევრო შენატანებიდან და სარეკლამო შენატანებით [12].

მეორე, აქტიური ზემოქმედების მოდელი თურქეთში 1982 წლიდან მოქმედებს კანონი ტურიზმის მხარდაჭერის შესახებ, რომელიც მოიცავს იმ ღონისძიებებსა და მექანიზმებს, რომლითაც ხორციელდება სახელმწიფო მხარდაჭერა. კერძოდ, განისაზღვრება უძრავი ქონების გამოყენების წესი ტურისტული მიზნებისთვის, მათ ენიჭებათ შეღავათიანი საგადასახადო რეჟიმი და სახელმწიფო ინვესტიციების გამოყოფა. ყოველწლიურად ქვეყანა ტურიზმიდან იღებს 1012 მილიარდ დოლარს, მათ შორის რუსი ტურისტებისგან დაახლოებით 1,3 მლრდ დოლარს [13].

მესამე, შერჩევითი მოდელი დამახასიათებელია განვითარებული ევროპული სახელმწიფოებისთვის საფრანგეთისთვის, ესპანეთისთვის, იტალიისთვის, დიდი ბრიტანეთისთვის, საბერძნეთისთვის, ავსტრიისთვის, ჩეხეთისთვის და შვეიცარიისთვის [14].

მოცემული მოდელით სახელმწიფო იღებს შერჩევით მონაწილეობას ტურისტული მომსახურების ბაზრის განვითარებაში 2 ძირითადი მიმართულებით:

სახელმწიფო რეგულირება (ნორმატიულ სამართლებრივი ბაზა, აღმასრულებელი ხელისუფლების სხვადასხვა სფეროების კოორდინაცია, საერთაშორისო თანამშრომლობა, სტატისტიკური მონაცემთა ანალიზი და ა.შ.);

მარკეტინგული საქმიანობა (უცხოეთში ტურისტული წარმომადგენლობის მართვა, სარეკლამო აქციებში მონაწილეობის კოორდინირება, ტურიზმის სფეროში საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა);

ყველა განვითარებულ ევროპულ სახელმწიფოში არსებობს ორგანიზაციები, რომლებიც ახორციელებენ ტურიზმის განვითარების პროგრამებს, რომელიც მოიცავს ტურიზმის ბიზნესის წარმართვისათვის სასურველი პირობების შექმნას. იგულისხმება: საგადასახადო შეღავათები, საბაჟო და სასაზღვრო რეჟიმის გამარტივება, ინვესტიციების მოზიდვა ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის, საერთაშორისო ბაზარზე რეკლამირება, კადრების მომზადება, და ა.შ.

მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში. სახელმწიფოებრივი ორგანოები ევროპულ ქვეყნებში მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ადგილობრივ ხელისუფლებასთან და კერძო ბიზნესთან. ამ სქემამ თავი წარმოაჩინა, როგორც საკმაოდ ეფექტურმა, რამდენადაც ის საშუალებას იძლევა მოზიდული იქნას ფინანსური რესურსები კერძო სექტორიდან აქტიუალური ამოცანების განხორციელებისთვის, ამავე დროს ხელს უწყობს კონსტრუქციულ თანამშრომლობას ხელისუფლების სხვადასხვა დონეებს შორის, რის შედეგადაც ტურისტული საქმიანობის რეგულირება ხორციელდება სახელმწიფოს და კერძო სექტორის პარტნიორობის საფუძველზე.



### დასკვნა

სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვის შემდეგ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ: საქართველოს პირობებში ყველაზე უფრო ეფექტური არის მართვის ევროპული და, აგრეთვე, ბრიტანული მეთოდი, რომელიც გამოიყენება ისეთ ქვეყნებში, როგორც არის ინგლისი, საბერძნეთი, იტალია, საფრანგეთი, შვეიცარია, სადაც ტურიზმი მიეკუთვნება მრავალდარგობრივ სამინისტროებს, რომლებიც ახორციელებენ უცხოეთის ქვეყნებში ტურისტული სექტორის მართვას, სამართლებრივი ბაზის შემუშავებას, სტატისტიკური ინფორმაციის შეგროვებასა და დამუშავებას, რეკლამას, გამოფენებში მონაწილეობას, მუშაობას უცხოელ ჟურნალისტებთან, აგრეთვე, ენევიან მარკეტინგულ საქმიანობას.

ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად საჭიროა სერიოზული ფინანსური მხარდაჭერა და კაპიტალ დაბანდებები, ამასთან, როგორც საერთაშორისო პრაქტიკა გვიჩვენებს, ტურიზმში ინვესტიციების დაბანდებას გრძელვადიანი ეფექტი აქვს. ასეთი ეფექტი მხოლოდ რამდენიმე წლის შემდეგ ბაზარზე აქტიური პოზიციონირების შემდეგ მიიღება. მასტიმულირებელი ღონისძიებების გარეშე შეუძლებელია უცხოეთის და ადგილობრივი ტურისტების შემოდინების და, შესაბამისად, ქვეყნის ეკონომიკაში შემოსავლების ზრდის უზრუნველყოფა.

სახელმწიფო შემოსავლების ზრდა მიღწეული უნდა იყოს ტურიზმის სექტორის სტიმულირების გზით, რაც გულისხმობს ინვესტიციების ჩადებისა და სხვადასხვა ღონისძიებების მხარისდაჭერის აქტებს როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექტორისა და კომპანიების მხრიდან.

ტურიზმის მხარდაჭერისთვის სახელმწიფომ დროულად უნდა მიიღოს ისეთი რეგულაციები, რომლებიც უკავშირდება; სავიზო რეჟიმს, საბაჟო გადასახადს.

დამატებითი სტიმულის სახით, ტურისტულ პროდუქტზე მაღალი მოთხოვნის პირობებში საბაჟო გადასახადისგან გათავისუფლება დამატებითი სტიმული ხდება მომხმარებლისთვის პროდუქტით სარგებლობისათვის.

### ლიტერატურა/REFERENCES:

- [1] Albrecht D. Christoph, „Tourismus 2025 Fit fur die Zukunft?“ 2016: [http://issuu.com/stephantiefenthaler/docs/tourismus2025\\_fitfuerdiezukunft/8?e=0/1805468](http://issuu.com/stephantiefenthaler/docs/tourismus2025_fitfuerdiezukunft/8?e=0/1805468)
- [2] Козырев В.М., и соавт., „Экономика Туризма“, Москва, 2001.16.
- [3] Николаева О. П., „Туризм как фактор развития Муниципального образования (на примере Устьмунинского сельского поселения Майминского района республики Алтай“, Научный журнал КубГАУ, №101(07), Институт водных и экологических проблем СОРАН Горно-Алтайский филиал, п. Кызыл-Озек, Республика Алтай, Россия. 2014. 3.
- [4] Lindberg K., Johnson R.L., „The Economic Values Of Tourism’s Social Impact“, Annals of Tourism Research, Vol. 24, No 1. PII: SO160-7383(96)00, Great Britain. 1997. 91.
- [5] Аникина И. Экологический туризм“, Саратовский Государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Саратов. <http://www.ref.by/refs/17/3159/1.html> 2001.
- [6] Лыскова О. В., „Экологический Туризм: Глобальные тренды и локальные модусы социальных изменений“, Саратовский государственный технический университет имени Ю. А. Гагарина, г. 2012. 288.
- [7] კოჭლამაზაშვილი ლ., გორგაძე ბ., „კულტურათმორისი კომუნიკაცია, № 6-7, თბილისი, 2009
- [8] Ansell, C. Gash A. Tourism Governance and Regulation: Emmanuel Ak-wasi Adu-Ampong, (2008), ‘Collaborative Governance in Theory and Practice’, Journal of Public Administration Research and Theory. 2008: 543-571.
- [9] Тайгибова, Т. Т. Влияние индустрии туризма на экономику страны и социально-культурную сферу / Т.Т. Тайгибова // Актуальные вопросы экономических наук: материалы междунар. заоч. науч. конф. Уфа, 2011. - С. 125-128 .
- [10] Биржаков 2008: Биржаков, М.Б. Введение в туризм / М.Б. Биржаков.- Санкт-Петербург, 2008. - 576 с. 2008. 576.
- [11] Агранович, В.Б. Роль маркетинговых коммуникаций в продвижении дестинаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <portal.tpu.ru/Shared/v/Vika/learn/discal/Tab/lec4.ppt> 2007. 197
- [12] Косолапов, А.Б. Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности / А.Б. Косолапов. - Москва, 2011. - 280 с.
- [13] Чудновский А. Д.; Королев Н. В.; Е.А. Гаврилова М. А.; Жүкова, Н.А.; Зайцева Менеджмент Туризма, М.2014. 65.
- [14] Новиков, В.С. Менеджмент в туризме / В.С. Новиков. - Москва, 2006. - 166 с.
- [15] ტურიზმის სტატისტიკური ანგარიში მეოთხე კვარტალი 2017, გვ., 2.

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### გელა მამულაძე,

ეკონომიკის აკადემიური  
დოქტორი, პროფესორი,  
შოთა რუსთაველის ბათუმის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი,  
საქართველო, ბათუმი  
*Mamuladze.gela@bsu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0001-8651-3808*

#### სალომე შერვაშიძე,

დოქტორანტი  
ბათუმის შოთა რუსთაველის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი,  
საქართველო, ბათუმი,  
*salome.shervashidze@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0003-4194-7025*

*შემოსულია რედაქციაში:*

*იანვარი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

#### GELA MAMULADZE,

Academic Doctor of Economics, Professor,  
BatumiShota Rustaveli State University,  
Georgia, Batumi  
*Mamuladze.gela@bsu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0001-8651-3808*

#### SALOME SHERVASHIDZE,

PhD student,  
BatumiShota Rustaveli State University,  
Georgia, Batumi  
*salome.shervashidze@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0003-4194-7025*

*Received: January, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

## გაყიდვების ძაბრი და მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციონირების თავისებურებები თანამედროვე ეტაპზე

### SALES FUNNEL AND THE CHARACTERISTICS OF INTERACTION BETWEEN MARKETING AND SALES FUNCTIONS AT THE CURRNET STAGE

**ანოტაცია.** თანამედროვე ეკონომიკის პირობებში, კომპანიების უმეტესობა ცდილობს თავისი გაყიდვების სტრატეგია მოარგოს ბაზრის მოთხოვნას, მარკეტინგი კი თავის მხრივ ხელს უნდა უწყობდეს გაყიდვების სტრატეგიის რეალიზაციას, ამასთან ერთად უნდა ხდებოდეს დინამიური წონასწორობის შენარჩუნება კომპანიის შიდა რესურსებსა და გარე მოთხოვნილებებს შორის.

ნაშრომის მიზანია კომპანიის ბაზარზე ფუნქციონირებისას წარმოქმნილი გათანაბრებასთან დაკავშირებული პრობლემებისა და პერსპექტივების კვლევა, ანალიზი და რეკომენდაციების გაცემა შესაბამისი რგოლის მენეჯერებისათვის. აღნიშნული საკითხის თვალსაჩინოებისათვის წარმოდგენილი და განხილულია გაყიდვების ძაბრის მოდელი. გაყიდვების ძაბრის მოდელი აქტუალურია ბაზრისათვის იმდენად, რამდენადაც იგი ხელს შეუწყობს მოქმედ კომპანიებს თავიანთი სტრატეგიების ფორმირებისას გაითვალისწინონ არსებული პრობლემები და სწორად განსაზღვრული პერსპექტივებით მოახდინონ გასაღების სტიმულირება.

დასახული მიზნის მისაღწევად ნაშრომი მოიცავს ლიტერატურის ანალიზს ისეთი წყაროებიდან, როგორებიცაა Scopus, WOS (Web Of Science), Google Scholar და ა.შ. ანალიზის პროცესისას სხვადასხვა მკვლევართა ნაშრომებზე დაყრდნობით, მოხდა მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციათა ურთიერთკავშირის განსაზღვრა, მათი მნიშვნელობის დადგენა კომპანიის ფუნქციონირების პროცესში, რადგან ნებისმიერი კომპანიის წარმატება გამომდინარეობს გასაღებისა და მარკეტინგული ფუნქციების კოლაბორაციისაგან და მათ შორის ეფექტური თანამშრომლობის ჩამოყალიბება ერთ-ერთ ყველაზე აქტუალურ პრობლემად და ამასთან ერთად პერსპექტივად მიიჩნევა ორივეს განვითარების პროცესში.

**საკვანძო სიტყვები:** გაყიდვის ძაბრი, გათანაბრება, გასაღების სტიმულირება, მარკეტინგული პერსპექტივა, მარკეტინგულ ფუნქციათა კოლაბორაცია.

**ABSTRACT.** Under conditions of the modern economy, most of the companies are trying to customize their realization strategy according to market demand, marketing should in turn promote realization of the sale strategy, at the same time maintain dynamic equilibrium between the company's internal resources and external requirements.

The purpose of this work is to research and analyze alignment problems and perspectives of the company and at the same time issue recommendations for the relevant figures. To underline importance of this issue in this work is presented

and discussed sales funnel model. This model is up to date for market as it will facilitate companies to take into account existing problems and to stimulate realization process with the correctly defined perspectives

In order to achieve the goal, the paper covers literary analysis from sources such as Scopus, WOS (Web Of Science), Google Scholar, etc. The process of finding alignment problem importance and its solution is based on different researchers' work. Since the success of any company is derived from the collaboration of marketing and sale functions and establishment of effective cooperation between marketing and distribution is one of the most pressing problem and is considered as the promising perspective in their development process.

**Keywords:** sales funnel, alignment, marketing perspective, sale stimulation, marketing cross functional collaboration

**JEL Classification:** M31

### შესავალი

ბიზნეს საქმიანობის განვითარების თანამედროვე პირობებში, განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა წარმოების ორიენტაციამ მომხმარებელზე, საქონლისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის ზრდასა და ბაზრის ცვალებად პირობებთან მოქნილ ადაპტაციაზე. თითოეულ კომპანიას წარმოების მოცულობის დაგეგმვამდე აუცილებლად სჭირდება იცოდეს, თუ რა პროდუქცია, რა მოცულობით, სად და რა ფასად შეიძლება გაყიდოს. ყოველივე ამისათვის კი აუცილებელია პროდუქციაზე მოთხოვნის შესწავლა, რეალური და პოტენციური კონკურენტების შესწავლა, მომხმარებლის ანალიზი, გასაღების საორიენტაციო სტრატეგიის ფორმირება და ა.შ. ამ ფაქტორების სწორ ანალიზსა და დაგეგმვაზე დამოკიდებული კომპანიის ფინანსური კეთილდღეობა. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე იკვეთება მარკეტინგის განსაკუთრებული მნიშვნელობა კომპანიის წარმატებულ საქმიანობაში. ფოკუსირება მომხმარებლის საჭიროებაზე - ეს არის არა მხოლოდ სტრუქტურული და ტექნოლოგიური პრობლემების შესწავლა, არამედ ნებისმიერი კომპანიის კონცეპტუალური ორგანიზაციული, სტრუქტურული და ფსიქოლოგიური გარდაქმნა და მორგება მომხმარებელზე.

დღეისათვის ნებისმიერი კომპანიას, რომელსაც ამბიციური მიზნები ამოძრავებს, მუშაობის პროცესში ერთდროულად უხდება საბაზრო ეკონომიკისთვის დამახასიათებელ უამრავ პრობლემურ სიტუაციასთან გამკლავება. მათ შორის უმთავრესია ბიზნეს საქმიანობის განხორციელებისათვის გადახდისუნარიანი მოთხოვნის მოძიება. დღესდღეობით კომპანიებისათვის მხოლოდ საქონლის წარმოება არასაკმარისია, მასთან ერთად საჭიროა საქმიანობის მთელი სპექტრის იმგვარად დაგეგმვა, რომ მოგების ნიშნული იყოს მაქსიმალური. ამისათვის პირველ რიგში აუცილებელია ზუსტი წარმოდგენა იმაზე, თუ რა შეიძლება სურდეს მომხმარებელს. მომსახურების სრული კომპლექსის დაგეგმვის პროცესისათვის დამახასიათებელია შემდეგი ამოცანები:

- ახალი პროდუქციის გატანა ბაზარზე;
- არსებული პროდუქციის ახალ ბაზარზე გატანა, სადისტრიბუციო ქსელის შექმნა;
- ახალ ბაზარზე გასვლისას დამატებითი ინვესტიციის მოცულობის განსაზღვრა;
- რეკლამისა და სხვა სტიმულების არასაკმარისი ეფექტურობის მიზეზის დადგენა;
- კონკურენციული ბრძოლა;
- მომხმარებლის მოლოდინისა და რეალური პროდუქციის შეუსაბამობისას გამოსავალის მოძიება;
- გაყიდვების შემცირების შესაბამისი ზომების გატარება;
- დიდი დაყოვნების აღმოფხვრა საქონლის მიწოდებისას.

### ძირითადი შინაარსი

გასაღების მართვა ხელს უწყობს სხვადასხვა აქტივობებისა და ფუნქციების შესრულებას პროდუქციისა და მომსახურების განაწილების პროცესში. მსოფლიოს მონინავე მარკეტინგის ექსპერტის,

ფილიპ კოტლერის თქმით, მარკეტინგის მენეჯმენტი ესაა პროგრამების ანალიზი, დაგეგმვა, რეალიზაცია და კონტროლი იმ მიზნით, რომ დავიპყროთ სასურველი სამიზნე ბაზრები და მივალნიოთ კომპანიის მიერ დასახულ მიზნებს. რაც დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის შეთავაზებაზე, რომელშიც გათვალისწინებული უნდა იყოს მიზნობრივი ბაზრების საჭიროებები და სურვილები, გამოყენებული იქნეს ეფექტური ფასები, სწორად უნდა იყოს შემდგარი კომუნიკაცია, მოტივაცია, უნდა ხდებოდეს ბაზრის სათანადოდ მომსახურება. საპირისპიროდ, კოტლერი აღწერს გასაღების პროცესს, როგორც მომხმარებლის დარწმუნებას, რათა შეიძინონ კომპანიის პროდუქცია და მომსახურება. თუ გავამარტივებთ კოტლერის შეხედულებას, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მარკეტინგი ქმნის მოთხოვნას პროდუქციასა და მომსახურებაზე, გასაღებისას კი ხდება ურთიერთობის ჩამოყალიბება და მოთხოვნის ფორმირება. მარკეტინგს მიჰყავს მომხმარებელი პროდუქციამდე, ხოლო გაყიდვების წარმომადგენელს კი მიაქვს პროდუქცია მომხმარებ-ლამდე. განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა გასაღების პროცესის ეფექტურმა მართვამ ზრდად კონკურენტულ პირობებში, სადაც უფრო მაღალია გასაღების მეთოდების გაუმჯობესებისა და ხარჯის შემცირების მნიშვნელობა. გასაღების მართვა დღეისათვის ნებისმიერი კომერციული და ბიზნეს დაწესებულების მთავარი ფუნქციაა [1]. გასაღების მენეჯმენტის მნიშვნელობას განსაზღვრავს შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

- ახალი ბაზრების გაცნობა;
- არსებული პროდუქტების გამოშვების ზრდა;
- გასაღებისა და რეალიზაციის ხარჯის შემცირება;
- ახალ ბაზრებზე ექსპორტი;
- კაპიტალისა და შემოსავლის ურთიერთ თანაფარდობისა და საქონელზე მომხმარებლის მოთხოვნის ზრდა.

მარკეტინგისა და გასაღების ზოგადი განმარტებებიდან გამომდინარეც, ვლინდება ამ ორი ფუნქციის განმასხვავებელი და საერთო ნიშნები, იკვეთება იდეების მუდმივი ინტეგრაციის აუცილებლობა კომპანიის მიერ დასახული შედეგის მაქსიმიზაციისათვის. მიუხედავად ამისა, გასაღება და მარკეტინგი ბიზნესში ფაქტობრივად სინონიმებად მიიჩნევა და ბევრს უჭირს სხვაობის სწორად აღქმა, სადა იწყება გასაღება და მთავრდება მარკეტინგი.

მარკეტინგსა და გასაღებას შორის ეფექტური თანამშრომლობის ჩამოყალიბება ერთ-ერთ ყველაზე აქტუალურ პრობლემად ითვლება სამეცნიერო წრეებში. მსოფლიოს მარკეტოლოგთა წამყვანი ორგანიზაციის Chartered Institute of Marketing (CIM) - მიერ 2009 წელს გათანაბრება (alignment) კომპანიათა ზრდისა და განვითარების ყველაზე მწვავე 6 პრობლემას შორის დაასახელა. ის, თუ რას ნიშნავს ეს მოვლენა და რამდენად აქტუალურია კომპანიებისათვის უამრავ კონფერენციასა და სამიტზე იქნა განხილული. დღესდღეობით ეს ტერმინი ნაკლებად პოპულარულია ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურასა და პრაქტიკაში.

გათანაბრების პრობლემა დიდი ხანია ცნობილია შესაბამის სამეცნიერო წრეებსა და განვითარებული ქვეყნების წამყვანი კომპანიების მარკეტინგული განყოფილებებისათვის. აღნიშნული პრობლემის არსი მდგომარეობს ფუნქციათაშორის ბარიერებში. მართვის მეცნიერებაში, დღეისათვის პოპულარულია მიდგომა, რომლის მიხედვითაც დამნაშავენი არიან არა ადამიანები, არამედ პროცესები. ამ შეხედულების მიხედვით, მეზობელ განყოფილებებს შორის პირადი და ემოციური საქმის გადანაწილება არ არის მიზანშეწონილი. ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია მიმდინარე პროცესის პრობლემის აღმოჩენა და იმის განსაზღვრა, თუ რაში მდგომარეობს პრობლემის არსი და როგორაა ის ორგანიზებული. ამასთან ერთად არანაკლებ მნიშვნელოვანია მოლაპარაკება მარკეტინგულ პროცესებს შორის და ერთიანი მიზნების დასახვა, ეფექტური შიდა გადაწყვეტილების მიღება და კლიენტთა მოთხოვნის დაკმაყოფილება.

ზემოთ აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში ფუნქციათა გადანაწილება და საერთო მიზნით მუშაობა წარმოდგენს გათანაბრების მთავარ არსს [2]. აღნიშნულ ორივე ფუნქციას აქვთ საერთო და კარგად დამუშავებული პროცესების მოდელი ე.წ. გაყიდვების ძაბრი ან გაყიდვების მილსადენი, სადაც შესა-

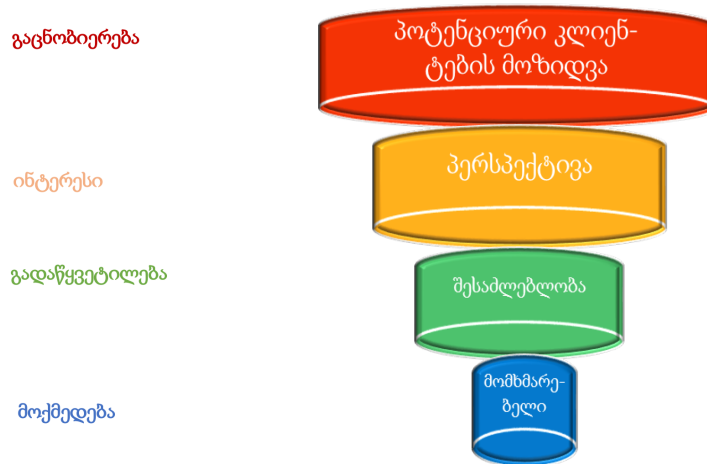


დღოა KPI-ის (Key Performance Indicator - შესრულების ძირითადი მაჩვენებელი) ნახვა და შეფასება/ანალიზი. აღნიშნული ტერმინი შემოიღო მე-20 საუკუნის ცნობილმა ამერიკელმა მეცნიერმა რეკლამის დარგში ელაიას სენტელმო ლიუსმა. 1989 წელს მან ჩამოაყალიბა ცნება - გაყიდვების ძაბრი - გზა, რომელშიც საშუალოდ ერთი მომხმარებელი მოძრაობს ყურადღების მიპყრობიდან საქონლის შექენამდე, რომელიც გადის შემდეგ ეტაპებს: გაცნობა, ინტერესი, სურვილი და მოქმედება [3].

ინგლისურენოვან ლიტერატურაში, გაყიდვების ძაბრი განიმარტება, როგორც მარკეტინგული მოდელი, რომელიც თეორიულად აღწერს გასაღების პროცესს. ეს მოდელი, ეხმარება კომპანიებს გასაღების მოცულობის მრავალჯერად ზრდაში, მიუხედავად იმისა, ეს იქნება ქსელური თუ არაქსელური რეალიზაციის პროცესი - მოდელი მოქმედებს ყველა შემთხვევაში. 1989 წლის შემდეგ აღნიშნული მოდელი წარმატებულად შეუერთდა ცნობილ კონცეფციას AIDA- Attention, Interest, Desire, Action. რის შემდეგაც მოდელი გახდა მარკეტინგისათვის ერთ-ერთი საბაზისო. გაყიდვების ძაბრის მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს (იხ. ნახ.1) [4]:

- რეკლამის ინსტრუმენტების გამოყენებით, პირველ რიგში ხდება ყურადღების მიპყრობა;
- შემდეგ ინტერესის გაღვიძება (სარეკლამო მიმართვის შინაარსით);
- პოტენციურ მომხმარებელს უჩნდება სურვილი, გამოიყენოს შეთავაზებული წინადადება;
- და ბოლოს, კლიენტი მოქმედებს, შედის მაღაზიასა თუ ვებ გვერდზე.

გაყიდვების ძაბრის ბოლო ეტაპზე ვლებულობთ უკვე დაინტერესებულ კლიენტს, რჩება სულ პატარა ბიძგი გარიგებამდე. გაყიდვების წარმომადგენლის ამოცანაა, კლიენტის ყურადღება ტრანსფორმირდეს რეალურ ინტერესად.



ნახაზი 1: გაყიდვების ძაბრი

ჩვენს მიერ უკვე განხილული მოდელი თვალნათლივ აჩვენებს, რომ მარკეტინგი გაყიდვების მილსადენის ზედა ნაწილზეა ძირითადად პასუხისმგებელი - პოტენციური კლიენტების ე.წ. ლიდების მოძიების პროცესზე, ხოლო გაყიდვები - პირამიდის ბოლოზე ანუ გარიგების დასრულებაზე. თუმცა საკმაოდ დიდია თანამკვეთი ზონა, ამიტომ საჭიროა პასუხისმგებლობისა და მაჩვენებლების საზღვრების ზუსტი დანესება შიდა I-ის განსაზღვრის პროცესში.

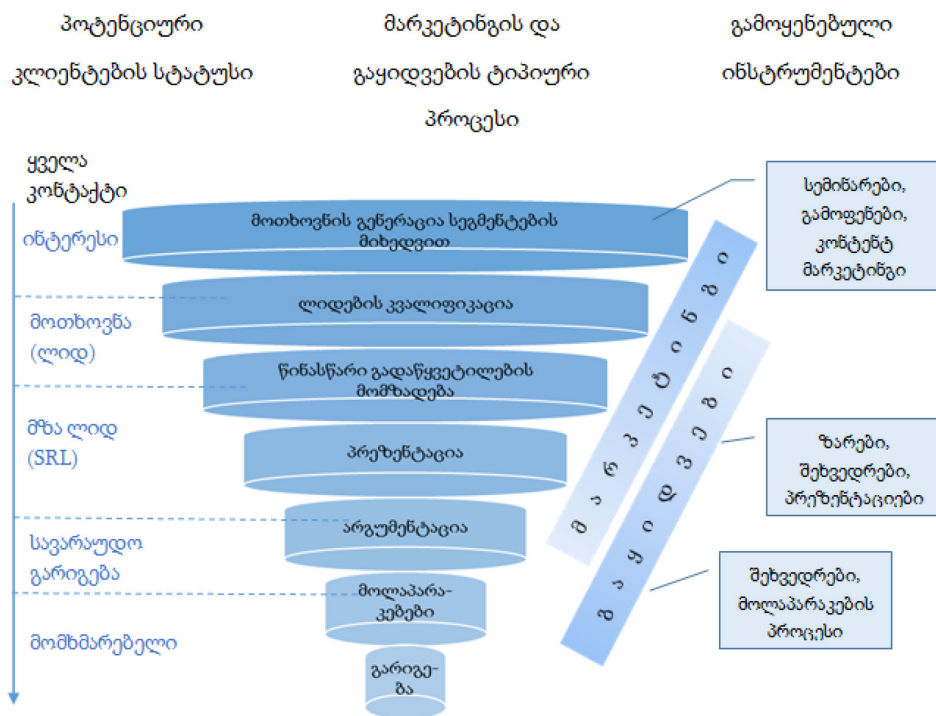
გამომდინარე აქედან, შეგვიძლია გამოვყოთ მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციათა გათანაბრების ძირითადი პრობლემები:

1. მარკეტინგისა და გაყიდვებს აქვთ საერთო ენისა და ტერმინოლოგიის პრობლემები: მაგალითად, საერთო მიდგომა თუ როგორ უნდა მოიზიდონ ახალი კლიენტი, ე.წ. "ლიდი", როგორ უნდა მიმდინარეობდეს მარკეტინგის პროცესი, რა მეთოდებია უფრო ეფექტური საერთო მოქმედებისას, როგორ ვუბიძგოთ პოტენციურ კლიენტს უფრო სწრაფად გადაადგილდეს პირამიდაში და ა.შ.



2. ნაწილობრივ, ამავე მიზეზით, მარკეტინგს ბევრ ორგანიზაციაში არა აქვს მკვეთრად გამოხატული შიდა KPI, რომელიც იქნება გაყიდვებთან შეთანხმებული. განვითარებულ ქვეყნებში, საზოგადოებრივად გავრცელებული აზრის თანახმად, მარკეტინგის ოპერაციული პროცესების მთავარი KPI არის ლიდები, მათი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი გამოხატულებით. განვითარებული ქვეყნების სტატისტიკის მიხედვით, B2B გასაღების ბაზრები იღებენ მხოლოდ 23% ლიდებისა, რომელიც მარკეტინგთანაა შეთანხმებული, ხოლო 56% თავად ნახულობენ, რაც მარკეტინგის დაბალ ეფექტურობაზე მეტყველებს. ამის ერთ-ერთ მიზეზად შეგვიძლია მივიჩნიოთ ის ფაქტი, რომ მარკეტინგს არ უყვარს, იყოს გაზომვადი.

მარკეტინგმა გამოიმუშავა თავისი პირობითი ენა პირობითი მაჩვენებლებითურთ, რაც ბევრ ორგანიზაციაში დაკავშირებულია კომუნიკაციის ფუნქციასთან - პიარსა და გაყიდვების მხარდაჭერასთან, როგორცაა ცნობადობა, ტრაფიკი, აქციების რაოდენობა და ა.შ, რაც რთულად კონვერტირდება ლიდებთან და გაყიდვების საბოლოო მაჩვენებელთან. ბევრ ორგანიზაციაში მარკეტინგი დღემდე არ ცნობს ახალი კლიენტების მოზიდვას თავის ფუნქციად, რადგან აღნიშნული მაჩვენებელი გაზომვადია. ამიტომ არაა გასაკვირი კითხვა, რომელსაც უამრავი ექსპერტი სვამს - რა საჭიროა მაშინ მარკეტინგი საერთოდ? სწორედ ამიტომ ახალი კლიენტების მოზიდვა, მათი ხარისხი და რაოდენობა გვევლინება ცენტრალურ ფაქტორად გათანაბრების შესახებ დისკუსიებში. მარკეტინგისა და გაყიდვების გუნდების ფუნქციაცათა შორის თანაკვეთა შეგვიძლია ვიხილოთ ნახაზ 2-ზე, სადაც თვალსაჩინოაა ნარმოდგენილი მათი დამოუკიდებელი და თანამკვეთი ფუნქციები.



ნახაზი 2: მარკეტინგისა და გაყიდვების გუნდების ფუნქციაცათა თანაკვეთა

3. გათანაბრებისას მომდევნო საკვანძო მომენტი არის სამიზნე კლიენტებზე ორიენტაცია. გაყიდვების ძაბრის, როგორც მოდელის, ძირითადი კრიტიკა მდგომარეობს ზუსტად იმაში, რომ აქ სრულად უგულვებელყოფილია კლიენტის სახეობა. თუ კონკურენტულ პირობებში მხოლოდ გაყიდვის ფაქტი არის საკმარისი იმის აღსანიშნავად, რომ რეალურად კლიენტის გაგება ან ვერ გაგება იწყება მილსადენში წინ ნაწევამდე და გრძელდება ბევრად უფრო დიდხანს, ვიდრე მხოლოდ გარიგების

დასრულება. აღნიშნული სქემის უფრო ღრმა პრობლემა კი მდგომარეობს იმაში, რომ აქ ფაქტობრივად ვერ ვხედავთ კლიენტს, ვერც მისი შესყიდვის ციკლს, ვერც სტრუქტურასა და მოტივებს [5].

მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციათა გათანაბრების დადებითი მხარეები აშკარაა: 2011 წლის აბერდინ ჯგუფის კვლევის მიხედვით, კარგად გათანაბრებული კომპანიები აღწევნ მოგების წლიურ 32% ზრდას, მაშინ როცა მათ კონკურენტებს როგორც წესი აქვთ 7% კლება. სხვა კვლევის მიხედვით, რომელიც ჩაატარა ფორესტერ ჯგუფმა, კომპანიების მხოლოდ 8% აქვს მჭიდრო თანამშრომლობა მარკეტინგისა და გასაღების ფუნქციებისა.

### დასკვნა

მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციათაშორისი გათანაბრება არის ნებისმიერი კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის ნაწილი. ბიზნეს გარემოს განვითარების თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით, აუცილებელია ყველა კომპანიამ ფეხი აუწყოს პროგრესს, ახალ ინიციატივებს, დანერგოს ბიზნეს პროცესების მუდმივი გაუმჯობესება. შესაბამისად გათანაბრება მარკეტინგისა და გასაღებას შორის აუცილებელია სამი სტრატეგიული ამოცანის შესასრულებლად:

1. მარკეტინგისა და გასაღების სტრატეგიათა შორის საერთო ენისა და ტერმინოლოგიის გამონახვა, საერთო ბიზნეს პროცესის ფორმირება;
2. ბიზნეს პროცესების კლიენტის ირგვლივ ფორმირება;
3. ახალი კლიენტის მოზიდვის საშუალებების შეთანხმება და შესრულების ძირითადი მაჩვენებლების განსაზღვრა [6].

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე აქედან, მარკეტინგისა და გაყიდვებით გათანაბრება უნდა ხდებოდეს დაახლოებით შემდეგი ლოგიკით:

- გაყიდვები და მარკეტინგი უნდა შეთანხმდეს საერთო პროცესებზე, სად იქნება საერთო ზონა, სად უნდა გავიდეს პასუხისმგებლობების ზღვარი. თუ ეს ზღვარი გადის კლიენტის სტატუსზე, უნდა მოხდეს შეთანხმება - რა კრიტერიუმით ფასდება ახალი კლიენტი, რომელზედაც ასევე თანხმდება გასაღების განყოფილება.
- უნდა მოხდეს გააზრება ბიზნესს საქმიანობის რა მოდელს იყენებს კომპანია, რა დონით უნდა მოხდეს ორიენტაცია კლიენტზე და იქნება თუ არა შესყიდვის სრული ციკლი სინქრონული ორგანიზაციის სრულ საქმიანობასთან.
- უნდა მოხდეს KPI დეტალიზება და პროცესების მიხედვით ცალ-ცალკე ჩაშლა. თუ საქმე ეხება მზალიდებს, უნდა მოხდეს მისი განხილვა ახალი კლიენტების მოზიდვის ქვე-პროცესად. თუ არ მოხდება რაიმე სეგმენტის ათვისება, სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ 6-12 თვის განმავლობაში ისინი მიჰყავთ კონკურენტებს. ახალი კლიენტების მართვაზე ორიენტირებული აღნიშნული პოლიტიკა განვითარებულ ქვეყნებში ითვლება მარკეტინგის ერთ-ერთ მთავარ ფუნქციად.

მარკეტინგის პროექტის მიზნები უნდა იყოს გრძელვადიანი - ჩვეულებრივ მისი მიზნები მოიცავს ძლიერ ბრენდინგ სტრატეგიას, ახალი პოტენციური კლიენტების მოზიდვას. მარკეტოლოგები უნდა აკვირდებოდნენ მატრიცებს. მათი კამპანიები ფოკუსირებული უნდა იყოს ბრენდის ცნობადობის ზრდაზე, ორგანიზაციის მუდმივ გამოკვებაზე ახალი კლიენტებით. გასაღების განყოფილების წარმომადგენლებს, თავის მხრივ კი უნევთ სწრაფ ბილიკზე გადაადგილება - როგორც წესით, მათ აქვთ ყოველთვიური ან კვარტალური გეგმები, სწორედ ამიტომ ისინი უნდა ეძებდნენ არსებული პრობლემების მოგვარების გზებსა და შესაძლებლობას ეფექტური შედეგის დროულად მისაღებად. მათ სჭირდებათ ზუსტად იცოდნენ, რა შეუძლია მარკეტინგის გუნდს ისეთი, რისი შეთავაზებაც შესაძლებელი იქნება კლიენტისათვის დღეს.

ტრადიციულ მარკეტინგისა და გასაღების გუნდებს სხვადასხვა მიზნები აქვთ. ამიტომ უნდა მოხდეს წარმატებული კომპანიების გამოცდილების გაზიარება ბარიერების მოშლასთან დაკავშირებით ამ ორ განყოფილებას შორის:

- მარკეტინგსა და გასაღებას შორის კოლაბორაციის პოვნა და ერთიან სტრატეგიაზე შეჯერება;
- გაყიდვების წარმომადგენლების გუნდის ჩართვა მაქსიმალური შედეგის მისაღებად.

სხვადასხვა კვლევასა და პრაქტიკულ მაგალითებზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ გათანაბრების პროცესში უამრავი დეტალია ჩაბმული, როგორებიცაა საერთო მიზნები, მატრიცები, ბიზნეს პროცესები, ინვესტიციები ბიზნეს ტექნო-ლოგიებში. მაგრამ უპირველესი და უმნიშვნელოვანესია - კომუნიკაცია. თუ გასაღებისა და მარკეტინგის წარმომადგენლები ვერ ჩამოყალიბდებიან ერთ გუნდად, რომლებიც საერთო ენაზე ისაუბრებენ, გაცვლიან ინფორმაციას თავისუფლად საერთო მიზნის მისაღწევად, მსოფლიოს საუკეთესო ტექნოლოგიებიც კი ვერ მოახერხებენ მათ შორის გათანაბრების პრობლემის აღმოფხვრასა და წონასწორობის მიღწევას.

#### ლიტერატურა/REFERENCES

1. კოტლერი ფ., არმსტრონგი გ., „მარკეტინგის საფუძვლები, ბაკურ სულაკაურის გამომცემლობა“, თბილისი, 2015.
2. <http://www.znanie.org.ru/poleznye-stati/marketing/rol-marketinga-v-deyatelnosti-predpriyatiya>
3. <https://www.act-on.com/whitepaper/introduction-to-sales-and-marketing-alignment/>
4. [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_v/sales\\_funnel/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_v/sales_funnel/)
5. <https://www.marketo.com/marketing-and-sales-alignment/>
6. <http://hiterbober.ru/business-terms/chto-takoe-voronka-prodazh-etapy-analiz-primery.html>
7. Голубков Е. П., Проектирование элементов комплекса маркетинга, Маркетинг в России и за рубежом, №4. 2002.

ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა

INNOVATIVE ECONOMICS  
AND MANAGEMENT

ნათია შეროზია,

ივანე ჯავახიშვილის  
სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
დოქტორანტი  
თბილისი, საქართველო  
natiasherozia2@gmail.com  
orcid.org/0000-0001-9072-7956

შემოსულია რედაქციაში:  
მარტი, 2019

რეცენზირებულია:  
აპრილი, 2019

NATIA SHEROZIA,

PhD Candidate at the faculty  
of Economics  
and Business of Iv. Javakhishvili  
Tbilisi State  
University, Tbilisi, Georgia  
natiasherozia2@gmail.com  
orcid.org/0000-0001-9072-7956

Received: March, 2019

Accepted: April, 2019

გენდერული სტერეოტიპების მიმოხილვა  
ალამინური რესურსების მენეჯმენტში

OVERVIEW OF GENDER STEREOTYPES IN  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**ანოტაცია.** ნაშრომის მიზანია მიმოხილოს საზოგადოებაში დამკვიდრებული გენდერული სტერეოტიპები, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე. ინდუსტრიულ ქვეყნებში ქალის როლის ზრდის და ხელმძღვანელ პოზიციებზე მუშაობის მიუხედავად მათ უნევთ ბრძოლა საზოგადოებაში არსებული სტერეოტიპების წინააღმდეგ. ასევე, არის ქვეყნები, სადაც დღემდე ქალებს უჭირთ განათლების მიღება და შესაბამისად დასაქმება. ამგვარი დამოკიდებულება ხშირად დაბალ თვითშეფასებასა და მოტივაციის შემცირებას იწვევს ქალებში, ისინი ფიქრობენ, რომ სანაღმდეგო სქესთან მიმართებაში მათი შესაძლებლობები დაბალია, რაც საბოლოოდ მათ შემოსავლებზე აისახება. აღნიშნული სტერეოტიპული მიდგომების გამოაშკარავება კი საზოგადოებაში არსებული დამოკიდებულების ცვლილების საფუძველი უნდა გახდეს, რადგან გენდერისადმი თანასწორი მიდგომა გულისხმობს შრომის ბაზარზე კონკურენტული სამუშაო გარემოს შექმნას, სადაც კომპანიის კადრების ხელმძღვანელი კანდიდატს შეაფასებს მისი კვალიფიკაციის მიხედვით და სამუშაო ადგილების დიფერენცირებას არ მოახდენს ქალის და მამაკაცის სამუშაო ადგილად. ნაშრომში განხილულია გენდერული დისკრიმინაციის სხვადასხვა ასპექტები საერთაშორისო მკვლევარების ნაშრომების შესწავლის საფუძველზე. ასევე ხაზგასმულია, რომ მსოფლიოში მომხდარი გლობალური ცვლილებების მიუხედავად, 21-ე საუკუნეში გენდერული სტერეოტიპები კვლავ აქტუალურ საკითხად რჩება. ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციაში არსებულ სტერეოტიპულ მიდგომებზე, რომელიც შესაბამის გარემოს ქმნის და ზემოქმედებას ახდენს თანამშრომლის სამსახურში აყვანის პროცედურაზე, მის დაწინაურებასა და ზოგადად თანასწორ მოპყრობაზე. ასევე, მაგალითის სახით მოყვანილია საქართველოში არსებული მდგომარეობა გენდერული თვალსაზრისით. სადაც საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის 2018 წლის ანგარიშის მხედვით აშკარაა გენდერული უთანასწორობა შემოსავლების მიხედვით. აქვე, ხაზგასმულია ისიც, რომ შრომის კოდექსში შეტანილი ცვლილებების მიუხედავად იგი უფრო დასახვეწია, რასაც შედეგად სამუშაო გარემოს სრულყოფა უნდა მოყვეს.

**საკვანძო სიტყვები:** გენდერული სტერეოტიპები, გენდერული მიკერძობა, ობიექტურობა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი.

**ABSTRACT.** The aim of the present paper is to review the gender stereotypes, that already exists in society and has huge effect on organizational culture. Despite the increasing role of women in industrialized countries and their leadership positions, they still have to fight against stereotypes in the society. There are countries where women have difficulty getting education and employment

too. Such attitude often leads to low self-esteem and motivation in women, they think that their ability is low compared to men, which ultimately has effect on their incomes. Exposing these stereotypical approaches should become the basis for the change an existing attitude in society, because the equal approach to gender implies the creation of a competitive working environment on the labor market, where company HR manager will evaluate the candidate's qualification and do not differentiate jobs for women and men. The work discusses various aspects of gender discrimination based on the study of international researches. It is also emphasized that despite the global changes in the world, gender stereotypes still exist in the 21st century and remain its actuality. The focus is on stereotypical approaches in the organization, which creates an appropriate environment and affects the recruitment procedure, promotion and general treatment of the employee. Also, as an example, the current situation in Georgia is brought from gender perspective. Where according to the 2018 report of the National Statistics Office of Georgia, it is clear that gender inequality is based on income. It is important that despite the amendments made to the Labor Code, it still needs some changes to improve the working environment.

**JEL Classification:** M1 M12

**Keywords:** Gender stereotypes, gender bias, objectification, HRM.

### შესავალი

ტრადიციულად გენდერული როლები იყოფა ქალის (ემინინე) და მამაკაცის (ასკულინე) როლებად, რომელიც განსაზღვრავს მათ ქცევას. გენდერის მნიშვნელობა და ზოგადად გენდერული როლის ნორმები შეიძლება არსებითად განსხვავდებოდეს ქვეყნების მიხედვით, ქვეყნის ან კულტურის ფარგლებში, რაც ხშირად გარკვეული სტერეოტიპების საფუძველს ქმნის საზოგადოებაში.

უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში გენდერული სტერეოტიპების საკითხი აქტიურად განიხილება. 1960-70-იან წლებში ჩატარებული კვლევები აჩვენებდა, რომ სუსტი სქესის წარმომადგენლების უმეტესობაში სჭარბობდა დაბალი თვითშეფასება ხელმძღვანელი პოზიციებისადმი, რაც განაპირობებდა ამ მიმართულებით ძლიერი სქესის მზარდ როლს. აქვე, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ დროთა განმავლობაში შეხედულებები იცვლება და ქალების როლის ზრდასთან ერთად კი მამაკაცები იძულებული არიან შეეგუონ მათ არსებობას არა მხოლოდ დაბალი, არამედ საშუალო და მაღალი დონის ხელმძღვანელ პოზიციებზე (Moazzam, Amani; Jabeen, Nasira., 2011) მიუხედავად იმისა, რომ ქალების ზოგადი დასაქმების მაჩვენებელი შეიცვალა, ქალების რიცხვი გადანაცვლების მიმღებ და აღმასრულებელ პოზიციებზე მაინც შეზღუდულია, რომელიც განპირობებულია რიგი ფაქტორებით.

### ლიტერატურის მიმოხილვა

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში ქალების როლი და ჩართულობა საზოგადოებრივი საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. თუმცა, გენდერული უთანასწორობა და სტერეოტიპული მიდგომების აღმოფხვრა მაინც ვერ მოხერხდა. რაც შესაძლოა ქვეყნის ტრადიციების და ფასეულობების გავლენის შედეგი იყოს (Kharadze, Natalia; Kakhber, Chikhradze, 2015) და ასევე გავლენას ახდენდეს რეგიონალური ფაქტორები (Korganashvili, Larisa; Kharadze, Natalia., 2014), რაც საბოლოოდ აისახება ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულ კულტურულ გარემოზე (Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia., 2018) რომელიც ხშირად დაძაბულობის და კონფლიქტების სათავე ხდება (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine., 2018). გენდერული სტერეოტიპი არის დამკვიდრებული არაზუსტი მოსაზრება რომელიმე სქესის უპირატესობის შესახებ, რომლის მიხედვითაც ქალსა და მამაკაცს განსხვავებული როლები აქვს მორგებული. სტერეოტიპები კიდევ უფრო განმტკიცებულია სხვადასხვა სოციალური მექანიზმებით, როგორცაა გვერდითი ეფექტები ე.წ. „Spillover effects“, რაც გულისხმობს საზოგადოებაში გენდერული როლების შესახებ არსებული შეხედულებების გავლენას ორგანიზაციაზე, როდესაც ხელმძღვანელი



მამაკაცებისა და ხელმძღვანელი ქალების მიმართ სხვადასხვა მოლოდინები ყალიბდება. გენდერული სტერეოტიპების ყველაზე გავრცელებულ მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს ქალების კარიერული დანინაურების საკითხი, რადგან ითვლება რომ ბუნებრივად მამაკაცი თავისი შესაძლებლობებით გამოირჩევა, რაც განაპირობებს მათ დომინირებულ როლს ორგანიზაციაში (Moazzam, Amani; Jabeen, Nasira., 2011). რაც კარგად ჩანს თსუ-ს პროფესორების მიერ ჩატარებულ კვლევაში (Paichadze, Nugzar; Kharadze, Natalia; Giorgobiani, Maia; Nikvashvili, Maia., 2019) ბიზნეს ლიდერების საქმიანობის კვლევა კი წარმატებაზე მოქმედ ფაქტორთა შორის არ აკეთებს აქცენტს სქესობრივი კუთხით (Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Lomsadze-Kuchava, Maia; Kharadze, Natalia, 2014); (Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Zedgenidze, Merab; Kharadze, Natalia., 2014)

გენდერული სტერეოტიპები ორივე სქესის მიმართ გარკვეულ მოლოდინებთანაა დაკავშირებული. საზოგადოებას ჩამოყალიბებული აქვს ხედვა ინდივიდუალური ქალებისა და მამაკაცების თვისებების, საჭიროებებისა და ქცევების შესახებ, რომელიც საბოლოოდ მათი შეფასების საფუძველი ხდება (Ellemers, Naomi, 2018).

შრომის ბაზრები და სამუშაო ორგანიზაციები დაყოფილია გენდერის მიხედვით, ქალის და მამაკაცის სამუშაო კატეგორიებად. (Abesadze, Nino; Paresashvili, Nino., 2018) არსებობს სამსახურები, რომლებიც მიკუთვნებულია მხოლოდ ძლიერ სქესს და პირიქით, რაც გენდერული სტერეოტიპების ხელშემწყობ ფაქტორად ითვლება. სხვადასხვა სოციალური კვლევების საფუძველზე, 30 ქვეყნის მასშტაბით მიღებულმა შედეგებმა პროფესიების მიხედვით გენდერული გადანაწილება ნათელი გახადა. ამ კვლევების თანხმად, საპოლიციო სისტემაში დომინირებული როლი მამაკაცებს ერგო, ხოლო სხვა პროფესიები, როგორცაა საექთნო საქმე ქალების კატეგორიას მიაკუთვნა (Moazzam, Amani; Jabeen, Nasira., 2011) გენდერული სტერეოტიპები თავს იჩენს საგანმანათლებლო კონტექსტშიც, (Paresashvili, Nino; Giorgobiani, Maia; Nikvashvili, Maia; Pirtskalaishvili, Dea; Kharadze, Natalia., 2019) მეცნიერების სხვადასხვა სფეროში ქალი სტუდენტები ნაკლებად ნიჭიერად მიიჩნევა საპირისპირო სქესთან მიმართებაში, რაც განაპირობებს ისეთი დარგების არსებობას, სადაც ჩამოყალიბებული სტერეოტიპების საფუძველზე ქალები იშვიათად გვხვდება (Ellemers, Naomi, 2018). ამ პროცესის ახსნა შესაძლებელია შუშის ჭერის თეორიის საშუალებით, რომლის თანახმადაც ე.წ. „შუშის ჭერი“ იგივე უჩინარი ბარიერი ქალებს და სხვა უმცირესობებს, მათი შესაძლებლობების მიუხედავად ხელს უშლის დანინაურებასა და ხელფასის ზრდაში, არსებული უჩინარი წინააღმდეგობის საფუძველზე (Bendeliani, Pirio, Amashukeli, & khechuashvili, 2014). ექსპერიმენტული კვლევები კი ცხადყოფს, რომ იდენტური სამუშაო გამოცდილებისა და განათლების მქონე ადამიანების სამუშაოზე აყვანის დროს ყურადღება მახვილდება ქალი აპლიკანტის ოჯახურ მდგომარეობასა თუ ბავშვების რაოდენობაზე, როდესაც კანონით გასაუბრების დროს, მსგავსი კითხვების დასმა იკრძალება. შრომის ბაზარზე ქალების მიმართ უთანასწორო მიდგომას აღნიშნავს კიდევ ერთი ტერმინი „შუშის ლიფტი“, რაც გულისხმობს სიტუაციას, როდესაც ქალებით დომინირებულ სფეროში მამაკაცებს ენიჭებათ უპირატესობა მენეჯერების, კლიენტების თუ კოლეგების მხრიდან. შესაბამისად მამაკაცებს უფრო მეტი კარიერული წინსვლის შანსი აქვთ, ქალ კოლეგებთან შედარებით. მამაკაცი მედეები, ბიბლიოთეკარები, დაწყებითი სკოლის მასწავლებლები, სოციალური მუშაკები და ა. შ. ამ შუშის ლიფტის პოტენციური მგზავრები არიან, რომელსაც ისინი კარიერული წინსვლის გზაზე შესაძლებლობად იყენებენ, ხოლო ქალბატონებისთვის მსგავსი სამუშაო შესაძლო წინააღმდეგობას და ხანგრძლივი დასაქმების ადგილს წარმოადგენს (Bendeliani, Pirio, Amashukeli, & khechuashvili, 2014). გენდერული სტერეოტიპები გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ქალისა და მამაკაცის სამომავლო პოტენციალზე, არამედ კონკრეტული სამუშაო ფასდება იმის მიხედვით თუ ვინ ასრულებს მას. ამგვარი დამოკიდებულება კი გავლენას ახდენს დასაქმებულის კარიერულ ზრდასა და შემოსავლებზე. ჩატარებული 100 ემპირიული კვლევიდან, რომელშიც სხვადასხვა ინდუსტრიაში დასაქმებული 378,850 ადამიანი მონაწილეობდა შედეგებმა აჩვენა, რომ მამაკაცების მიერ შესრულებული სამუშაო, ქალების მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან შედარებით დადებითად შეფასდა, რამაც საბოლოოდ მათ შემოსავლებზე ჰპოვა ასახვა (Ellemers, Naomi, 2018). ზემოთ აღნიშნული

ტერმნი „მუშის ქერი,“ უთანაბრო შემოსავლების შემთხვევაშიც გამოიყენება, რომელიც ააშკარავებს ამ პროცესის საფუძველს. თანამედროვე საზოგადოებაში, ქალების გარკვეული ნაწილი პესიმიზმით არის განმსჭვალული, რადგან ისინი ფიქრობენ, რომ პროფესიული განვითარების მეტი შანსი აქვს მამაკაცს, ვიდრე ქალს საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში. (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine, 2018)

დასაქმების ბაზარზე შემოსავლების უთანაბრობის მიზეზებს შორის აღსანიშნავია ქალების და კაცების სამუშაო გამოცდილება. ვინაიდან სწორედ ქალები ტოვებენ შრომის ბაზარს ოჯახური ვალდებულებების (ბავშვების აღზრდა და ა.შ) გამო გარკვეული პერიოდით. ეს სავალდებულო შესვენებები ხშირად ქალების სამუშაო გამოცდილებას ამცირებს მამაკაცებთან შედარებით. ამ ყველაფერს დამსაქმებელი მიჰყავს იმ აზრამდე, რომ რეპროდუქციული ასაკის ქალები სავარაუდოდ გამოეთიშებიან შრომის ბაზარს კონკრეტული პერიოდით, რაც ხშირად გავლენას ახდენს სამსახურში აყვანის, დანიშნულების და ტრენინგების შესახებ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. სხვადასხვა კვლევების საფუძველზე დადგინდა, რომ ოჯახური ვალდებულებების გამო (მშობლობის მოვალეობის თუ მოხუცი მშობლების მოვლის მიზნით), მამაკაცებსაც შეიძლება დროებით მოუწიოთ სამუშაო ბაზრის დატოვება. თუმცა გასაუბრების დროს პირად ცხოვრებასა და გეგმებზე მხოლოდ ქალებს უსვამენ კითხვებს და არა მამაკაცებს, რაც სუსტი სქესისადმი არასწორი მიდგომაა (Bendeliani, Pirio, Amashukeli, & khechuashvili, 2014). მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული თანამშრომლის ძალისხმევა ფასდებოდეს ორგანიზაციაში მისი შესრულებული საქმიანობიდან გამომდინარე, რათა თანამშრომლის პროფესიულ ზრდას შეენეცოს ხელი და იგი განვითარების სხვა ეტაპზე გადავიდეს. (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine, 2018)

გენდერული სტერეოტიპების მსხვერპლი არა მხოლოდ ქალები, მამაკაცებიც შეძლება აღმოჩნდნენ, რადგან საზოგადოებაში ჩამოყალიბებული აზრის თანახმად სწორედ ძლიერი სქესის წარმომადგენელმა უნდა უზრუნველყონ ოჯახის საჭიროებების დაკმაყოფილება და მთელი პასუხისმგებლობა მათ აწვება. მსგავსი შეხედულება აიძულებს მამაკაცს მისი შესაძლებლობების მიუხედავად დაემორჩილოს ჩამოყალიბებულ სტერეოტიპებს, რაც ხშირად ფსიქოლოგიურ პრობლემის მიზეზი ხდება (Ellemers, Naomi, 2018). თუმცა, ასეთი მაგალითები არც ისე ბევრია და მამაკაცების უმეტესობა სულაც არ თვლის ამ ფაქტს პრობლემად. პირიქით, ხშირად ისინი მოხარული არიან თავიანთი სტატუსის გამო, რომელიც თავდაჯერებულობასთან ასოცირდება.

### გენდერული დისკრიმინაციის ელემენტები ქართული შრომის ბაზარზე

საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის მიზნით გარკვეული ღონისძიებები გატარდა. მათ შორის აღსანიშნავია 2013 წელს ქვეყნის პარლამენტის მიერ შრომის ახალ კოდექსში ცვლილებების შეტანა, რამაც მნიშვნელოვნად სრულყო ადამიანური რესურსების საკანონმდებლო ბაზა. მიუხედავად ამისა, ჯერ კიდევ ბევრია გასაკეთებელი და პრაქტიკაში დასაწერგი, რომ აღნიშნული საკანონმდებლო ბაზა სრულად აკამყოფილებდეს ევროპულ სტანდარტებს.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური ყოველწლიურად აქვეყნებს ქალების და კაცების შრომის ბაზარზე ჩართულობის და საშუალო ხელფასების შესახებ მონაცემებს. ამ მონაცემების მიხედვით 2017 წელს, ქალების საშუალო თვიურმა ხელფასმა შეადგინა 770 ლარი, ხოლო კაცების 1 197 ლარი. ასევე უკანასკნელი წლების უმუშევრობის დონეს თუ შევადარებთ ვნახავთ, რომ ქალების უმუშევრობის დონე დაბალია, ვიდრე კაცების -2017 წლისთვის ქალების უმუშევრობის მაჩვენებელი 7%-ს შეადგენს, ხოლო კაცების 11%-ს. თუმცა, ეკონომიკური აქტიურობის დონე მამაკაცებში უფრო მეტია, რაც ნიშნავს იმას, რომ უფრო მეტი მამაკაცი ეძებს სამსახურს. ოფიციალური მონაცემების მიხედვით, 2016 წელს ქალებს 42 % არ არის ეკონომიკურად აქტიური, ხოლო ეს მაჩვენებელი კაცებისთვის მხოლოდ 23%-ს შეადგენს. 2017 წლის მონაცემებში ქალებისა და მამაკაცების ეკონომიკური აქტიურობის დონეებში უმნიშვნელო ცვლილებაა წინა წელთან შედარებით ქალების მაჩვენებელი იგივეა, ხოლო ეკონომიკურად არა აქტიური კაცების მაჩვენებელი ოდნავ იმატებს, იგი 25%-ს შეადგენს (National Statistics Office of Georgia, 2018).

რაც შეეხება ხელფასების გენდერული განსხვავების მიზეზს, იგი საქართველოში ნაკლებადაა შესწავლილი. ქალებისა და მამაკაცების გამოკითხვის, ასევე საშუალო ხელფასების შედარების შედეგად გამოიკვეთა ხელფასების უთანასწორობის ორი მიზეზი: დაბალი ხელფასები ქალების მიერ დომინირებულ სექტორში, როგორცაა განათლება, ჯანდაცვა და სოციალური დაცვა და მომსახურება, ასევე ქალების ნაკლებობა ხელმძღვანელ პოზიციებზე (Bendeliani, Pirio, Amashukeli, & khechuashvili, 2014). 2018 წლის საბოლოო ანგარიშის მიხედვით კი ქალისა და მამაკაცის ხელფასებს შორის საკამოდ დიდი განსხვავებაა. 2017 წლის მონაცემების საფუძველზე აშკარაა ხელფასების უთანასწორობა კაცებსა და ქალებს შორის, რაც კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ გენდერული სტერეოტიპები არსებობს და იგი კვლავ აქტუალურია (National Statistics Office of Georgia, 2018).

### დასკვნა

საზოგადოებაში არსებული სტერეოტიპული ხედვა სხვადასხვა საკითხებისადმი ააშკარავებს ამ ხედვის ნაკლოვანებებს. სტერეოტიპები უარყოფითადაა მოქმედებენ ინდივიდზე და იგი მის ქცევაზე აისახება. ინდივიდის ფორმირების დროს დოდ როლს თამაშობს ოჯახი, სადაც მისი სოციალიზაცია და განვითარება იწყება. ასევე მნიშვნელოვანია ზოგადი ფონი და განათლების დონე საზოგადოებაში, რადგან ის ორგანიზაციები სადაც დასაქმებულები ვართ ამ საზოგადოებაში არსებობს, ვითარდება და საზოგადოებაში დამკვიდრებული მიდგომები გარკვეულწილად გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე.

სტერეოტიპული ხედვას არა მხოლოდ უარყოფითი, არამედ დადებითი მხარეებიც აქვს. იგი აიძულებს საზოგადოების წევრებს გახსნან ერთგვარად შეზღუდული წრე და იბრძოლონ თავიანთი უფლებების დასაცავად. ის ერთგვარი მუხტია, რომელიც განვითარების შესაძლებლობას იძლევა. თუმცა, ერთბაშად შედეგის მიღწევა არ არის მარტივი, არამედ მოითხოვს დროს და გრძელვადიანი პროცესია. ამ ბრძოლის შედეგია გენდერული სტერეოტიპების საზოგადოებაში დამკვიდრებული ხედვის ცხლილება, რამაც ქალები საპირისპირო სქესთან მიმართებაში უფრო თავდაჯერებული გახადა და მათთვის მანამდე მიუწვდომელ მენეჯერულ პოზიციებზეც მოგვევლინენ.

### ლიტერატურა /REFERENCES:

- [1] **Abesadze, Nino; Paresashvili, Nino;** (2018). Gender Aspects of Youth Employment in Georgia. Ecoforum Journal, 481-488.
- [2] **Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Lomsadze-Kuchava, Maia; Kharadze, Natalia.** (2014). Globalization and research of success factors of Georgian business leaders. Modern issues of Medicine and Maagement, 146-151.
- [3] **Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Zedgenidze, Merab; Kharadze, Natalia,;** (2014). Characteristics of development of leadership in the environment of global economy. Modern issues of Medicine and Maagement, 141-145.
- [4] **Bendeliani, n., Pirio, T., Amashukeli, M., & khechuashvili, L.** (2014). GENDER DISCRIMINATION IN GEORGIAN LABOUR MARKET. Tbilisi: Center for Social Sciences pp.13-19.
- [5] **Ellemers, Naomi.** (2018). Gender Stereotypes. Annual Review of Psychology, 217-283.
- [6] **Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia,;** (2018). Organization Culture Management Challenges. European Journal of Interdisciplinary Studies, 67-79.
- [7] **Kharadze, Natalia; Kakhaber, Chikhradze.** (2015). Cultural Parallels Between Russia and Georgia and Their Effect on Women Employment. CULTURE AND RUSSIAN SOCIETY. Helsinki.
- [8] **Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine.** (2018). Personal Development Peculiarities on Gender Perspective in Georgia. European Journal of Multidisciplinary Studies, p. 111-123.
- [9] **Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;** (2018). Organization Conflict Management Challenges. European Journal of Economics and Business Studies, 30-41.
- [10] **Kharadze, Natalia; Paichadze, Nugzar; Paresashvili, Nino; Pirtskelaishvili, Dea.** (2019). GENERAL TRENDS OF

- 
- BUSINESS CAREER MANAGEMENT. 17th International Conference on Social Sciences (pp. 253-254). Murcia: EUROPEAN CENTER FOR SCIENCE EDUCATION AND RESEARCH.
- [11] **Korganashvili, Larisa; Kharadze, Natalia;** (2014). Regional Project Management of Tourism Development in Georgia. Project-Management-Development-Practice-and-Perspectives, 109-116.
- [12] **Moazzam, Amani; Jabeen, Nasira.** (2011, July-December). Gender Stereotypes and Women in Management The Case of Banking Sector of Pakistan. A Research Journal of south Asian Studies, pp. Vol.26, No.2 259-263.
- [13] National Statistics Office of Georgia. (2018). Men and Women in Georgia. Retrieved from [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge): [http://www.geostat.ge/cms/site\\_images/\\_files/georgian/health/W&M%20GEO-2018.pdf](http://www.geostat.ge/cms/site_images/_files/georgian/health/W&M%20GEO-2018.pdf)
- [14] **Paichadze, Nugzar; Kharadze, Natalia; Giorgobiani, Maia; Nikvashvili, Maia;** (2019). CAREER MANAGEMENT TRENDS IN TERMS OF GENDER. 17th International Conference on Social Sciences (pp. 124-143). Murcia: EUROPEAN CENTER FOR SCIENCE EDUCATION AND RESEARCH.
- [15] **Paresashvili,Nino; Giorgobiani,Maia; Nikvashvili,Maia; Pirtskalaishvili,Dea; kharadze ,Natalia;** (2019). Career Management Peculiarities in Educational Institutions. 17th International Conference on Social Sciences (pp. 212-231). Murcia: EUROPEAN CENTER FOR SCIENCE EDUCATION AND RESEARCH.

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ქეთევან გოლეტიანი,

საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის დოქტორანტი.  
ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო  
უნივერსიტეტის პროფესორი,  
ბათუმი, საქართველო  
[k.goletiani@bntu.edu.ge](mailto:k.goletiani@bntu.edu.ge)  
[orcid.org/0000-0002-3074-4794](https://orcid.org/0000-0002-3074-4794)

*შემოსულია რედაქციაში:*

*თებერვალი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

#### KETEVA GOLETIANI,

Doctorate of Technical University  
of Georgia.

Professor of Batumi Navigation  
Teaching University,  
Batumi, Georgia

[k.goletiani@bntu.edu.ge](mailto:k.goletiani@bntu.edu.ge)

[orcid.org/0000-0002-3074-4794](https://orcid.org/0000-0002-3074-4794)

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

**JEL Classification: M1 M14**

#### შასავალი

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერთა საქმიანობაზე. მსოფლიოში მზარდი გლობალიზაცია კიდევ უფრო მეტად საჭიროებს სხვადასხვა რწმენის, ღირებულებებისა და წარმომავლობის ხალხის ჩართვას სამუშაო პროცესში. შრომის ბაზარი დღეს ისე როგორც არასდროს ღია და ხელმისაწვდომია ყველასთვის, ყველა კონტინენტის სამუშაო ძალა ერთად იყრის თავს და მათ უწევთ შეჯიბრი დასაქმებისთვის. მენეჯმენტისთვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად კვალ

## სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გლობალიზაციისა და მზარდი კონკურენციის პირობებში

### SOME OF DIVERSITY OF WORKFORCE IN TERMS OF GLOBALIZATION AND GROWING COMPETITION

**ანოტაცია.** განხილულია სამუშაო ძალა ორგანიზაციის ღია სისტემაში, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მახასიათებლები. ცოდნა ადამიანების კაპიტალია, რომელიც მენეჯერებმა კომპანიის მომგებიანობის ზრდისთვის უნდა გამოიყენონ. ცოდნის მენეჯმენტის მთავარი იარაღი გაზიარების უნარი კულტურულმა განსხვავებებმა შეიძლება შეფერხოს. ბარიერი, როგორცაა ენა ართულებს კომუნიკაციას და შესაბამისად ინფორმაციის გაცვლასაც უშლის ხელს. სჭირო ხდება შუამავალი, რომელიც ამ პროცესის უწყვეტობას უზრუნველყოფს, სწორედ მენეჯერი უნდა იქცეს ასეთ ფასილიტატორად. შესაბამისად ასეთ მენეჯერებს მაღალი კვალიფიკაცია და კარგი განათლება სჭირდებათ. გაანალიზებულია პიროვნულ თვისებებისა და ფასეულობების ზეგავლენას სამუშაო შედეგებზე, მენეჯერების მართვის სტილის, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში გამოვლენილ პრობლემებს. პარალელურად განხილულია ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ დასაქმებულთა ქცევაზე.

**საკვანძო სიტყვებო:** სამუშაო ძალა, ცოდნა, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება

**ABSTRACT.** The workforce is discussed in the open system of the organization, characteristics of diversity of workforce. Knowledge is the capital of people, which managers should use to increase the profitability of the company. The main weapon of knowledge management is the ability to share cultural differences that can be hindered. The barrier, such as language, makes it difficult to communicate and thus hinders information exchange. A mediator is needed to ensure continuity of the process, and the manager should become such a facilitator. Consequently, such managers need high qualifications and good education. It is analyzed the personal characteristics and values of the work outcomes, managers' management style, the problems identified in the various working conditions. In parallel, psychological factors are discussed that affect the behavior of the employee.

**Keywords:** workforce, knowledge, diversity of work force



რჩება გუნდის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალით დაკომპლექტება. შესაბამისად, მენეჯერებიც 21-ე საუკუნეში საჭიროებენ ახალი უნარების შექმნას, რომელთა საშუალებით სწორად მართავენ მულტი-კულტურულ და მრავალფეროვან სამუშაო ძალას. სწორედ, მენეჯერებმა უნდა შეძლონ შექმნან ისეთი სამუშაო გარემო სადაც პატივს სცემენ და დააფასებენ მრავალფეროვან სამუშაო ძალას. მოცემული ნაშრომის კვლევის საგანია კონკრეტულ სექტორში დასაქმებული სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების განსაზღვრა. მენეჯმენტის დამოკიდებულების გამოვლენა სამუშაო ჯგუფების ჰეტეროგენული შემადგენლობით დაკომპლექტების მიმართ. დასაქმებულების მიერ დისკრიმინაციის ფაქტებისადმი გამოხმაურების განსაზღვრა. კომპანიის წარმატებისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდაში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის წილის განსაზღვრა.

### შესავალი ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ეპოქაში, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში, მენეჯმენტის მხრიდან საჭიროა ხელმძღვანელი რგოლისთვის ისეთი კომპეტენციების სრულყოფა, რომლებიც ახდენენ ყოვლისმომცველი მმართველობითი კონტურის ფორმირებას და მორგებას კულტურულ ცვლილებებსა და მრავალფეროვნებზე. გასაკვირი არ არის, რომ თუ კრიტიკულად შევხედავთ ადამიანების და პროცესების მართვას სხვადასხვა ქვეყანაში, აღმოვაჩინებთ, რომ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში აუცილებელია პროფესიული, რელიგიური, კულტურული ცვლადების საფუძვლიანი ცოდნა, რომელიც გავლენას ახდენს მართვის ფუნქციებსა და ადმინისტრაციულ გადაწყვეტილებებზე.

თანამედროვე მსოფლიოში საკმაოდ დიდი ყურადღება ეთმობა დასაქმებულების პროფესიონალიზმთან ერთად, მათ ემოციურ ინტელექტს, რადგანაც დასაქმებულის ემოციური განწყობა პირდაპირპროპორციულია საბოლოო შედეგზე, ამიტომ დამსაქმებლები ცდილობენ სამუშაო გარემო მაქსიმალურად მორგებული იყოს მრავალფეროვან სამუშაო ძალაზე. ემოციური ინტელექტი, ეს ერთგვარი შეჯამებაა ინდივიდუალური უნარების, რომელიც აყალიბებს პიროვნებას. თანამედროვეობაში აქტიურად გამოიყენება იგი პერსონალის შერჩევის პროცესში. თუმცა, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ტესტები არაა პანაცეა და სასურველი შედეგების მისაღებად კომპლექსური ნაბიჯების გადადგმა საჭირო. ჩვენი ამოცანაა ლიტერატურული წყაროების გაცნობის, კვლევის ჩატარების შემდგომ შევიმუშაოთ რეკომენდაციები და მმართველობითი გადაწყვეტილებები კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით თანდათან უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები. ამ მრავალფეროვნების მართვა გლობალური პრობლემა ხდება. ეს ცვლილება გულისხმობს, მაგალითად, პერსონალის განსხვავებული ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მრავალფეროვანი ტრენინგების ჩატარებასა და სტიმულირების პროგრამების გაუმჯობესებას. როცა მრავალფეროვნება არ არის სწორად მართული, სამუშაო ძალის გადინების, კომუნიკაციის გართულებისა და ადამიანებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება. მრავალფეროვნებაზე საუბარი მრავალი მიმართულებით შეიძლება. აღსანიშნავია, რომ ყველა ადამიანი ინდივიდუალურია და განსხვავდება ერთმანეთისგან. თუმცა, ხშირად ისეც ხდება, რომ მათ საერთო ნიშნების მიხედვით სხვადასხვა ჯგუფს მივკუთვნებთ და ასეც ვყოფთ ერთმანეთისგან.

ყველასათვის ცხადია, რომ დღევანდელი სამყაროს გამოწვევაა ბაზრისა და მომხმარებლების მოთხოვნილებებზე ორგანიზაციების მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღების კონცენტრირება და მასზე ადექვატური რეაგირება, რომელიც გლობალური სამყაროს პირობებში საკმაოდ რთულად მისაღწევი პროცესია.

ორგანიზაციებს ამ შემთხვევაშიც, როგორც ყოველთვის, განვიხილავთ, როგორც ღია სისტემებს, რომლებიც რესურსებს ლებულობენ გარემოდან და ახდენენ მათ ტრანსფორმირებას საბოლოო პრო-

დუქტად, რომლებიც ბრუნდებიან გარემომცველ გარემოში საქონლისა და მომსახურებების სახით. თუ ყველაფერი მიზანმიმართულად მუშაობს, მაშინ გარემო აფასებს საბოლოო პროდუქტს და უწყვეტად განიცდის მასზე მოთხოვნას ამჟამად განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციებს, რომლებიც პასუხობენ ბაზრისა და მომხმარებლების მოთხოვნებს; სწორედ აქედან გამომდინარე, ორგანიზაცია და მისი გარემოცვა ურთიერთდამოკიდებული ხდება.

ორგანიზაციები, როგორც ღია სისტემები ახდენენ ადამიანური და მატერიალური რესურსების ტრანსფორმაციას საქონლად და მომსახურებად. ამ დროს იქმნება გარკვეული ჯაჭვი გარემოსა და ორგანიზაციას შორის, რომელიც ეს განამტკიცებს საქმიანობას და ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს გადარჩეს და იფუნქციონიროს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. მაგრამ ურთიერთობები ორგანიზაციასა და გარემოს შორის ზოგჯერ შეიძლება წარმართოს მცდარი გზით. თუ ეს ჯაჭვი ირღვევა და ორგანიზაციის მიერ წარმოებული მომსახურებები ან პროდუქცია ხდება არააპოპულარული, მაშინ, ადრე თუ გვიან, ჩნდება სირთულეები მისი საქმიანობისათვის აუცილებელი რესურსების მიღებასთან დაკავშირებით. ყველაზე უარეს შემთხვევაში ის წყვეტს არსებობას [2].

აქ უკვე მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ორგანიზაციული ქცევა და მენეჯმენტი. აქ მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ მენეჯერმა ორგანიზაციული ამოცანების მისაღწევად აუცილებელია გაითვალისწინოს ორგანიზაციული ქცევის უმნიშვნელოვანესი საკითხები და ორგანიზაციის მისია განახორციელოს დასაქმებული ადამიანების სამუშაო ცხოვრების ბალანსის უზრუნველყოფის ფონზე მათი მიზნების განხორციელება. სწორედ ამ დროის მიიღწევა როგორც მენეჯერთა, ასევე რიგითი თანამშრომელთა. შესაბამისად, ორგანიზაციული ქცევის მეშვეობით მენეჯერები დავალებათა შესრულების პარალელურად ყურადღებას ამახვილებენ ისეთი საკითხებზე, როგორცაა, ერთის მხრივ, სამუშაო კმაყოფილება და ორგანიზაციისადმი ერთგულება.

XXI საუკუნეში, როდესაც ჩვენ ვაკვირდებით სქესთან, რასობრივ და ეთნიკურ კუთვნილებასთან, ასაკთან, ფიზიკურ შესაძლებლობებთან და სექსუალურ ორიენტაციასთან დაკავშირებით მრავალ განსხვავებას, მნიშვნელოვან დევიზად იქცა სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება. წარმატება, ახალ სამუშაო ადგილზე, დამოკიდებულია სხვადასხვა კულტურაში აღზრდილ, სხვადასხვა ასაკისა და სქესის, განსხვავებული რასობრივი და ეთნიკური კუთვნილების მქონე ადამიანებთან მუშაობის უნარზე. იმისათვის, რომ ვმართოთ სხვა ადამიანები და ვიმუშაოთ მათთან, პატივი ვცეთ მათ ინდივიდუალურ თავისებურებებს და შევაფასოთ მრავალფეროვნება, საჭიროა ვფლობდეთ სენზიტიურობას პიროვნებათშორისი ურთიერთობებისადმი და კულტურული თავისებურებებისადმი [2].

მენეჯერთა სამუშაო, თავისი სპეციფიკისა და ბუნების გათვალისწინებით, საკმაოდ რთულია, რადგან სწორედ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების საფუძველზე დამოკიდებული მათზე დაქვემდებარებული პერსონალის სამუშაო ეფექტიანობა. მათ უნდა დაუგეგმონ და ასევე უზრუნველყონ თითოეული თანამშრომლის კარიერული წინსვლა, მოტივაცია, მონიტორინგი, მრავალფეროვანი ამოცანების შესრულება; და ასევე მრავალფეროვნების საკითხების ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილად გადაქცევა.

საქართველოს კანონმდებლობა მოიცავს შრომის კოდექსს (რომელიც მოიცავს დებულებებს დისკრიმინაციის აკრძალვის, სამუშაო საათების, და ფასიანი შვებულების შესახებ). სხვა ინსტრუქციები მოცემულია მთავრობის გენდერულ სტრატეგიაში და სამოქმედო გეგმაში ინვალიდთა ინტეგრაციისათვის და სხვა. ქართველ დამსაქმებლებზე გავლენის მქონე საერთაშორისო ინსტრუმენტებს შორის არიან: ევროპის ადამიანის უფლებების კონვენცია, ევროპის სოციალური ქარტია და საქართველოს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში განევრიანებასთან დაკავშირებული შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენციები. საქართველოს შ+ სტატუსი ევროკავშირთან და ევროკავშირის წევრობის სურვილი საქართველოს ავალდებულებს კანონმდებლობის შესაბამისობაში მოყვანას ევროკავშირის მოთხოვნებთან.

ორგანიზაციების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა განსხვავებულ ადამიანებთან შეგუებაა. ამ პრობლემის აღწერისათვის ვიყენებთ ტერმინს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება. გლობალიზაცია ინტერესდება სხვადასხვა ქვეყნის ხალხებს შორის სხვაობით, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება კი მოცემულ ქვეყნებში ადამიანებს შორის განსხვავებებს განიხილავს [2].

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით თანდათან უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები. ამ მრავალფეროვნების მართვა გლობალური პრობლემა ხდება. უმეტესი ქვეყნების საზღვრები გახსნამ მოქმედ ორგანიზაციებში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გაზარდა.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერთა საქმიანობაზე. მენეჯერებს უხდებათ, შეცვალონ თავიანთი პრინციპები და ყველას ერთნაირად კი არ მოექცენენ, არამედ გააცნობიერონ დაქირავებულებს შორის განსხვავებები და ამ განსხვავებების შესაბამისად იმოქმედონ, რათა შეინარჩუნონ თანამშრომლები და ამავე დროს მათი პროდუქტიულობაც გაზარდონ. ეს ცვლილება გულისხმობს [3], მაგალითად, პერსონალის განსხვავებული ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მრავალფეროვანი ტრენინგების ჩატარებასა და შეღავათების პროგრამების გაუმჯობესებას. მრავალფეროვნებამ, თუ სწორადაა მართული, შეიძლება ორგანიზაციებში შემოქმედებითობა და სიახლეების დანერგვა გაზარდოს და პრობლემების შესახებ სხვადასხვა თვალსაზრისის განხილვის გზით გადანყვეტილების მიღების პროცესი გააუმჯობესოს. როცა მრავალფეროვნება არ არის სწორად მართული, სამუშაო ძალის გადინების, კომუნიკაციის გართულებისა და ადამიანებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება.

თანამედროვე მენეჯერებმა გააცნობიერეს, რომ ხარისხისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას თავიანთ თანამშრომლებთან ერთად უნდა შეეცადნონ. ისინი არა მარტო ცვლილებების განხორციელების ძირითადი ძალა უნდა გახდნენ, არამედ აქტიურად უნდა ჩაერთონ ამ ცვლილებების დაგეგმვაში.

პიროვნული თვისებები არის იმ საშუალებების ჯამი, რომლითაც პიროვნება მოქმედებს ან ურთიერთქმედებს სხვებთან. მას ხშირად ადამიანის მიერ გამოვლენილ გაზომვად თვისებებს უწოდებენ [6]; [7].

გასულ წლებში მკვლევარებმა განსაკუთრებული ყურადღება პიროვნებების ორგანიზაციებთან და სამსახურებთან შეთავსებას მიაქციეს. რამდენადაც ორგანიზაციები დინამიკურ და ცვალებად გარემოში მოქმედებენ, მათ ისეთი თანამშრომლები სჭირდებათ [9], რომლებიც მზად არიან, შეეგუონ დავალების ცვალებადობას და სხვა სამუშაო ჯგუფში ადვილად გადაინაცვლონ. ასე რომ, უფრო მნიშვნელოვანია დაქირავებულის პიროვნული თვისებები შეესაბამებოდეს მთლიანად ორგანიზაციის კულტურას, ვიდრე რომელიმე კონკრეტულ სამუშაოს [4]; [5].

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას შემდეგი სარგებლის მოტანა შეუძლია:

- სამართლიანობა სამსახურში (დისკრიმინაციის არ არსებობა);
- ხარჯების შემცირება კადრების ხანგრძლივად შენარჩუნების გზით;
- ხარჯების შემცირება უსამართლო განთავისუფლებების გამო გამართული სასამართლო პროცესების და სხვა დარღვევების არ არსებობით [10];
- თანამშრომლების ძლიერი მოტივირებით ინოვაციურობის, პროდუქტიულობის და ხარისხის ამაღლება;
- თანამშრომლების მაღალი ერთგულება;
- თანამშრომლების სწავლება;
- ხარჯების შემცირება კადრების ხანგრძლივად შენარჩუნების გზით;
- სტრესითა და აბსენტიზმით გამოწვეული დანაკარგების შემცირება;
- თანამშრომლების ძლიერი მოტივირებით ინოვაციურობის, პროდუქტიულობის და ხარისხის ამაღლება მრავალფეროვნება სამუშაო ძალის მონაწილეობით;

- ნიჭიერი კადრების მოზიდვა განურჩევლად სქესის, რასის, ეთნიკური წარმომავლობის ასაკის ან შეზღუდული შესაძლებლობისა;
- მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გამოყენების უნარი და უკეთ მოქმედება მზარდ, მრავალფეროვან, გლობალურ ბაზარზე კომპანიის პოზიტიური იმიჯის და რეპუტაციის გაძლიერების მიზნით.
- როცა ადამიანები თავს გრძნობენ დაფასებულად მათი წარმომავლობის მიუხედავად ისინი უფრო პროდუქტიულები ხდებიან, შესაბამისად ეხმარებიან ორგანიზაციას წარმატების მიღწევაში და გამონეგებთან გამკლავებაში.
- კომპანიებს შეუძლიათ გაზარდონ მომგებიანობა და მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხი სამუშაო პროცესებში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ჩართვით. ეს დაეხმარება კომპანიას კონკურენტული უპირატესობის ზრდასა და მეტი მომხმარებლის მოზიდვაში.
- მრავალფეროვანი სამუშაო ჯგუფი უფრო კრეატიულია, ვიდრე ჰომოგენური სამუშაო ჯგუფი. შესაბამისად, კომპანიისთვის უფრო მომგებიანია, რადგან პრობლემებთან გამკლავების სხვადასხვა გზების მოძიება ხდება შესაძლებელი.

### დასკვნა

და ბოლოს, გლობალიზაცია ყველა კომპანიაზე ახდენს გავლენას მიუხედავად მისი მასშტაბებისა, რადგან დღეს ნებისმიერ პატარა ფირმასაც საშუალება აქვს გავიდეს საერთაშორისო ბაზარზე და კონკურენციაში შევიდეს მულტინაციონალურ მოთამაშეებთან. შერჩევის პოლიტიკის დაგეგმვისას მენეჯმენტი უნდა ხედებოდეს რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა დაეხმარება მას კულტურული განსხვავებებისა და ბარიერების გადალახვაში.

### ლიტერატურა/REFERENCES

1. **გაბაშვილი მ.** საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო - ნაწილი III, თბილისი, გამომცემლობა „ვესტა“ – 2015, 38 გვერდი;
2. **ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ.,** ორგანიზაციული ქცევა - ნაწილი I, ნაწილი II, თბ., გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2010 წ.;
3. **ხომერიკი თ.** მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია, 2007, 270 გვერდი;
4. საჯარო სამსახურის ბიუროს 2015 წლის ანგარიში, თბილისი, 2015, 25 გვერდი;
5. **Alan Proce,** Human Resource Management, Boston, Cengage Learning EMEA; 4th Revised edition edition, 2011, 640 pages;
6. **Laurie J. Mullins,** Management and Organizational behavior, New Jersey, Financial Times Management; 8 Pap/Psc edition, 2007, 837 pages;
7. **Mc Shane ,Von Glinow,** Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill/Irwin; 5 th edition, 2009, 672 pages;
8. **Ricky W.Griffin,** Organizational Behavior, Boston, Cengage Learning; 10 th edition, 2011, 628 pages;
9. **Richard L. Draft,** New Era of Management, Boston, South-Western College Publishing; International ed of 10 th revised ed edition, 2010, 668 pages;
10. **Stepen P. Robbins, Timothy A. Judge,** Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, 2008, 13th edition, 752 pages.



## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### გელა მამულაძე,

ეკონომიკის დოქტორი,  
ბათუმის შოთა  
რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი,  
საქართველო, ბათუმი  
*Mamuladze.gela@bsu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0003-2448-775X*

#### მირზა ბახტაძე,

ბათუმის შოთა რუსთაველის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი,  
ბიზნესის ადმინისტრირების  
დოქტორანტი,  
საქართველო, ბათუმი  
*Mirzabakhtadze@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0002-3319-6092*

*შემოსულია რედაქციაში:*

*თებერვალი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

#### GELA MAMULADZE ,

Doctor of economics,  
professor of Batumi  
Shota Rustaveli state University,  
Georgia, Batumi  
*Mamuladze.gela@bsu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0003-2448-775X*

#### MIRZA BAKHTADZE,

Batumi Shota Rustaveli State University,  
PhD student of Business administration,  
Georgia, Batumi  
*Mirzabakhtadze@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0002-3319-6092*

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

JEL P10, R1, M10

## მდგრადი განვითარებით პრინციპებისა და ინოვაციური მენეჯმენტის ურთიერთ- კავშირის ძირითადი თავისებურებები

### THE MAIN PECULIARITIES OF INTERCONNECTION OF INNOVATIVE MANAGEMENT AND PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**ანოტაცია.** სტატიაში განხილულია მდგრადი განვითარება, როგორც თანამედროვე მსოფლიოს უმთავრესი გამოწვევა და თუ რაოდენ დიდია მისი მიზნების განხორციელებაში ცალკეული ორგანიზაციების მენეჯმენტის მნიშვნელობა. მიმოხილულია მდგრადი განვითარების ეკოლოგიური, სოციალური და ეკონომიკური ასპექტები, ასევე ამ მიმართულებით არსებული თანამედროვე ტენდენციები თუ კონცეფციები. იმისათვის, რომ სამყარომ შეინარჩუნოს სიცოცხლისუნარიანობა მაქსიმალურად მომჭირნობით უნდა გამოვიყენოთ არსებული რესურსები და შესაძლებლობები, ხოლო აღნიშნულის მიღწევა პრაქტიკულად შეუძლებელია ინოვაციური მენეჯმენტის გარეშე, ანუ სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ, მმართველობით საქმიანობაში მდგრადი განვითარების მიზნების გათვალისწინება და აღნიშნულზე დაფუძნებით ახალი პროდუქციის/მომსახურების თუ გარკვეული პროცესის შემუშავება და განხორციელება უმნიშვნელოვანესი ნინაპირობაა მდგრადი განვითარებისათვის. ინოვაციური მენეჯმენტისა და მდგრადი განვითარების კონტექსტში განხილულია ეროვნული ინოვაციური სისტემის ჩამოყალიბების საჭიროება და მისი თავისებურებები.

**საკვანძო სიტყვები:** მდგრადი განვითარება. ინოვაციები. ინოვაციური მენეჯმენტი. ეროვნული ინოვაციების სისტემა. ინოვაციური პროექტები.

**ANNOTATION.** In the article, it's been discussed the sustainable development as the most important challenge of the modern world and it's been discussed the great importance of the management of a certain organizations in the implementation of its goals. It's been reviewed ecological, social and economic aspects of the sustainable development, also the modern trends or concepts, existing in this direction. In order to be retained the vitality by the world, we should use the existing resources and opportunities with thrift as much as possible and it's practically impossible to reach the above mentioned without innovative management, or considering the goals of sustainable development in management activity by various organizations and based on this, to work and carry out of a new product / service or certain process is the most important prerequisite for sustainable development. In the context of innovative management and sustainable development, it's been discussed the necessity of formation of national innovative system and its peculiarities.

**Key words:** Sustainable development. Innovations. Innovative management. National innovation system. Innovative projects.



## INTRODUCTION.

The special attention towards the problem of sustainable development was paid from the beginning of 70-ies of XX century around the world and it was dedicated many international events, including, international conferences, dedicated to the issues of environment and development in Stockholm (“Zero Growth”) in 1972 year and in 1992 year - Rio-De Janeiro (“Agenda for XXI century”), report of the international committee of the united nations on environment and development (1987) – “our common future” and others, on which it was expressed the concern about that, in case of maintaining the existing technology of production and the existing rates of economic growth, catastrophe would be threatened to mankind. As a result of it was got the conception of sustainable development, the essence of which is that, continuous development of economics should be continued in order to improve the satisfaction of human`s needs, but without the infliction of damage to the future generation`s livelihood [1].

The successful countries of the world pay the special attention towards the sustainable development, which put emphasis on the innovative organizations, because they`re waiting the great results from them in terms of the growth of global competitiveness and in solving of the world-scale social and economic problems. Itself, the organizations, which are oriented on innovations need manager of the relevant qualification and thinking, who defines the goals of his/her organization correctly and he/she will lead to the creation process of product or service so that finally, to get the more effect with the limited resources, than it was before.

## METHODOLOGY OF THE STUDY.

The basis of the methodological study is, both methods general scientific and economic study as well. In particular: the methods of functional analysis and synthesis, systemic and logical approaches, grouping, comparison, evaluation and statistical analysis. On the basis of the study made, it`s been analyzed the opportunity of getting the product or service of global importance as a result of close interconnection between the sustainable development and innovative management.

## THE MAIN PART OF THE ARTICLE.

The sustainable development includes economic, social and ecological aspects. It`s considered that, the development should be economically advantageous, socially fair and saving for environment. Social aspect of the sustainable development includes the society, based on the ideas of fairness and welfare, the members of which, despite of their material possibilities, have an access to the basic needs, as they`re: food, housing, health care, education, work, human rights, property right and etc. Sustainable social development, firstly means to eliminate all kinds of discrimination and vulnerable groups of people - disabled persons, women, minorities – protection of social rights.

Economic aspect of sustainable development is directly connected with both protection of ecology and environment and social solidarity. Sustainable development doesn`t mean that a person refuses to the kindness, which has given it by technological and industrial progress. He only tries to obtain the economic welfare so that the damage of environment was as little as possible and to take more care of social welfare of the society [11].

Ecological aspect of the sustainable development is directly connected to the eco-innovations, which became actual at the end of the 20<sup>th</sup> century and the term itself appeared at that time. According to the organization for economic cooperation and development, eco-innovation is explained as a production, implementation and exploitation of new product, also it means the production process, service, management and other business methods, the aim of which is to avoid environmental risks, pollution and other negative results, which are accompanied by the use of this or that resources (including energy) [2], in some context, eco-innovation may be directed towards the technological, organizational, social and institutional steps [3]. Driving sustainable innovation is explained as a creation of new market space, product, service processes, which are managed by social, environmental and sustainable issues [4].

After the working out the concept of sustainable development, among its explanations, three approaches are distinguished: status quo, reform and transformation [5].

- Status quo approach towards the sustainable development confirms that while the changes, made in environment and society is necessary, current political and economic institutions can achieve the required results without any changes. supporters of such approach see the growth in terms of sustainable development, especially in economics, business, private ownership, in creation of new technologies, improvement of management and etc.;
- Reform approach considers that in order to achieve the sustainable development, it's necessary the significant changes of existing politics and lifestyle. Supporters of this politics generally prove that, the growth of technologies, energy efficiency, regulations of market modification and the growing democracy can solve the problems of sustainable development;
- Transformation approach is much more radical than others, which confirm that the existing environment and social problems are stipulated by the basic structure of society, as political and economic institutions are, exactly here should be made the basic changes in order to deal with new challenges;

The common sign, which connects the above-mentioned approaches is environment, society and economics. However, all three approaches connect them to sustainable development differently [5], [6].

Various organizations play an important role in the process of providing of sustainable development, which popularize the above-mentioned goals. Including, it should be noted the organization – Ceres. Ceres – is non-commercial organization, which was established in Boston, in city of America, in 1989 year and its main mission is to promote the investment and uniting of business community in order to ensure the development of sustainable world economy. Ceres plays an important role in uniting of interested parties (investors, companies, non-governmental and governmental sector), in order to be made the implementation of the measures of existing problems, to be solved in terms of ecological, social or economic more effectively and intensively, among them, the special accent is made on such problems, as the change of climate, global warming, renewable energy sphere and others are [12].

The above-mentioned organization in its periodic studies, allocates various companies, which are distinguished with management system of high public accountability, which carries out different kinds of events and activities in terms of sustainable development within their activities, Including [13]:

- The world's third largest aluminum manufacturer metallurgical plant Alcoa spends a significant part of its revenue in the direction of environment protection and energy-efficiency, in order to be maximally reduced the allocation of so called greenhouse gases (Carbon dioxide, methane, nitrogen oxide, etc.). Ford Motor Company carries out some activities in this direction too.
- Towards the purposes of sustainable development is also paid attention by one of the largest food and beverage producing company PepsiCo, which recently annually submits to his shareholders and customers his views in the direction of sustainable development and among them, the special accent is made on the problems, related to the climate change and water resource.
- The management of General Electric, through the department of the management of human resources of the company tries to integrate of sustainable development in organization culture by implementing of special programs.
- Technology supplier company towards the water supply – Xylem, in its structure, has the governing committee, established for the purpose of ensuring the sustainable development, which is responsible on the compliance with the purpose of sustainable development of company's activity
- Computer software development company Adobe, in his activity, has determined as a priority to use renewed energy innovative technologies - Hydrogen heaters and solar elements. Also it's oriented on necessity of energy reduction.

Besides the above-mentioned companies, there're many organizations in the world, which carry out the different kinds of activities within the purposes of sustainable development. Among them, there're state agencies, which also have a great contribution in the achievement of sustainable development. In this regard, developing and under-developed countries are in front of difficult challenges, among them only in several countries are planned to be taken some

positive steps. Among them, it should be noted the stimulating of sales of electro and hybrid automobiles in various ways, for example, by introducing the preferential tax rates or arranging the relevant infrastructure.

The sustainable development is oriented to such basic principles as union (cooperation) is, which itself includes the opportunity information sharing, specialization, transparency and effective activity [7]. Next to the new global paradigms, as we've already mentioned, world society requires more responsibility towards the environment social and economic capital. For this, it's necessary to realize new innovative ideas [8]. Accordingly, the formation of certain kinds of supporter system/model should be done in the countries, which encourages the working out of innovations in terms of sustainable development. If this or that country with its resources can't ensure the overcome of ecological challenges and effective realization of the sustainable development model, it's necessary its harmonization with eco-innovative politics of EU and world's leading countries. Under which, it should be created national innovative system, the main task of which is the identification of concrete ecological problems and the development of joint innovative mechanism, aimed directly on its overcome.

In accordance with the above-mentioned, it's necessary to establish national innovative system in the country with its classical meaning and after that the effective management of innovative processes. National innovative system, "this is a complex system of economic subjects and public institutions (norms, procedures), which take part in creation, storage, distribution of new knowledge and in the process of transforming it as a new technology, product and service, which is used by society" [9].

In the context of innovation and sustainable development, a scientist, working on this issue, L. Kokiauri mentions that, National innovative system – this is the combination of institutions, rules and conditions, which provide the creation of such intangible assets, which as a part of national gain, is known as a name of innovation. They're represented as an objects of intellectual property, which are ready for commercialization [10].

The attention should be paid on a close relationship of the goals of sustainable development and national innovative system and this or that innovative process should be derived with the high-quality management. At the beginning of innovative process it's unknown for innovator what he discovers, because every subsequent action is based on what he finds in the search process. This pace often continues till the final prototype of the product is created, so for the "suspicious" advance phase, it's characterized vague, in fact, it's impossible to plan the action in advance. Moreover, during the search process, you should find out that the idea, which you're planning to carry out, is not innovative and it's already been its substitute product [8].

The above-mentioned phase is mentioned by specialists as a zero level, zero phase of innovations, in fact it's a period, where it's done the identification of possibilities in relation to specific innovations and the development of conception [14]. Accordingly, in this stage, the main direction and accent of innovative management should be made on the purposes of sustainable development, because the production or service, which should be got as a result of innovation process, should not be opposed to the main principles of sustainable development.

The scheme, represented below, makes it more visible the interconnection of the purposes of innovative processes and sustainable development.

The represented scheme mainly consists of three components: innovative management, "suspicious" (initial) stage of the project and the goals of sustainable development. Which finally creates the product, which is innovative and competitive on wide markets. Of course, all these are depended on how properly will be directed and implemented the innovative development processes of product, in which the great role has management [8].

According to the goals of sustainable development, aspiration of the modern state should be: to solve all problems in this regard, including in ration with management; Besides the difficulties, related to the ecology and natural resources, we're able to separate out various discriminatory attitudes between the citizens of the country, including gender inequality, which should be maximally eliminated, in order all – men and women were given a chance to carry out his/her idea; To be created innovative projects. The review on existing procedures should be made in both public and private sector as well and its adjustment on modern environment. When the discrimination is less in this regard,

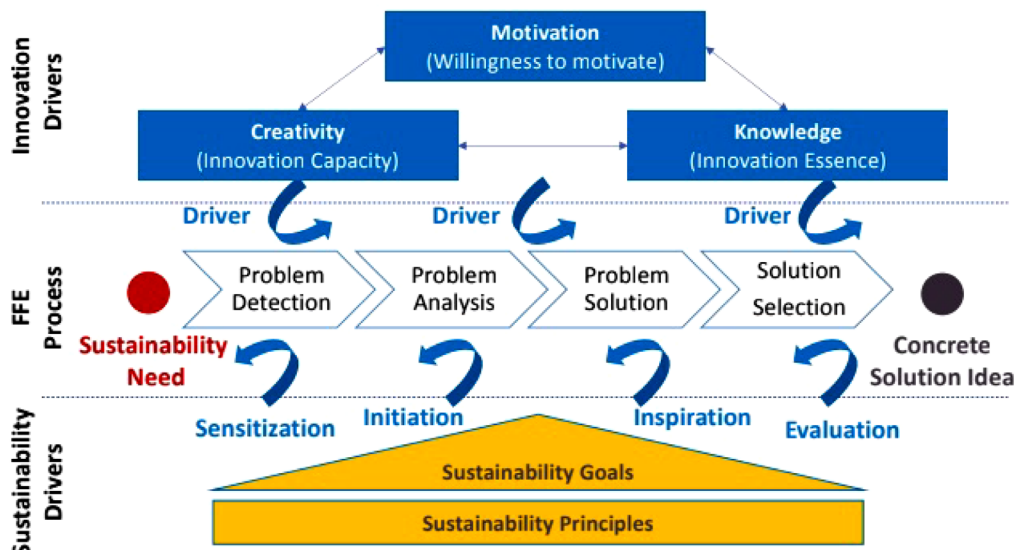


Fig. 1. Model for the development of sustainable solution ideas [8].

the problem will be reduced as well. The implementation of the idea will be even more simplified, even if the idea is distinguished.

Conclusion. Thus, if we want to be many organizations and managers in this or that country, which will be focused on innovations, it's desirable to spread the relevant knowledge with various source, including, first of all, we should provide students and pupils with the relevant information about the interconnection of innovations and sustainable development in educational institutions, because to be conducted the practical or theoretical knowledge, got by them, correctly from this time and to be used it maximally effectively. In view of the fact that, the innovative project or process, created and developed by taking into account the goals and principles of sustainable development will surely be successful and important in order to maintain the competitiveness of the organization and in whole, it should bring some benefit for the relevant territory.

The provision of sustainable development is impossible in many countries of the world without changes of existing approaches and trends. As a result of existing development trend, there're many ecological problem today: massive deforestation of tropical forests, extinction of species, air pollution in cities, climate change and others. Accordingly, it's necessary a rapid reaction and search of innovative ways, in order to change individual behavior or institutional structures and policies to introduce and carry out the principles of sustainable development. In particular, the achievement of sustainable development means to carry out a number of actions with new vision, in the existing practice of production and consumption and in state management as well.

**USED LITERATURE:**

- [1] **Abesadze R.**, Goals of sustainable development. Proceedings of Materials of International Scientific Internet Conference Dedicated to the 105th birthday of Academician AvtandilGunia. Tbilisi 2018.
- [2] Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Sustainable manufacturing and eco-innovation: Framework, practices and measurement, Synthesis report, 2009.
- [3] **Rennings K.**, Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics, Ecological Economics, 32(2), pp. 319–332, 2000.
- [4] **Little A.D.**, How leading companies are using sustainability-driven innovation to win tomorrow's customers, Arthur D, Little Innovation High Ground Report, 2005;
- [5] **Hopwood B., Mellor M., O'Brien G.**, Sustainable Development: Mapping Different Approaches, Sustainable Development 13, pp. 38–52, 2005.

- 
- [6] **Kates R.W, Leiserowitz A.A., Parris T.M.**, What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice, *Environment* (Washington DC), 47(3), pp. 8-21, 2005.
- [7] **Pricen T.**, Principles for Sustainability: From Cooperation and Efficiency to Sufficiency, *Global Environmental Politics* 3, pp. 33–50, 2003.
- [8] **Stocka T., Obenaus M., Slaymaker A., Seligera G.**, 14th Global Conference on Sustainable Manufacturing, Stellenbosch, South Africa, A model for the development of sustainable innovations for the early phase of the innovation process, GCSM 3-5 October 2016. pp.217-221.
- [9] **Freeman C.**, *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. London; N. Y.: Pinter Publishers, 1987.
- [10] **Kokiauri L.**, Conceptual basics of the concept of national innovation system; *Magazine: Innovation economics and management* N 4-3, 2017.
- [11] <https://www.civiceducation.ge/ka/lessons/3-27>
- [12] <https://www.britannica.com/topic/Coalition-for-Environmentally-Responsible-Economies>
- [13] <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/best-practices-sustainability-us-corporations-ceres>
- [14] [https://en.wikipedia.org/wiki/Front\\_end\\_innovation](https://en.wikipedia.org/wiki/Front_end_innovation)



**ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა**

**INNOVATIVE ECONOMICS  
AND MANAGEMENT**

**ნანა შონია,**  
ეკონომიკის დოქტორი,  
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი,  
პროფესორი,  
ქუთაისი, საქართველო  
*nana.shonia@atsu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0001-7689-3800*

**ზურაბ მუშკუდიანი,**  
ბიზნესის ადმინისტრირების  
დოქტორი,  
ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო  
უნივერსიტეტი,  
ასოცირებული პროფესორი,  
ბათუმი, საქართველო  
*z.mushkudiani@bntu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0003-0987-3564*

*შემოსულია რედაქციაში:  
თებერვალი, 2019  
რეცენზირებულია:  
მარტი, 2019*

**NANA SHONIA,**  
Doctor of Economic,  
Akaki Tsereteli State University, Professor,  
Kutaisi, Georgia  
*nana.shonia@atsu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0001-7689-3800*

**ZURAB MUSHKUDIANI,**  
Doctor of Business Administration,  
Batumi Navigation Teaching University, Associate Professor,  
Batumi, Georgia  
*z.mushkudiani@bntu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0003-0987-3564*

*Received: February, 2019  
Accepted: Mart, 2019*

**JEL Classification: E42, E44, E52, G15,**

**ფასიანი ქაღალდების საჯარო  
შეთავაზება და ქართული რეალობა**

**PUBLIC OFFERING OF STATE SECURITIES  
AND GEORGIAN REALITY**

**ანოტაცია.** აღნიშნულ სტატიაში წარმოდგენილია საქართველოს სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების განვითარების შესახებ, წარსული და მიმდინარე პერიოდის გამოცდილების განხილვა, დადებითი და უარყოფითი მხარეების შედეგების დემონსტრირება და რეკომენდაციების შეთავაზება. სტატიაში გაანალიზებულია საქართველოს სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების ბაზარი, საერთაშორისო გამოცდილება და ასევე აისახება ამ ინსტრუმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქციები საბაზრო ეკონომიკაში. სტატიაში ასახულია საქართველოს სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მნიშვნელობა და აუცილებლობა, კანონის ის დებულებები, რაც ბაზრის ფუნქციონირების საფუძველს წარმოადგენს, საქართველოს სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მონაწილეები და მათი ფუნქცია-მოვალეობები. კვლევის მიზანია საქართველოს მთავრობის ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ამჟამინდელი მდგომარეობის შესწავლა, ანალიზი, ქვეყნის ეკონომიკაში მისი როლის, განვითარების და შესაძლებლობების განსაზღვრა.

**საკვანძო სიტყვები:** სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდები; ფინანსური ბაზარი; სახელმწიფო შეთავაზება; ფინანსური ნაკადები; მონეტარული მიმოქცევა.

**ABSTRACT.** The paper presents information of the development of state securities of Georgia, review of the past and current period experience, demonstrating positive and negative side effects and Enhancement of recommendations. In this paper there is analyzed Georgian government securities market, International experience, and, also there are reflected the important functions of this instrument in the market economy. In this paper there is showed the meaning and importance of Georgian government securities market, the provisions of the law, which is fundament of markets functioning, Georgian government securities market's participants and their functions and responsibilities. The purpose of the research is study of current condition of the Georgian government securities market, analyze, defining its role in the economy of the country and to determine the opportunities for the development of this market.

**Keywords:** State Securities; Financial Market; State Offering; Financial flows; Monetary circulation.

**INTRODCUTION**

Securities, as a market object, perform a number of functions in the market economy [1, 2]: it can be accumulated as well as the accumulation of cash savings in the population, as well as mobilizing temporary free cash flows to finance budget expenditures; This instrument is regulated by monetary circulation; It is the source of investment for the creation of new enterprises, as well as the development of existing ones; It is

used as a tool for carrying out credit-settlement operations. State securities performs other functions as well: the state of securities emissions are monitored by the economic spheres and fields, territories and countries of the population, groups and layers of the population, the population and the state Redistribution; By issuing state securities, the state receives and creates a state debt[3, 5,7]:.

The value of the state debt in the world community is of particular interest. Joint state debt is the sum of state securities issued individually by all state bodies [9]:. This indicator is frequently published through mass media and is viewed during various television or political debates, although the total number is not a great deal if it is not specified. First of all, inflation refers to the specification [10]:. The nominal value of the bond is the amount that will be paid when covering the bond. This amount is known to the buyer from the very beginning [14]:. However, the fair value of the bond is the sum of goods and services that can be purchased by this bond in a specific period [12]:. The nominal value of the bond is unchanged and it does not change after the change in the inflation rate, but its daily real value changes.

In financial literature, it is considered that the state's securities are the worst type of instrument (Van Horne .2005: 263), but as the global financial crisis of 2007- 2010, this view is far from truth, as many states have failed to provide for securities issued by him. This event is known by default (ie bankruptcy and insolvency [11]). Other than that, this instrument is accompanied by other risks - impairment of the national currency of a given country, low liquidity and the risk of inflation [8]:.

#### **OBJECTIVE OF THE STUDY**

The purpose of this paper is to analysis of the current situation State Securities Market in Georgia and its role in the country's economy, to generalize the experience of the past period, securities development opportunities and ways to overcome problems, also to define and elaborate recommendations for the financial-economic development of Georgia

#### **RESEARCH METHODOLOGY**

The methodology used for this study was literature survey. The study was completely based on compiling the studies conducted so far on financial markets and state securities. The researchers collected different studies on the topic from different libraries, universities, and book stores. In reviewing the literature, both theoretical and empirical studies were taken into consideration. In total, several studies were collected for the review.

#### **THE NOTION OF THE PUBLIC OFFERING OF SECURITIES**

A public offering of securities may generally be defined as an offer made on behalf of the issuer to sell securities directly or indirectly to at least 100 persons or unspecified number of persons [15]:. The issuer shall enter into a contract which offers securities with a brokerage company or a financial institution with the relevant license for the distribution of securities.

When making a public offering of securities by the issuer, the holder of the securities at the same time shall have the right to propose to the issuer to include, in the established manner, the securities held by it in the public offering.

Offering and sale of securities shall not be considered as a public offering only in case of sophisticated investors, i.e. offering securities to sophisticated investors does not require procedures for the public offering of securities [4, 6]:.

A sophisticated investor is a person who has sufficient experience, property or income to sustain the financial losses caused by investment activities. A sophisticated (experienced) investor is a high net worth individual, a financial institution, a director of a financial institution, a legal entity whose capital is more than 1 million GEL or any other person recognized as such by the National Bank of Georgia. In addition, a high net worth individual is a person, whose proven property is more than 3 million GEL or whose annual income is more than 200, 000 GEL for the previous 3 years [18]:.

### THE PROCEDURE FOR PREPARATION AND APPROVAL OF THE EMISSION PROSPECTUS

A public offering shall be made only through an emission prospectus prepared by the issuer based on the appropriate procedures, and prepared and approved in compliance with the requirements of the regulations established by the National Bank of Georgia.

The emission prospectus provides the potential investor with the information required for the decision on investment.

The emission prospectus is classified into 3 types according to its preparation, approval and offering procedure:

- A preliminary prospectus
- An approved prospectus
- A final prospectus

For the approval of the emission prospectus of the public offering of securities, the issuer shall submit an application of the public offering at the National Bank of Georgia, which includes:

- An application prepared in accordance with the procedure prescribed by the National Bank of Georgia;
- 3 copies of a preliminary prospectus

The National Bank of Georgia is authorized to have additional requirements for providing other information for the purposes of the public offering [16]:.

If the issuer is a reporting company and has submitted all the necessary reports for the previous 2 years, the National Bank of Georgia is entitled, based on its regulations, not to require the submission of the entire prospectus or require the submission of part of the information necessary for the prospectus.

If the securities of an issuer are admitted to at least one of the foreign recognised stock exchanges, such issuer may issue securities in Georgia in accordance with the stock exchange rules, without additional regulation [17]:. In that case, the issuer shall notify the National Bank of Georgia of the issuance of securities and the National Bank of Georgia, if necessary, shall assign a national identification number to the securities[13]:

### PRELIMINARY PROSPECTUS

A preliminary prospect, as mentioned above, is a prospectus submitted to the National Bank of Georgia for approval.

The preliminary prospect shall include:

- information about the issuer, more specifically, its name (title), address and date of establishment, number and class of distributed securities (if any); the name of each holder controlling the issuer; if the issuer is a company - the names of the members of its governing body; if necessary - the name of the registrar of securities selected by the issuer, information about the possible conflict of interest related to the aforementioned persons;
- description of the activity of the issuer for the previous 2 years and possible major risks related to this activity. If the issuer carries out the activity for less than 2 years, it will present this information for the period between its establishment and submission of the application;
- individual financial statements certified by the auditor and in case of existence - consolidated financial statements for the previous 2 business years. If the issuer carries out the activity for less than 2 years, it will present this information for the period between its establishment and submission of the application.
- Information about securities to be issued including
  - information about the class and indicative number of securities;
  - the details of the procedure of signing, and if a brokerage company or a financial institution with the relevant license has signed a contract of the offering of securities and agreed to purchase a portion of the entire issue of securities - approximate details of such transaction;
  - information on whether securities are offered on behalf of holders of securities, and in case of such offering - names of the holders and the number of the securities offered by each of them;

- the method of calculation of interest on debt securities if the securities are interest bearing; information about the validity date of securities and the terms for any allowed forms of coverage;
- information about the possible use of the revenue received from the offer.

If the issuer is a reporting company and has submitted all the necessary reports for the previous 2 years, the National Bank of Georgia is entitled, based on its regulations, not to require the submission of the entire prospectus or require the submission of part of the information necessary for the prospectus.

The preliminary prospectus shall be signed by the chairperson of the supervisory council of the issuer and the authorized representative.

#### **APPROVAL OF THE PROSPECTUS**

Within 15 days after the submission of the application of offering to the National Bank of Georgia, the National Bank of Georgia shall consider it and if

- A) considers that the preliminary prospectus does not comply with this Law or the procedures established by the National Bank of Georgia, it shall send a written reply to the issuer, asking for further information which is necessary for the interpretation and clarification of the presented information; or/and it shall request the documents verifying the accuracy of the information included in the preliminary prospectus. After rectifying the above deficiencies, the issuer may submit the amendments to the application of offering. These amendments shall be considered again;
- B) approves the emission prospectus, in case of a written request by the issuer, it shall give the issuer a written consent on the approval of the emission prospectus;
- C) considers that the submitted information does not comply with this law or the rules established by the National Bank of Georgia, or if the issuer refuses to submit documents, data or clarifications referred to in this article, it is entitled to issue a written refusal to approve the prospectus;
- D) the issuer is not provided information in writing in accordance with subparagraphs "a", "b" or "c" of this paragraph, after 15 days the emission prospectus is considered to be approved.

On the basis of the final prospectus the National Bank of Georgia registers securities and assigns the national identification number to them in compliance with the procedure defined by the rule established by it.

The issuance of the emission prospectus shall be prohibited before it has been approved by the National Bank of Georgia.

Offering the sale of the relevant securities by the issuer or a brokerage company acting on behalf of the issuer or a financial institution with the relevant license, or gaining the consent on purchasing the relevant securities from the other person by the aforementioned entities shall be prohibited before the emission prospectus has been approved by the National Bank of Georgia.

#### **THE FINAL PROSPECTUS**

The current financial information included in the final prospectus may not be older than 18 months. The description given in the text shall correspond to the possible recent date.

Within 10 days or more as determined by the procedure established by the National Bank of Georgia, from the day when the prospectus is deemed to be approved, the issuer shall submit 3 copies of the final prospectus to the National Bank of Georgia. The number and price of the offered securities and the terms of the agreement of offering of securities shall be indicated on the first page of the prospectus. The final prospectus shall be applied for the public sale of publicly offered securities.

The approval of the emission prospectus by the National Bank of Georgia confirms that the information submitted by the issuer complies with this Law or the procedure established by the National Bank of Georgia, but it does not

verify the accuracy of the presented information. At the same time, it shall not be regarded as a recommendation of the National Bank of Georgia. The first page of each preliminary, approved and final prospectus shall clearly display the following words on its front page: “The approval of the prospectus by the National Bank of Georgia relates to its form and may not be considered as an opinion on the accuracy of its contents or on the value of the investments described therein”.

### **OFFERING PROCEDURES**

The final prospectus shall be provided to investors prior to, at the moment of or during the sale. In case of necessity to change any material fact (more specifically, to change the number of securities or the closing date for the offering by the issuer in the emission prospectus or any other material fact) during the public offering, the issuer

- A) shall submit to the National Bank of Georgia the amendment to the application of offering in which all the changes made to it shall be defined;
- B) shall publish a notice in a newspaper or in other media prescribed by the procedure established by the National Bank of Georgia; shall declare the cancellation of the offer in its current form and suggests cancelling all contracts for sale of securities before the specified date without any price reduction.

If an amendment to the emission prospect is related to a material fact, the subscribers have the right to renounce the purchase of securities, and the issuer is obliged to return the paid sum to them without making any deductions, within 10 days after the refusal of the subscribers. The subscribers who do not renounce their purchase of securities are subject to new terms of the offering.

If after the commencement of a public offering the National Bank of Georgia becomes aware that a certain material fact has been misstated or omitted in the emission prospectus approved by it, the National Bank of Georgia is authorized to request the issuer to comply with the relevant procedures.

If other information included in the emission prospectus approved by the National Bank of Georgia was changed during the period of public offering, the issuer is obliged to submit a copy of the document reflecting the change (new information) to the National Bank of Georgia before including this change in the emission prospectus in accordance with the procedure defined by the National Bank of Georgia.

### **SUSPENSION AND REVOCATION OF THE APPROVED PROSPECTUS**

If the issuer or a brokerage company acting on behalf of the issuer or a financial institution with the relevant license fails to comply with the requirements of the law, or if the information included in the emission prospectus by them is essentially inaccurate or incomplete, the National Bank of Georgia is entitled to suspend the approved prospectus and determine the period for eliminating such deficiencies. If the deficiencies are not rectified within the set period, the National Bank of Georgia shall have the right to revoke the approved prospectus.

If the National Bank of Georgia suspends or revokes the approved prospectus, the public offering of securities shall be prohibited and the buyers have the right to renounce their purchase.

### **SECURITIES ISSUANCE AND DISTRIBUTION REPORT**

Within one month after the completion of the public offering of securities the issuer submits the report on emission and distribution of securities to the National Bank of Georgia. The report includes information about the exact number and price of the offered and sold securities. If the securities are not fully distributed, the issuer shall submit the report on actually distributed securities.

The National Bank of Georgia shall review the submitted report within 14 calendar days after it has been received. The National Bank of Georgia shall be authorized to request the explanation of the submitted information or changes in it, which shall be ensured and submitted by the issuer.



If the issuer of public securities is not a company, it shall submit to the National Bank of Georgia annual, semi-annual and current reports including financial and other kind of information and distribute them to the registered holders.

Based on the aforementioned information, the following issues are worthy of note:

1. The definition of a “sophisticated investor“ remains obscure:
  - It has been explained that a “sophisticated investor“ shall have ”sufficient experience“. However, the way of measuring this ”sufficient experience“ is not indicated anywhere;
  - It is unclear whether a “sophisticated investor“ should have ”experience“ and ”property/income“ or ”experience“ or ”property/income“;
  - It has been explained that a “sophisticated investor“ is a financial institution as well as its director, but why cannot a broker of the same company having the work experience of at least 5 (or more or less) years be a “sophisticated investor“?
  - It has been explained that a “sophisticated investor“ is a legal entity whose capital is more than 1 million GEL, although there is no evidence of his/her awareness in the field of securities however great his/her capital may be;
  - It has been explained that a “sophisticated investor“ is also considered to be a “high net worth individual” whose proven property is more than 3 million GEL or annual income for the previous 3 years is more than 200,000 GEL. The word “individual“ also implies a legal entity. Pursuant to the previous paragraph, the capital of a legal entity shall total 1 million GEL for the legal entity to be regarded as a “sophisticated investor“. Naturally, there is a question: does a legal entity need 1 million GEL or 3 million GEL to be deemed as a “sophisticated investor“?
  - Actually, no distinction has been made between physical and legal persons even when defining a “high net worth individual”. In my point of view, the amount of property/income required for a physical person should be several times less than that required for the legal entity;
  - In general, I believe that the definition of a “sophisticated investor“ should be predominantly based on knowledge and experience rather than on material assets/income, and most importantly, the definition should be unambiguous and clear so that the definition would not remain only an explanation and can be easily applied in practice, which is its real purpose.
2. In relation to the requirements of the preliminary emission prospectus necessary for the public offering of the issuable securities, it is worthy of note that there is no requirement for the term of the offer, which allows the offer to be valid for an indefinite period, even permanently, which is unrealistic. Therefore, it shall be necessary for the issuer to specify the term of the offer in the prospectus. If the issuer needs to prolong the period, it may be possible by making changes in the prospectus in a standard way. Apart from this, the maximum term should be defined by the law or the relevant regulatory rule of the supervisor. The maximum term may be used as the term of the offering of the prospectus not to allow the issuer to indicate an unrealistically long term (e.g. 10 or 20 years, etc.);
3. The indicative number of issuable securities is required in the preliminary prospectus of emission, although the price of distribution is not mentioned. I think the indicative price of distribution should also be required to provide an opportunity for the interested person to get an approximate impression of purchasing them;
4. The preliminary emission prospectus is subject to the approval by the regulatory body of the market of securities - the National Bank of Georgia (NBG). However, nothing is stated about whether the same approval is required for the final prospectus. I think the final prospectus should also be approved by the NBG in order to prevent the possible risks related to the inaccuracy of information;
5. It is quite obscure and therefore problematic to find out when a public offering of securities is permitted - after the approval of the preliminary prospectus or through the use of the final prospectus (which will be submitted to the NBG within 10 days after the approval of the preliminary prospectus). I believe it should be clearly explained

that after the approval of the preliminary prospectus it is possible to make a public offering of securities for prospective buyers, aiming to determine the potential interest of the buyers, and the number and price of the issuable securities, which will be included in the final emission prospectus. For this purpose 10 days (the interval between the approved preliminary emission prospectus and the final prospectus) may not be sufficient for the feedback from the clients and it is desirable to extend the period to 17-20 days;

6. When there are changes to a material fact during the period of a public offering, the issuer shall submit a statement about the changes of the offering to the NBG and shall publish the relevant notification in a newspaper. There are two moments to be taken into consideration: first, the response of the NBG is not required for these changes, which is logically inadmissible since the original information was approved by the NBG within the framework of the preliminary emission prospectus; next, based on the given entry the issuer can publish a relevant statement in a newspaper without a response from the NBG, which I think can be possible only after the response/approval of the NBG;
7. When there are changes to a material fact during the period of a public offering, the subscribers have the right to renounce the purchase of securities and the issuer has the obligation to return the fee within 10 days. The maximum duration of the period during which the subscribers have the right to renounce the purchase is not determined. I think 7 days would be normal.
8. In my point of view, the requirements of the emission prospectus do not sufficiently support the fundamental principle - equal terms of offering for everyone, which primarily means offering an equal price to everyone. The existing entry allows the price of the offer/distribution to be indicated in the prospectus as follows: not less than 1 GEL, which creates the basis for sale to different buyers at different prices. There was a practical case when JSC “Nikora Trade” made a public distribution of shares based on the approved emission prospectus ([http://nikorasupermarket.ge/modules/for\\_partners/uploads/57\\_georgian.pdf](http://nikorasupermarket.ge/modules/for_partners/uploads/57_georgian.pdf)) in which the price of distribution was not less than 2.18 GEL and the sales took place at different prices. Therefore, the prospectus should emphasize the principle of equal terms of the offering for everyone.
9. In general, the increase in public offering of securities or their provision is conducive to the development of the capital market. However, the demanding party should also be taken into consideration - its interest and ability to purchase what has been offered. In this respect an abundance of public offers of reliable and reputable companies is important. In fact, the standards of the current prospectus of a public offering/emission of securities are rather low and many of the newly established companies will meet them. Nevertheless, afterwards, as it makes an offering of securities and becomes a reporting company, it is automatically obliged to deal with a number of occasional financial, managerial or other accounts before the state regulatory bodies or the stock exchange (where it is traded), which is often a problem and the basis for their removal from the public circulation. Consequently, I believe that it is important to take care of the “quality” and reputation of companies from the very beginning. A newly established company should first show the case of successful 2-3-year activities, ensure financial accounting appropriate for international standards and be able to make a public offering of its securities only after that.
10. The state can also contribute to the existence of “quality” and reliable companies – express its will and promote a public offering of securities of large companies in which it holds its shares - companies such as Georgian Railway, Georgian State Electricity System, JSC Telasi, Georgian Oil and Gas Corporation, etc. Public distribution of even small shares/securities of these large companies will considerably increase the interest of investors, contribute to the existence of liquid financial instruments and result in a strong basis for the development of the Georgian capital market.

## CONCLUSION

Filling of State Budget State Securities emissions shall affect the economic subjects not only during emission, but in subsequent periods. This is the result of expectations. In addition, it is quite difficult to predict the size and timing of this event. Based on this conclusion, the following recommendations should be made: the targeted emission of state securities as a state budget deficit, as well as profits, ensuring the short-term and long-term stable growth of the economy. State securities emissions and in this way the state budget deficit is required when the economy is in the economic slump and economic crisis. This opinion is based on the fact that the resource received by the state securities emissions will cover the reduced taxes during the economic decline and, at the same time, may reduce the rate of taxes, which will ease the economic condition of the general population of the population.

## REFERENCES:

1. **Barro, R. J.** (1979) "On the determination of the public debt," *Journal of Political Economy* 87: 940-971.
2. **Barro, Robert J.** (1989) "The Ricardian Approach to Budget Deficits." *Journal of Economic Perspectives* 3 (37-54).
3. **Butkiewicz, J. L.** (1983): "The Market Value of Outstanding Government Debt: Comment." *Journal of Monetary Economics* 11 373-379.
4. **Bark, J Marzo, P. De.** "Corporate Finance: The Core," Global Edition, 3/E.
5. **Cox, W. M.** (1985) "The Behavior of Treasury Securities: Monthly, 1942-1984." *Journal of Monetary Economics* 16): 227-240.
6. **Ricardo D.** (1888) "Essay on the Funding System" in *The Works of David Ricardo. With a Notice of the Life and Writings of the Author*, by J.R. McCulloch, London: John Murray,
7. **Madura J.** (2006); - *Financial Institutions and Markets* ; Florida Atlantic University,
8. **Hull J.** (2009)- *Options; Futures and Other Derivatives*; University of Toronto,
9. **Valdez S.** (2010) *Global Financial Markets*, Macmillan
10. **Michael T.** (2011) "Bankrupt: entitlements and the federal budget," *Policy Analysis #673*, Washington, DC: Cato Institute.
11. **Kokiauri L, Shonia N.** (2008). "Securities Market",
12. Group of authors. (1998) "Stock Exchange and Securities Market",
13. **Jibuti M, Koranashvili K:** (2004) *Comments on Law of Georgia on Securities Market*,
14. **Aslanishvili D.** (2013) *An analysis and perspectives of Georgian State Securities financial market*. Bakhtadze L. (2006) *Financial market*,
15. **Lortkipanidze M.** (2005) *The infrastructure of Financial market*
16. *Georgian Stock Exchange. Annual Reports.*
17. *Law of Georgia on Securities Market.*
18. *Law of Georgia on Entrepreneurs.*

**ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა**

**INNOVATIVE ECONOMICS  
AND MANAGEMENT**

**აუდიტორული მომსახურების განვითარების ტენდენ-  
ციები უკრაინაში და იმ ლავალეების პოტენციალის  
გამოყენების თავისებურებები თავდაჯერებულობის  
მინიჭებაში, რომლებიც არ წარმოადგენენ აუდიტს ან  
ისტორიული ფინანსური ინფორმაციის მიმოხილვას**

**TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF AUDIT SERVICES IN  
UKRAINE AND THE PECULARITIES OF USING THE POTEN-  
TIAL OF ASSURANCE ENGAGEMENTS OTHER THAN AUDIT  
OR REVIEW OF HISTORICAL FINANCIAL INFORMATION**

**ირინა ანდროშუკი,**  
ეკონომიკურ მეცნიერებათა  
კანდიდატი, დოცენტი,  
აუდიტისა და დაბეგვრის  
კათედრის დოცენტი, უკრაინა, ქ.  
კრაპივნიცკი.  
ცენტრალური უკრაინის ეროვნული  
ტექნიკური უნივერსიტეტი.  
e-mail: GM\_GM@ukr.net  
orcid.org/0000-0002-0001-1776

*შემოსულია რედაქციაში:  
თებერვალი, 2019  
რეცენზირებულია:  
მარტი, 2019*

**ანოტაცია.** კვლევის მიზანს წარმოადგენს დავალების თავისებუ-  
რებების განსაზღვრა დაჯერებულობის მინიჭებაში, რომლებიც განსხ-  
ვავდებიან აუდიტისაგან ან ისტორიული ფინანსური ინფორმაციის  
მიმოხილვისაგან. სიახლე და ღირებულება. კვლევაში დაზუსტებუ-  
ლია დაჯერებულობის განსაზღვრება, რომელიც არ წარმოადგენს  
აუდიტს ან საფინანსო ინფორმაციის ისტორიულ მიმოხილვას, რო-  
გორც აუდიტორული მომსახურების სახე და სისტემატიზირებულია  
ტანამედროვე ტენდენციები და განსაზღვრულია მათი განვითარე-  
ბის პერსპექტივები ფინანსური ანგარიშგების აუდიტთან და კონ-  
სულტაციურ მომსახურებასთან შედარებით. მასალები და მეთოდები.  
ნაშრომში, აუდიტორული მომსახურების სისტემაში, გარდა აუდიტისა  
და მიმოხილვისა, დასმული მიზნის მისაღწევად გამოყენებულია ზოგ-  
ადსამეცნიერო მეთოდების კომპლექსი (ანალიზი, სინთეზი, ინდუქ-  
ცია, დედუქცია, აბსტრაგირება) და ამოცანების კვლევის მეთოდური  
ხერხები (სისტემატიზაცია, განზოგადება, მიმოხილვა, შედარება)  
დაჯერებულობის მინიჭების შესახებ. კვლევის საინფორმაციო ბაზად  
აღებულია ოფიციალური დოკუმენტები; ბუღალტრებისა და აუდი-  
ტორების საერთაშორისო პროფესიული გაერთიანების ეთიკის კოდე-  
ქსი და სტანდარტები; სამამულო საკანონმდებლო და ნორმატიუ-  
ლი დოკუმენტები აუდიტორული საქმიანობის საკითხებზე; უკრაინის  
აუდიტორული პალატის (უაპ) საიტზე გამოქვეყნებული ოფიციალური  
სტატისტიკური და ანალიტიკური ინფორმაცია აუდიტორული საქმი-  
ანობის მდგომარეობის შესახებ. შედეგები. განხილულია აუდიტორ-  
ული მომსახურების და აუდიტორული საქმიანობის სფეროში საერ-  
თაშორისო სტანდარტების სტრუქტურა, რომელიც შემუშავებულია  
ბუღალტრების საერთაშორისო ფედერაციისა და აუდიტის და და-  
ჯერებულობის მინიჭების საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს  
მიერ. დამტკიცებულია, რომ თანამედროვე პირობებში აუდიტი  
ფართო გაგებით ტრანსფორმირდა დაჯერებულობის მინიჭების ამო-  
ცანად, რომელიც რეგლამენტირებულია დაჯერებულობის მინიჭებ-  
ის ძირითადი საერთაშორისო კონცეპტუალური ამოცანით, ხოლო  
ტრადიციული აუდიტორული მომსახურების ისეთი სახეები, რო-  
გორც აუდიტისა და აუდიტის აუდიტი, მმართველობითი (ოპერაციული)  
აუდიტი, ეფექტურობის აუდიტი, ფაქტიურად ტრანსფორმირდნენ  
დაჯერებულობის მინიჭების ამოცანებად, რომლებიც არ წარმოადგე-  
ნენ აუდიტს ან ისტორიული ფინანსური ინფორმაციის მიმოხილვას.

წარმოდგენილი უკრაინაში აუდიტორული მომსახურების ბაზრის ანალიზის შედეგები და დაჯერებულობის მინიჭების ამოცანების როლი, რომლებიც არ წარმოადგენენ აუდიტს ან ისტორიული ფინანსური ინფორმაციის მიმოხილვას. დასკვნები. დაჯერებულობის მინიჭების ამოცანების თავისებურებები, რომლებიც არ არ წარმოადგენენ აუდიტს, ან ისტორიული ფინანსური ინფორმაციის მიმოხილვას, განისაზღვრებიან ისტორიული ფინანსური ინფორმაციის აუდიტის ამოცანების შედარების გზით, კერძოდ აუცილებელ აუდიტთან (საზოგადოებრივი მნიშვნელობის დაბალი დონე, ელემენტების თავისებურებები) და ისეთ დავალებებთან, როგორებიცაა საკონსულტაციო მომსახურება (ღირებულების მაღალი დონე მმართველობითი პერსონალისა და მფლობელებისათვის, განსხვავება მიზნებსა და ელემენტებში). აღნიშნული ფაქტორები განაპირობებენ ფაქტორების მოქმედებას, რომლებიც ანელებენ და ამავე დროს ახდენენ მათი განვითარების აქტუალიზაციას. ასეთი დავალებების საგნების შერჩევის ტენდენცია ასაბუთებს ცალკეული სახეების მიმართ მათი გამოყენების აუცილებლობას.

**საკვანძო სიტყვები.** აუდიტორული საქმიანობა, დაჯერებულობის მინიჭების დავალება, დაჯერებულობის მინიჭების დავალება, რომელიც არ წარმოადგენს აუდიტს ან ისტორიული ფინანსური ინფორმაციის მიმოხილვას, დაჯერებულობის მინიჭების ამოცანების ელემენტები, ხარისხის კონტროლის, აუდიტის, მიმოხილვის საერთაშორისო სტანდარტები, დაჯერებულობის მინიჭება და სხვა თანმდევი მომსახურება.

**IRYNA ANDROSHCHUK,**  
Candidate of economic Sciences  
(PhD in Economics)  
Associate professor of the  
Department of Audit and Taxation,  
Ukraine, Kropyvnytskyi,  
Central Ukrainian National  
Technical University,  
e-mail: GM\_GM@ukr.net  
orcid.org/0000-0002-0001-1776

Received: February, 2019

Accepted: Mart, 2019

**ABSTRACT.** The aim of the article. The purpose of the study is to identify the features of assurance tasks other than audit or review of historical financial information. **Originality and value.** The definition of assurance engagements other than audit or review of historical financial information as a type of audit services have been clarified, current trends have been systematized, and prospects for their development in comparison with the audit of financial reporting and consulting services have been defined. **Materials and methods.** In order to achieve the goal set in the work, a complex of general scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction, abstraction) and methodical techniques (systematization, generalization, review, comparison) is used to study the assurance engagements other than audit or review of historical financial information in the system of audit services. The information base of the study was the official documents, standards and codes of ethics of international professional associations of accountants and auditors; national legislative and regulatory documents on matters of audit activity; official statistical and analytical information on the state of audit activity, published on the site of the Audit Chamber of Ukraine. **Results.** The structure of audit services and International Standards in the field of audit activities, developed by the International Auditing and Assurance Standards Board of the International Federation of Accountants, have been considered. It has been proved that at present time the wide interpretation and understanding of the audit were transformed into assurance engagements, which are regulated by the International Auditing and Assurance Standards Board, and such types of traditional audit services as compliance audit, management (oper-



ational) audit, efficiency audit were actually transformed in assurance engagements other than audit or review of historical financial information. The results of the analysis of the audit services market in Ukraine and the role of assurance engagements other than audit or review of historical financial information have been presented. **Conclusions.** The features of assurance engagements other than audit or a review of historical financial information are determined by comparing with the audit engagements, in particular with a statutory audit (low level of public importance, features of elements), and with such engagements as consulting services (high level of value for management personnel and owners, differences in goals and elements). These features determine the action of factors that slow down and at the same time actualize their development. The trends in the selection of subjects for such engagements confirm the necessity of providing mandatory status to their separate types.

**Key words:** auditing, assurance engagements, assurance engagement other than audit or review of historical financial information, elements of assurance engagement, International Standards of Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services

**JEL Classification: M42**

На современном этапе развития аудит выступает, в первую очередь, как практическая деятельность, которая проверена историческим развитием общества. В современных исследованиях в области аудита рассматриваются организационные, методические или технические аспекты аудиторской деятельности, поскольку эти разработки востребованы, в первую очередь, практикующими специалистами. Такое развитие именно практического аудита в Украине за последние двадцать лет, которое включало формирование правовой базы, становление аудиторской профессии, создание профессионального сообщества, происходил достаточно активно. Принятие в 2003 году Международных стандартов, разработанных Советом по Международным стандартам аудита и предоставлению уверенности (International Auditing and Assurance Standard Board - IAASB) Международной Федерации Бухгалтеров (International Federation of Accounting - IFAC), в качестве Национальных было важным шагом на пути интеграции Украины в европейское и мировое пространство.

Вместе с тем, следует признать, что в развитии аудита в последние годы существует много противоречий. С одной стороны, аудит проникает в различные сферы экономики и общественной жизни: экологию, маркетинг, ценообразование и т.д., с другой - методические разработки не в полной мере сочетают достижения экономической науки в области аудита и требования стандартов. Недостаточно внимания уделяется вопросам организации и методики выполнения аудиторских услуг, которые отличаются от традиционного аудита финансовой отчетности. Это приводит к сужению рынка аудиторских услуг, неиспользованию потенциала аудита в полной мере.

Ситнов А.А. подчеркивает, что в настоящее время сложились две основные концепции понимания того, что же следует считать аудитом: во-первых, аудит в узком смысле слова, под которым понимается, главным образом, лишь проверка соблюдения бухгалтерских стандартов, а также правил представления бухгалтерской (финансовой) отчетности; во-вторых, аудит в широком смысле слова, под которым в эпоху информационного (постиндустриального) общества стали понимать не столько аудит отчетности, сколько аудит всего бизнеса [1, с. 18]. М.В. Зуева выделяет три подхода к пониманию назначения аудита: ограничительный (аудит ограничивается только бухгалтерской (финансовой) отчетностью или документацией), расширенный (к аудиту относят проверку не только финансовой, но и других видов деятельности предприятия), третий (включает в сферу аудита первый и второй подходы, а также выполнение других услуг, в частности консультирование) [2].

С одной стороны такой подход является логичным, поскольку наглядно демонстрирует необходимость расширение круга услуг и включение в состав объектов аудита любой информации. Однако он не соответствует

требованиям Международных стандартов контроля качества, аудита, обзора, прочего предоставления уверенности и сопутствующих услуг, разработанных Советом по международным стандартам аудита и предоставлению уверенности Международной федерацией бухгалтеров [3; 4; 5]. С подобной проблемой - соответствие классификации заданий, выполняемых аудиторами - сталкиваются ученые и практики других стран постсоветского пространства, особенно остро она касается тех стран, которые пошли путем введения собственных аудиторских стандартов (Российская Федерация, Республика Беларусь). С.В. Панковой акцентируется внимание на проблеме определения таких видов аудиторских услуг, как проверка проектной (прогнозной) инвестиционной документации [6, с. 12], аудит маркетинга [7, с. 24] и в целом на проблеме классификации аудиторских услуг [8], которые возникли и усложняются вследствие того, что до сих пор используются стандарты, не согласованные с требованиями Международных стандартов.

Однако необходимо учитывать, что сегодня широкое толкование аудита трансформировалось в определение задания по предоставлению уверенности, которое изложено в Международной концептуальной основе заданий по предоставлению уверенности, подготовленной Советом по Международным стандартам аудита и предоставлению уверенности Международной федерацией бухгалтеров: «задание, согласно которому специалист-практик дает заключение, предназначенное повысить степень доверия определенных пользователей, отличающихся от ответственной стороны, в отношении результатов оценки или определения предмета проверки в соответствии с надлежащими критериями».

Учитывая положения Международных стандартов, которые применяются и на Украине в качестве национальных, обоснованной является позиция тех ученых, которые считают, что «существующие классификации аудита по различным признакам, несомненно, важны, но исходной базой для создания классификации аудита должны выступать Международные стандарты, учитывая их определяющую роль в регулировании и стандартизации аудита, а также необходимость соблюдения требований именно этих документов в процессе осуществления аудиторской деятельности» [9, с. 163].

С этих позиций классификация видов аудита на данный момент должна рассматриваться с точки зрения классификации заданий по предоставлению уверенности, предложенной в Международных стандартах контроля качества, аудита, обзора, прочего предоставления уверенности и сопутствующих услуг, которая включает:

- аудит исторической финансовой информации (регламентируется Международными стандартами аудита - International Standards on Auditing, ISAs);
- обзор исторической финансовой информации (регламентируется Международными стандартами заданий по обзору - International Standards on Review Engagements, ISREs);
- задания по предоставлению уверенности, которые не касаются исторической финансовой информации, а соответственно не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации (регламентируются Международными стандартами по предоставлению уверенности - International Standards on Assurance Engagements, ISAEs);
- сопутствующие услуги (регламентируются Международными стандартами сопутствующих услуг - International Standards on Related Services, ISRSs).

Таким образом, можно сделать вывод, что такие виды аудиторских услуг как «аудит на соответствие» и «управленческий (операционный) аудит» фактически трансформировались в другие задания по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации, то есть в которых предметом задания не является историческая финансовая информация. В изданиях Международных стандартов на английском языке для обозначения этих заданий используется несколько терминов. Термин «other assurance» (которое переводится по-разному, например, «иное оказание уверенности», «предоставление уверенности, которое не является (или не являющееся) аудитом или обзором исторической финансовой информации») используется в названии сборника стандартов. В названии же самих

Схематично взаимосвязь стандартов представлена на рис. 1.

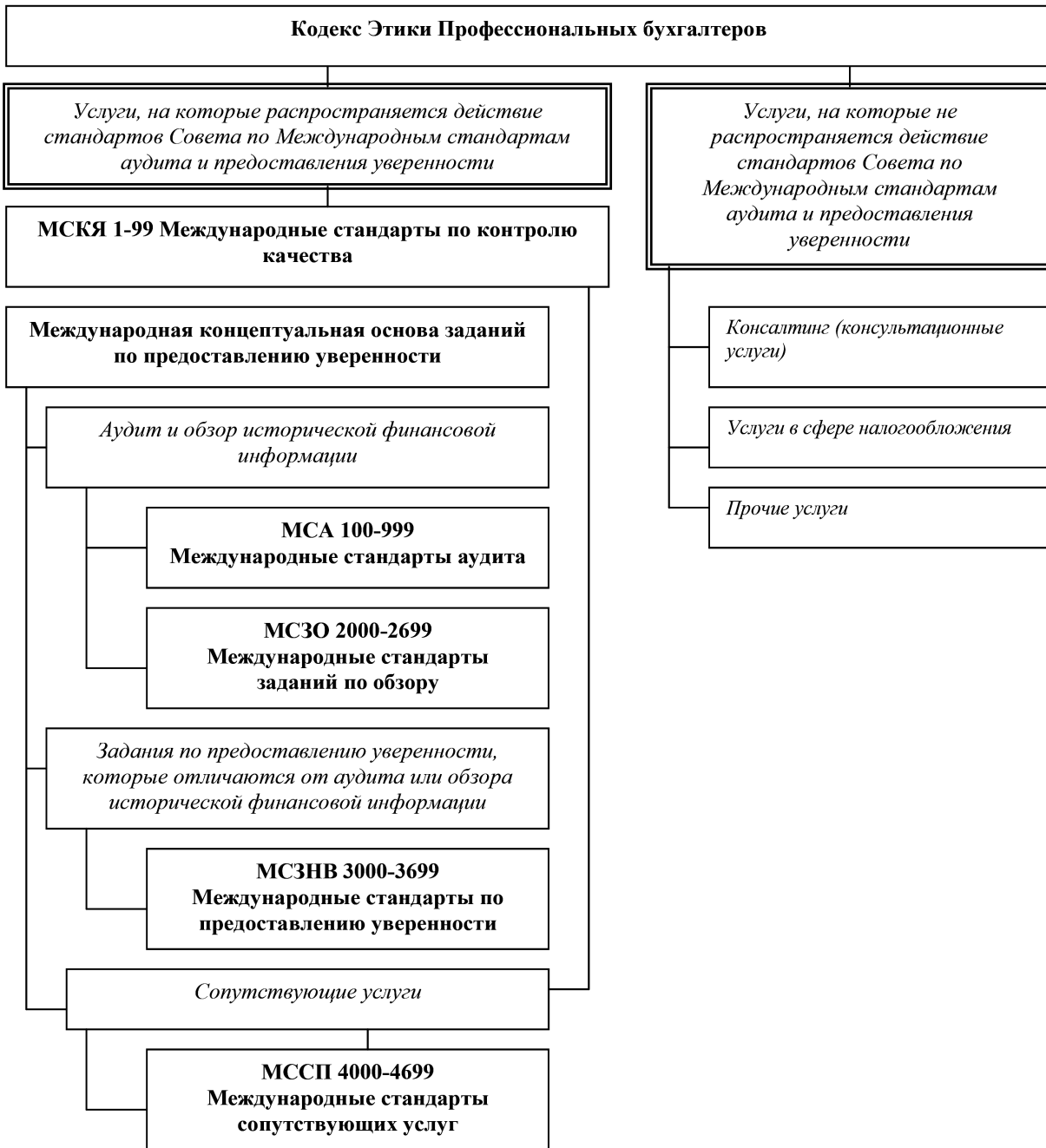


Рисунок 1, Взаимосвязь стандартов, выданных Советом по Международным стандартам аудита и предоставлению уверенности Международной Федерации Бухгалтеров

Источник: сформировано автором на основе [3; 4; 5].

стандартов используется термин «assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information» («задание по предоставлению уверенности, которое отличается от аудита или обзора исторической финансовой информации») или «задание по предоставлению уверенности, которое не является аудитом или обзором исторической финансовой информации»). И так, фактически эти термины являются синонимами, и,

учитывая необходимость формирования четкого разграничения различных видов заданий по предоставлению уверенности, считаем возможным использование этих двух терминов одновременно.

В настоящее время стандарты, регламентирующие порядок выполнения заданий по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации, представлены двумя группами:

1. Документы, применяемые ко всем заданиям по предоставлению уверенности (Международная концептуальная основа заданий по предоставлению уверенности, Кодекс Этики Профессиональных Бухгалтеров, Международный стандарт по контролю качества 1 «Контроль качества для фирм, выполняющих аудиты и обзоры финансовой отчетности, а также другие задания по предоставлению уверенности и сопутствующие услуги»).

2. Блок международных стандартов «Задания по предоставлению уверенности, не являющиеся аудитом или обзором финансовой отчетности» (3000-3699), которые регламентируют вопросы организации и методики выполнения прочих заданий по предоставлению уверенности. Этот блок стандартов разделен на две группы:

2.1. Стандарты 3000-3399 «Применяемые ко всем заданиям по предоставлению уверенности». В этой группе на данный момент разработан один Международный стандарт заданий по предоставлению уверенности (МСЗНВ) 3000 «Задания по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации».

2.2. Стандарты 3400-3699 «Стандарты для специализированных сфер». Эта группа включает стандарты, применяемые к прочим заданиям по предоставлению уверенности с четко определенным предметом:

- МСЗНВ 3400 «Проверка прогнозной финансовой информации»,
- МСЗНВ 3402 «Отчеты по предоставлению уверенности относительно мер контроля в организации, предоставляющей услуги»,
- МСЗНВ 3410 «Задания по предоставлению уверенности в отношении отчетов по парниковым газам»,
- МСЗНВ 3420 «Задания по предоставлению уверенности по составлению гипотетической финансовой информации, которая включается в проспект эмиссии».

Анализ рынка аудиторских услуг (таблица 1), проведенный на основании аналитических данных, подготовленных Аудиторской палатой Украины с использованием данных отчетов субъектов аудиторской деятельности [10; 11], показывает, что прочие задания по предоставлению уверенности занимают незначительную нишу на рынке аудиторских услуг Украины. В целом на Украине существовала и продолжается тенденция по уменьшению количества субъектов аудиторской деятельности. По состоянию на 31 декабря 2010 года в официальный Реестр аудиторских фирм и аудиторов Аудиторской палаты Украины было включено 2252 субъекта аудиторской деятельности, по состоянию на 31 декабря 2012 года - 1672 субъекта, а по состоянию на 25 апреля 2018 года – 958 субъектов. В основном это вызвано и требованиями прохождения проверок систем контроля качества, и изменениями в налоговом законодательстве, и уменьшением количества заказов (соглашений) - с 73 тысяч в 2008 году до 36 тысяч в 2016 году.

Но несмотря на это, объем оказанных услуг субъектами аудиторской деятельности в целом по стране вырос по сравнению с 2008 годом. Объем выручки от выполнения аудиторских услуг в 2008 году составил 1 млрд. 117 млн. грн., а в 2016 году. – 1 млрд. 973 млн. грн. Учитывая уменьшение количества субъектов аудиторской деятельности, увеличился ежегодный средний доход на одного субъекта аудиторской деятельности - с 15,3 тыс. грн. в 2008 году до 55,5 тыс. грн. в 2016 году.

На фоне сужения общего рынка аудиторских услуг Украины происходит существенное уменьшение количества выполняемых заданий по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита или обзора исторической финансовой информации. По сути это единственный вид аудиторских услуг, фактическая стоимость которых снизилась за период с 2008 по 2016 гг. на 50,2%, хотя по всем другим произошел рост от 18% до 95% (кроме сопутствующих услуг, стоимость которых также снизилась на 6%). Количество

Таблица 1, Характеристика изменений рынка аудиторских услуг в Украине за 2008-2016 гг.

Вид услуг	Количество заказов (соглашений), единиц			Изменение, %			Фактический объем предоставленных услуг, тыс. грн.			Изменение, %			Средняя стоимость одного заказа (соглашения), тыс. грн.		
	2008	2016	Изменение, %	2008	2016	Изменение, %	2008	2016	Изменение, %	2008	2016	Изменение, %	2008	2016	Изменение, %
Аудиторские услуги, всего	73147	35 552	-51,4%	1 116 746	1 973 102	856 356,6	76,7%	15,3	55,5	40,2	263,5%				
в том числе:															
I. Задания по предоставлению уверенности, всего	25548	9 089	-64,4%	529 587	847 181	317 594,2	60,0%	20,7	93,2	72,5	349,6%				
в том числе:															
1.1. Обязательный аудит финансовой отчетности	17451	6 286	-64,0%	174 132	239 297	65 164,6	37,4%	10,0	38,1	28,1	281,4%				
1.2. Инициативный аудит финансовой отчетности	4848	1 935	-60,1%	263 282	488 721	225 438,7	85,6%	54,3	252,6	198,3	365,1%				
1.3. Обзор финансовой отчетности	759	481	-36,6%	50 303	98 306	48 003,4	95,4%	66,3	204,4	138,1	208,4%				
1.4. Задания по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита и обзора финансовой отчетности	2490	387	-84,5%	41 870	20 849	-21 020,6	-50,2%	16,8	53,9	37,1	220,3%				
II. Сопутствующие услуги, всего	5620	2 695	-52,0%	133 508	125 032	-8 476,2	-6,3%	23,8	46,4	22,6	95,3%				
III. Прочие профессиональные услуги (консультации и т.п.), организационное и методическое обеспечение аудита, всего	4455	2 486	-44,2%	96 327	113 840	17 512,7	18,2%	21,6	45,8	24,2	111,8%				

Источники: рассчитано и систематизировано автором с использованием официальных материалов Аудиторской палаты Украины [11; 10].



заказов уменьшилось с 2490 до 387 единиц, стоимость услуг - с 41 млн. грн. до 21 млн. грн. Только средняя стоимость одного заказа увеличилась - с 16,8 тыс. грн. до 53,9 тыс. грн. В составе всего объема услуг и услуг по выполнению всех заданий по предоставлению уверенности существенно снизилась доля прочих заданий по предоставлению уверенности по основным исследуемым показателям. Доля таких заданий в общем объеме аудиторских услуг по критерию «количество соглашений» уменьшилась с 3,4% до 1,1%, а по критерию «фактическая стоимость» - с 3,7% до 1,1%. В общем объеме заданий по оказанию уверенности доля прочих заданий по предоставлению уверенности уменьшилась с 9,7% до 1,1% по критерию «количество соглашений», с 7,9 до 2,5% - по критерию «фактическая стоимость соглашений». Это объясняется и падением спроса на такие услуги, и осторожным отношением аудиторов к их принятию и исполнению.

Следует отметить, что средняя стоимость одного заказа по выполнению заданий по предоставлению уверенности, не являющихся аудитом или обзором исторической финансовой информации, в 2008 году почти в 1,7 раза превышала среднюю стоимость одного заказа по выполнению обязательного аудита финансовой отчетности, а в 2016 году - в 1,3 раза.

Важным с точки зрения исследования причин такой ситуации, является определение содержания и целей прочих заданий по предоставлению уверенности, их отличий от других видов услуг, предоставляемых субъектами аудиторской деятельности, например, аудита финансовой отчетности и консультационных услуг.

На наш взгляд, основным препятствием на пути эффективного использования таких заданий по предоставлению уверенности, является тот факт, что в экономической литературе не всегда четко разграничиваются данные понятия, а потому и пользователи не могут осознать различия между этими видами услуг, преимущества и недостатки каждого из них.

Для определения принципиальных различий между разными видами заданий по предоставлению уверенности необходимо использовать требования и рекомендации, изложенные в Международных стандартах контроля качества, аудита, обзора, прочего предоставления уверенности и этики. Следует учитывать, что эти различия обусловлены, в первую очередь, характеристиками заданий по предоставлению уверенности и такими обязательными элементами: 1) трехсторонние отношения между аудитором (практиком), ответственной стороной и пользователем; 2) предмет; 3) соответствующие критерии; 4) достаточные соответствующие доказательства; 5) письменное заключение (отчет) по предоставлению уверенности, форма которого соответствует заданию по предоставлению обоснованной уверенности или заданию по предоставлению ограниченной уверенности.

Первые три элемента определяют возможность и условия принятия заданий по предоставлению уверенности, а также определенным образом влияют на их результат; четвертый и пятый элемент влияют непосредственно на процесс и результат выполнения этих заданий.

Если обобщить требования Международной концептуальной основы заданий по предоставлению уверенности относительно предмета задачи и критериев оценки, можно выделить следующие обязательные условия признания заданий по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита или обзора исторической финансовой информации:

- наличие как минимум трех сторон, задействованных в выполнении задания: аудитора, пользователей и ответственной стороны;
- предмет задания может быть идентифицирован, то есть должен подвергаться определению;
- предмет задания должен подвергаться последовательной оценке или измерению;
- существуют критерии для оценки и измерения предмета;
- критерии приемлемы, то есть соответствуют необходимым характеристикам (значимость, полнота, надежность, нейтральность, понятность);
- критериями не являются ожидания, суждения или собственный опыт аудитора;
- критерии доступны для пользователей.

Подчеркивается, что аудитор не должен принимать задания по предоставлению уверенности, если не соблюдено хотя бы одно из вышеперечисленных условий, а изменение или разработка альтернативных критериев, которые бы подошли к исходному предмету задания разрешается только на этапе определения возможности принятия задания по предоставлению уверенности.

Именно в наличии четких требований по отбору предмета и критериев оценки заключается принципиальное отличие заданий по предоставлению уверенности от консультационных услуг. Вместе с тем, наиболее сложным вопросом для аудитора при принятии заданий по предоставлению прочей уверенности является установление критериев, необходимых для оценки предмета задания.

Потенциал таких заданий характеризуется их возможными видами, при определении которых целесообразно использовать существующие в профессиональной экономической литературе классификации управленческого и операционного аудита, например [12, с. 46-53; 13, с.8]. Все задания по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации, в зависимости от поставленной цели, можно классифицировать следующим образом:

- задания по предоставлению уверенности объектной ориентированности, при которых проверке подлежит или объект в целом (инновационно-интегрированная структура, холдинг) или отдельные конкретные его элементы (дочерние предприятия, подразделения, системы, средства);
- задания по предоставлению уверенности проблемной ориентированности, при которых проверке подлежат отдельные проблемы функционирования объекта (экономической, социальной, инновационной, инвестиционной сфер);
- задания по предоставлению уверенности функциональной ориентированности, при которых проверяются функциональные сферы объекта (инновационная, инвестиционная, управленческая, социальная, финансовая, трудовая и т.д.).

В зависимости от функциональной направленности предмета можно выделить следующие виды заданий:

- задания по предоставлению уверенности правовой направленности (проверка соблюдения выполнения международных, государственных и местных законодательных актов и положений, а также внутренних документов);
- задания по предоставлению уверенности организационной направленности (проверка на базе норм и стандартов процессов создания, функционирования, реорганизации и ликвидации предприятия);
- задания по предоставлению уверенности финансово-аналитической направленности (проверка соблюдения экономических норм и правил расчетов);
- задания по предоставлению уверенности социально-трудовой направленности (проверка соблюдения социальных и трудовых норм, правил и расчетов, связанных с деятельностью коллективов и организации)
- задания по предоставлению уверенности технологической направленности (проверка на базе норм и стандартов профессионального уровня и текущего состояния техники и технологии);
- задания по предоставлению уверенности в сфере безопасности предприятия (проверка системы промышленной безопасности или информационных систем с точки зрения обеспечения информационной безопасности);
- задания по предоставлению уверенности маркетингового направления (проверка маркетинговой политики требованиям рынков и потребителей);
- задания по предоставлению уверенности в сфере информационных систем (проверка системы информационной безопасности предприятия);
- задания по предоставлению уверенности операционно-производственного направления (проверка соответствия существующего уровня производства определенным установленным целям с учетом имеющихся ресурсов (материально-технических, трудовых, финансовых);

- задания по предоставлению уверенности инвестиционного направления (проверка инвестиционных проектов и их объектов, инвестиционных контрактов и инвестиционных кредитных договоров);
- задания по предоставлению уверенности инновационного направления (необходимость выполнения таких задач возникает при планировании, внедрении и оценке эффективности инноваций).

Даже поверхностный анализ предметов, которые включены в состав заданий по предоставлению уверенности, не являющихся аудитом или обзором финансовой отчетности, которые могут предоставлять аудиторы (аудиторские фирмы), а именно: системы внутреннего контроля (аудита), использование производственных мощностей, функционирование системы управления, системы морального стимулирования и оплаты труда персонала, системы управления персоналом, информационные системы (технологии), системы информационной безопасности деятельности предприятий, системы корпоративного управления, надежность системы бухгалтерского учета, соответствие уровня профессиональных знаний персонала, задействованного в финансово - хозяйственной деятельности, показывает, что выполнить их проверку в рамках заданий по предоставлению уверенности достаточно сложно, поскольку критериев, которые были бы уже разработанными и считались формальными, не существует. Только оценить соответствие деятельности предприятия, управленческих решений или отдельных хозяйственных операций требованиям законодательства (налогового, таможенного, хозяйственного и др.) представляется возможным. При этом следует учитывать, что эффективность операций объективно оценить сложнее, чем их соответствие инструкциям, соответствующие критерии для оценки информации при каждом конкретном задании субъективны, а разнообразие объектов затрудняет выбор критериев оценки эффективности их функционирования.

Выбор критериев являются сложной задачей. Г.Н. Давыдов и Н.С. Шалимова подчеркивают, что поскольку такая проверка не предусматривает установления соответствия операций определенным нормативным документам, важно определиться с теми критериями, соблюдение которых (по мнению владельцев, руководства и т.д.) является обязательным [14, с. 93]. А. Арнс и Дж. Лоббек считают, что критерием операционного аудита может быть утверждение о том, что его цели должны позволить определить, можно ли повысить для какой-либо области деятельности предприятия достигнутый уровень эффективности и производительности, подсказать, какие необходимы совершенствования [15 с. 545], и выделяют несколько источников, которыми можно воспользоваться при разработке специальных критериев: характеристики; сопоставимая производительность; инженерные стандарты [16, с. 546-547].

Рассмотрим критерии оценки, которые могут быть использованы при проведении проверок в сфере социально-трудовых отношений. В рамках выполнения оценки систем управления персоналом как задания по предоставлению уверенности аудитор может преследовать три цели: 1) выражение мнения о том, соответствуют ли разработанные внутренние документы предприятия и кадровая документация требованиям законодательства Украины по этим вопросам; 2) выражение мнения о том, соответствует ли истинное положение дел на предприятии в области управления персоналом требованиям законодательства Украины и внутренним документам предприятия; 3) выражение мнения об эффективности, результативности, целесообразности систем управления персоналом.

Относительно первых двух направлений работы установить критерии оценки возможно, поскольку в основном они формально разработанными и представлены совокупностью определенных законодательных и нормативных документов. Для третьего направления работы (выражение мнения об эффективности, результативности, целесообразности систем управления персоналом) формально разработанные критерии отсутствуют, а поэтому аудитору следует специально разрабатывать критерии, с помощью которых он сможет выразить собственное мнение относительно эффективности, результативности и целесообразности. Аудитору сначала следует определить, какой смысл в понятиях экономичности, эффективности и результативности видят различные заинтересованные стороны, для того чтобы сформулировать требования и стандарты. При этом обязательно следует оценить соответствие критериев таким характеристикам как значимость, полнота,

надежность, нейтральность, понятность. В качестве критериев оценки или измерения предмета не могут быть выбраны ожидания, суждения или собственный опыт практика, такие утверждения не являются приемлемыми критериями.

Рассмотрим несколько примеров сложности и субъективности определения критериев оценки систем управления персоналом. Так, для оценки эффективности использования рабочего времени можно использовать плановые показатели, фактические показатели предыдущих лет, фактические показатели работы других подобных предприятий. На наш взгляд, только первый критерий, то есть плановый показатель объема рабочего времени в определенной степени может соответствовать всем выше перечисленным признакам приемлемости критериев. Для оценки эффективности процесса найма работников Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова предлагают использовать следующие показатели: 1) качество набранных работников, который определяется путем деления суммы усредненного показателя качества выполняемой работы набранными работниками, процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года, и процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года, на общее количество показателей, используемых при расчете (в данном случае их три) 2) стоимость найма; 3) стоимость адаптации [14, с. 259-264]. По этим показателям можно пытаться установить эталонные значения, которые могли бы быть использованы в качестве критериев оценки, но, на наш взгляд, они не будут соответствовать признакам полноты и нейтральности. Оценку же уровня удовлетворенности трудом, уровня трудовой мотивации, состояния социально-психологического климата можно осуществить только социологическими методами - анкетирование, опрос и установить критерии в этом случае чрезвычайно сложно.

Вместе с тем, выполнение заданий по предоставлению уверенности, на наш взгляд, имеет более высокий уровень значимости для пользователей, поскольку четко устанавливает уровень соответствия предмета задания определенным критериям, а предоставление рекомендаций - это уже прерогатива других услуг, в том числе управленческого консультирования. Из этого следует принципиальное отличие заданий по предоставлению уверенности от консультационных услуг - возможность их выполнения только сертифицированным аудитором, необходимость соблюдения аудитором определенных требований независимости, создание системы контроля качества.

Рассмотрим особенности прочих заданий по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации, обусловленные их статусом по сравнению, например, с аудитом финансовой отчетности. Во-первых, при проведении таких заданий используются менее жесткие требования соблюдения принципа независимости членами группы по выполнению задания, регламентированные разделом 291 части Б Кодекса этики, подготовленного Международной Федерацией Бухгалтеров [17], по сравнению с аудитом в целом и обязательным в частности. Во-вторых, для таких заданий установлены менее жесткие требования в отношении системы контроля качества. Так, в соответствии с Международным стандартом контроля качества 1 «Контроль качества для фирм, выполняющих аудит или обзор исторической финансовой информации, а также другие задания по предоставлению уверенности, сопутствующие услуги» обязательность проведения внутренней проверки контроля качества выполнения задания по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации, не предусмотрена. Подчеркивается, что фирма самостоятельно определяет критерии оценки таких заданий, учитывая характер задания, степень интереса общества, идентификацию необычных обстоятельств или рисков задания, требования национальных законодательных и нормативных документов в сфере контроля качества задания. Кроме того, в большинстве стран, в том числе и в Украине, приоритет при отборе субъектов аудиторской деятельности для проведения внешнего контроля качества установлен тех субъектов, которые осуществляют обязательный аудит.

Проанализированные отличия, представленные в таблице 2, показывают потенциал и ту часть рынка информационных услуг, которую они по праву могут занимать. Специфика прочих заданий по предоставлению уверенности проявляется в том, что некоторые из них выполняются именно вследствие существования

законодательных требований, о чем говорится в соответствующих Международных стандартах заданий по предоставлению уверенности (МСЗНВ). Так, в МСЗНВ 3410 «Задания по предоставлению уверенности в отношении отчетов о парниковых газах» отмечается, что отчеты о парниковых газах и соответственно отчеты по предоставлению уверенности готовятся субъектами хозяйствования и субъектами аудиторской деятельности в следующих случаях: а) соблюдая регуляторные требования по раскрытию информации; б) в рамках программы торговли выбросами, или (с) добровольно информируя инвесторов и общественность. Такие добровольные раскрытия могут, например, публиковаться отдельным документом включаться отдельным разделом в отчет о корпоративной социальной ответственности или в годовой отчет предприятия. В МСЗНВ 3420 «Задания по предоставлению уверенности по составлению гипотетической финансовой информации, включаемой в проспект эмиссии» подчеркнуто, что этот стандарт применяется, если такой отчет необходимо предоставлять в соответствии с требованиями законодательства о ценных бумагах или правилами фондовой биржи, или предоставления такого отчета является общепринятой практикой в определенной юрисдикции.

**Таблица 2, Характеристики особенностей заданий по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита или обзора исторической финансовой информации, и перспективы их развития**

<b>Особенности</b>	<b>Их проявление</b>
<i>по сравнению с аудитом финансовой отчетности</i>	
<i>Более низкий уровень общественной значимости прочих заданий по предоставлению уверенности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– более низкие требования по соблюдению принципа независимости группой по выполнению задания;</li> <li>– более низкие требования относительно процедур внутренней системы контроля качества, ее мониторинга и инспектирования</li> </ul>
<i>Особенности элементов прочих заданий по предоставлению уверенности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– особые требования по организации и методике выполнения заданий по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации, которые проявляются в особенностях элементов, при установлении уровня существенности, определении процедур сбора доказательств и формулировке выводов</li> </ul>
<i>по сравнению с консультационными услугами</i>	
<i>Более высокий уровень ценности заданий по предоставлению уверенности для управленческого персонала и владельцев</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие требований по соблюдению этики и принципа независимости группой по выполнению задания;</li> <li>– наличие требований по построению системы контроля качества;</li> <li>– возможность выполнения заданий по предоставлению уверенности только сертифицированными аудиторами</li> </ul>
<i>Различия в целях и элементах заданий по предоставлению уверенности и консультационных услуг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– особые требования по организации и методике выполнения заданий по предоставлению уверенности, которые проявляются в необходимости выражения мнения о результатах оценки или сравнении предмета задания с установленными критериями, предназначенного повысить степень доверия будущих пользователей, которые не являются ответственной стороной, и предоставить им определенный уровень уверенности</li> </ul>
<i>факторы, способствующие их развитию</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– необходимость и возможность получения мнения лица, независимость и квалификация которого четко регламентируется, относительно соответствия предмета установленным критериям;</li> <li>– наличие требований по соблюдению независимости и организации контроля качества, но менее жестких по сравнению с заданиями по выполнению аудита</li> </ul>	
<i>факторы, замедляющие их развитие</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– разнообразие возможных объектов проверки и отсутствие критериев оценки не дает возможность выполнять услуги именно как задания по предоставлению уверенности;</li> <li>– разнообразие возможных объектов проверки и недостаточный уровень стандартизации организации и методики выполнения заданий по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита или обзора исторической финансовой информации;</li> <li>– отсутствие четких рекомендаций разграничения аудита, обзора, прочих заданий по предоставлению уверенности и консультационных услуг</li> </ul>	

**Источник:** разработано автором.



Выполнение инициативных (добровольных) заданий по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита или обзора исторической финансовой информации, ограничено, поскольку для аудиторов и клиентов более привычным является выполнение консультационных услуг для таких объектов.

Общемировой практикой является введение обязательного аудита, поэтому подобные случаи могут быть предусмотрены и для отдельных заданий по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита или обзора исторической финансовой информации. Если рассматривать мировую практику, то почти обязательным, например, является выполнение заданий по предоставлению уверенности в отношении отчетности по социальным вопросам. Разработанные Международные стандарты касаются именно объектов, представляющих важность для общества в целом: отчеты о парниковых газах, гипотетическая финансовая информация, включенная в проспект эмиссии акций.

В национальной практике можно использовать подобные случаи. Например, при выполнении заданий по обязательному аудиту публичных акционерных обществ аудитор должен исследовать состояние корпоративного управления. Поскольку состояние корпоративного управления - это фактически неисторическая нефинансовая информация, то возможно целесообразным будет введение обязательности выполнения отдельных заданий по предоставлению уверенности.

Также целесообразным может быть применение случаев «рекомендационности», а не «обязательности». Задания по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации, могут широко использоваться в механизме обеспечения положительного международного и инвестиционного имиджа субъектов хозяйствования регионального уровня, для чего целесообразно установить рекомендательный перечень объектов, которые могут выступать в качестве объекта предоставления аудиторских услуг в виде выполнения заданий по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита или обзора финансовой отчетности (например, информация, содержащаяся в инвестиционных проектах).

Подводя итоги, необходимо констатировать тот факт, что, если бы в составе функций аудита оставили бы проверку только финансовой отчетности, то это не дало бы возможности в полной мере использовать его потенциал. Но потребности в выполнении прочих заданий по предоставлению уверенности достаточно широки, поскольку на современном этапе развития экономических отношений заказчики аудита считают себя защищенными не только при условии наличия надлежащим образом составленной финансовой отчетности, но и после тщательной проверки и оценки управленческих решений с точки зрения их эффективности, оптимальности, целесообразности.

Однако практика проведения в Украине заданий по предоставлению уверенности, которые отличаются от аудита или обзора исторической финансовой информации, в соответствии с Международными стандартами является недостаточно репрезентативной, и, соответственно, уровень использования потенциала таких заданий достаточно низок, что можно объяснить такими причинами. Во-первых, отсутствие четко разработанных критериев не позволяет принять такие задания именно как задания по предоставлению уверенности, что увеличивает долю сопутствующих и других профессиональных услуг, в первую очередь консультационных. Во-вторых, вопросам организации и методики выполнения таких заданий с учетом требований Международных стандартов уделяется недостаточное внимание, а отсутствие методических рекомендаций заставляет субъектов аудиторской деятельности с осторожностью подходить к их принятию.

Особенности заданий по предоставлению уверенности, которые не являются аудитом или обзором исторической финансовой информации, определяются путем сравнения с заданиями по аудиту исторической финансовой информации, в частности с обязательным аудитом (низкий уровень общественной значимости, особенности элементов), и с такими заданиями, как консультационные услуги (высокий уровень ценности для управленческого персонала и владельцев, различия в цели и элементах). Эти особенности обуславливают действие факторов, замедляющих и одновременно актуализирующих их развитие. Тенденции выбора предметов таких заданий подтверждают необходимость предоставления обязательности отдельным их видам.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. **Ситнов А.А.** Операционный аудит: теория и организация: учебное пособие. М.: ФОРУМ, 2011. 240 с. [Sitnov, A.A. (2011). Operational audit: theory and organization: textbook. Moscow: FORUM, 2011].
2. **Зуева М.В.** Развитие целевых функций аудиторских услуг. Аудит и финансовый анализ. 2010. №3. Режим доступа: [http://www.auditfin.com/fin/2010/3/04\\_03.pdf](http://www.auditfin.com/fin/2010/3/04_03.pdf) [Zueva, M.V. (2010). Development of target functions of audit services. Audit and financial analysis, 3. Access mode: [http://www.auditfin.com/fin/2010/3/04\\_03.pdf](http://www.auditfin.com/fin/2010/3/04_03.pdf)]
3. International Federation of Accountants (IFAC/IAASB), (2016-2017). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, Volume I, 2016-2017 Edition. Access mode: <https://www.ifac.org/publications-resources/2016-2017-handbook-international-quality-control-auditing-review-other>
4. International Federation of Accountants (IFAC/IAASB), (2016-2017). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, Volume II, 2016-2017 Edition. Access mode: <https://www.ifac.org/publications-resources/2016-2017-handbook-international-quality-control-auditing-review-other>
5. International Federation of Accountants (IFAC/IAASB), (2016-2017). Supplement to the Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, Volume III, 2016-2017 Edition. Access mode: <https://www.ifac.org/publications-resources/2016-2017-handbook-international-quality-control-auditing-review-other>
6. **Панкова С.В.** Сущность и нормативное регулирование аудита инвестиционной деятельности коммерческих организаций. Инновационное развитие экономики. 2011. №6. С. 10–13. Режим доступа: [http://ineconomic.ru/sites/default/files/field\\_print\\_version/archive-6.pdf](http://ineconomic.ru/sites/default/files/field_print_version/archive-6.pdf) [Pankova, S.V. (2011). The essence and normative regulation of the audit of investment activities of commercial organizations. Innovative development of the economy, 6, 10-13. Access mode: [http://ineconomic.ru/sites/default/files/field\\_print\\_version/archive-6.pdf](http://ineconomic.ru/sites/default/files/field_print_version/archive-6.pdf)]
7. **Панкова С.В., Пасечникова Л.Е.** Сущность аудита маркетинга и процедуры его проведения. Международный бухгалтерский учет. 2013. №7(253). С. 22-30. [Pankova, S.V. & Pasechnikova, L.E. (2013). Essence of marketing audit and procedure for its implementation. International accounting, 7 (253), 22-30.]
8. **Панкова С.В.** О понятии «уверенность» в аудиторской деятельности и классификации аудиторских услуг. Международный бухгалтерский учет. 2013. №34(280). С. 27-33. [Pankova, S.V. (2013). On the notion of “assurance” in auditing and the classification of audit services. International accounting, 34 (280), 27-33.]
9. **Шалимова, Н.С.** Соціально-економічні аспекти аудиту: теорія і практика: Монографія. Кіровоград: ТОВ «ІмексЛТД», 2012. 672 с. [Shalimova, N.S. (2012). Socio-economic aspects of audit: theory and practice: Monograph. Kirovograd: Imex-LTD LLC, 2012.]
10. Узагальнена інформація про стан аудиторської діяльності в Україні. 2008 рік. Режим доступа: <http://apu.com.ua/files/temp/780788612.xls> [Generalized information on the state of audit activity in Ukraine. 2008 Access mode: <http://apu.com.ua/files/temp/780788612.xls>]
11. Звіт Аудиторської палати України до Кабінету Міністрів України за 2016 рік. Узагальнена інформація про стан аудиторської діяльності в Україні у 2016 році. Аудиторська палата України. Київ, 2017. 61 с. Режим доступа: <http://www.apu.com.ua/zvit-do-kmu> [Report of the Audit Chamber of Ukraine to the Cabinet of Ministers of Ukraine for 2016. Generalized information on the state of audit activity in Ukraine in 2016. (2017). Audit Chamber of Ukraine. Kyiv. Access mode: <http://www.apu.com.ua/zvit-do-kmu>]
12. **Дорош Н.І.** Аудит : теорія і практика. К.: Знання, 2006. 495 с. [Dorosh, N.I. (2006). Audit: theory and practice. Kyiv.: Knowledge.]
13. **Ярочкин В.И., Бузанова Я.В.** Аудит безопасности фирмы: теория и практика: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Академический Проект; Королев: Парадигма, 2005. 352 с. [Yarochkin, V.I. & Buzanova, Y.V. (2005). Audit of the company's safety: theory and practice: A manual for students of higher educational institutions. Moscow: Academic Project; Korolev: The Paradigm]
14. **Давидов Г.М., Шалимова Н.С.** Практичні аспекти проведення управлінського аудиту руху грошових коштів. Вісник соціально-економічних досліджень. Вип.18. Одеса: ОДЕУ, 2004. С. 93–101. [Davydov, H.M.& Shlimova, N.S. (2004). Practical Aspects of Management Audit of Cash Flow. Bulletin of social and economic research, Iss. 18, 93-101.]
15. **Аренс А.** Аудит: [Пер. с англ.]; Гл. редактор серии проф. Я.В. Соколов. (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту). М.: Финансы и статистика, 2003. 560 с. [Arens, A.A., & Loebbecke, J. (1995). Auditing: an Intergrated Approach. Ya.V. Sokolov (Ed.). Moscow: Finance and Statistics]
16. **Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.** Аудит и контроллинг персонала: Учебник. Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. 560 с. [Odegov, Yu.G., & Nikonova, T.V. (2006). Audit and controlling of personnel: Textbook. Moscow: Alfa-Press Publishing House.]
17. Кодекс Етики Професійних бухгалтерів 2009. Міжнародна Федерація Бухгалтерів. Перекл. з англ. за ред. С. Я. Зубілевич. К.: Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2010. 124 с. [Code of Ethics for Professional Accountants 2009. International Federation of Accountants. (2010). Kyiv: Federation of Professional Accountants and Auditors of Ukraine.]

**ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა**

**INNOVATIVE ECONOMICS  
AND MANAGEMENT**

**ოლგა პუზაჩენკო,**

ეკონომიკურ მეცნიერებათა  
კანდიდატი, დოცენტი,  
აუდიტისა და დაბეგვრის  
კათედრის დოცენტი, უკრაინა, ქ.  
კრაპივნიცკი.

ცენტრალური უკრაინის ეროვნული  
ტექნიკური უნივერსიტეტი.  
*pugachenkoolga@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0002-2253-050X*

**ტატიანა ფომინა,**

ეკონომიკურ მეცნიერებათა  
კანდიდატი, დოცენტი,  
აუდიტისა და დაბეგვრის  
კათედრის დოცენტი, უკრაინა, ქ.  
კრაპივნიცკი.

ცენტრალური უკრაინის ეროვნული  
ტექნიკური უნივერსიტეტი  
*tetyanafomina@ukr.net*  
*orcid.org/0000-0002-5243-6952*

*შემოსულია რედაქციაში:*

*თებერვალი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

**კონტროლის მეთოდი: ევოლუცია,  
თანამედროვე ინტერპრეტაცია და კავშირი  
სწავლასთან „შინაგანი კონტროლის მეთოდი“**

**METHOD OF CONTROL: EVOLUTION, MODERN INTER-  
PRETATION AND THE CONNECTION WITH THE CON-  
CEPT OF «METHOD OF INTERNAL CONTROL**

**ანოტაცია.** კვლევის მიზანს წარმოადგენს უკრაინის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ცნება „კონტროლის მეთოდი“ -ს ეკონომიკური არსის განსაზღვრა მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების ინტერპრეტაციით და ტერმინ „შინაგანი კონტროლის მეთოდი“ სავტორისეული ხედვის წარმოდგენა. **სიახლე და ღირებულება.** სტატიაში გამოკვლეულია ცნება „კონტროლის მეთოდი“ -ს ევოლუცია და განსაზღვრულია მისი თავისებურებები უკრაინის განვითარების სამ ეტაპზე: საბჭოთა, პოსტსაბჭოთა (გარდამავალი), თანამედროვე (ბოლო ათწლეული); დასაბუთებულია, რომ ამ მეთოდის დახმარებით კონტროლის სუბიექტი გავლენას ახდენს ობიექტზე და ამგვარად ახორციელებს თავის მმართველობით ფუნქციას. **მასალები და მეთოდები.** დასახული მიზნის მისაღწევად გამოყენებულია ზოგადსამეცნიერო მეთოდების კომპლექსი (ისტორიული შეფასება, ანალიზი, სინთეზი, ინდუქცია, დედუქცია, აბსტრაგირება) და მეთოდური ხერხები (სისტემატიზაცია, განზოგადება, მიმოხილვა, შედარება), საინფორმაციო ბაზად აღებულია წინამორბედების სამეცნიერო კვლევების მასალები, თეორეტიკოსებისა და პრაქტიკოსების მიერ მიღებული შედეგები კონტროლის საკითხებში, ასევე სამეცნიერო კონფერენციებისა და სადისერტაციო ნაშრომების მასალები. **შედეგები.** განსაზღვრულია, რომ კონტროლის თეორიის ფორმირების საერთო პრობლემის ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელია კონტროლის მეთოდის განსაზღვრის საკითხი როგორც მთლიანობაში, ასევე კერძოდ შიდა კონტროლის. დასაბუთებულია, რომ ვინაიდან ბოლო საუკუნეში საზოგადოებრივ-ეკონომიკური აზრი უკრაინაში ვითარდებოდა რამოდენიმე ეტაპად, ჩვენ გამოვყავით ცნება „კონტროლის მეთოდის“ განსაზღვრის სამი ეტაპი: საბჭოთა პერიოდი, პოსტსაბჭოთა პერიოდი (გარდამავალი) და თანამედროვე ეტაპი (ბოლო ათწლეული). წარმოდგენილია შიდა კონტროლის სავტორისეული განსაზღვრება, როგორც ობიექტზე მუდმივი ზემოქმედების პროცესი გადახრებზე დაკვირვებით და მმართველობითი გადაწყვეტილებების კორექციით ობიექტის ფაქტიური მდგომარეობის სასურველამდე მისაყვანად.

აღნიშნულია, რომ ისახავენ რა სხვადასხვა მიზნებს, შიდა კონტროლის მეთოდს განსაზღვრავენ არაერთგვაროვნად, ითვალისწინებენ მკვლევარების მიდრეკილებას გარკვეული ეკონომიკური მიმართულებების მიხედვით და ასევე ეკონომიკურ-პოლიტიკური სიტუაციების თავისებურებებს. შიდა კონტროლის მეთოდი ინტერპრეტირებულია როგორც, შესაბამისად მონესრიგებული, მოქმედებების ლოგიკურად დასრულებული სისტემა, რომელიც ხორციელდება გარკვეული წესე-

ბისა და პრინციპების საფუძველზე გარკვეული საშუალებებისა და ხერხების გამოყენებით. **დასკვნები.** დადგენილია, რომ საბჭოთა პერიოდში კონტროლი იყო დამოკიდებული, ორიენტირებული მხოლოდ სახელმწიფო საკუთრების დაცვაზე და გააჩნდა მხოლოდ გამოყენებითი ხასიათი. დადგენილია, რომ პოსტსაბჭოთა (გარდამავალ) პერიოდში კონტროლის მეთოდი განიხილებოდა როგორც ხერხების ერთიანობა, რომლებიც გამოიყენებოდა სამეურნეო სუბიექტების საქმიანობის შესწავლის დროს, ასევე როგორც მეცნიერული შემეცნების გეგმაზომიერი გზა; პირველად დაიწყო განცალკევებულად კონტროლის მეთოდის ინტერპრეტაცია მეცნიერული ასპექტიდან და პრაქტიკული საქმიანობიდან. არგუმენტირებულია, რომ თანამედროვე ეტაპზე კონტროლის მეთოდის მიმართ ადგილი აქვს შედარებით კონსერვატიულ, ხოლო ინტერპრეტირება განპირობებულია სპეციფიკური მიზნებით, მაკონტროლებელი მოქმედებების ჩატარების მეთოდებით და ცალკეული საკონტროლო პროცედურების გამოყენებით.

**საკვანძო სიტყვები:** კონტროლი, მეთოდი, კონტროლის მეთოდი, შიდა კონტროლი, შიდა კონტროლის მეთოდი, კონტროლის მეთოდოლოგია, უკრაინის განვითარების ეტაპები.

#### OLHA PUHACHENKO,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor  
at the Department of Audit and Taxation,  
Ukraine, Kropyvnytskyi  
Central Ukrainian National  
Technical University,  
[pugachenkoolga@gmail.com](mailto:pugachenkoolga@gmail.com)  
[orcid.org/0000-0002-2253-050X](https://orcid.org/0000-0002-2253-050X)

#### TETIANA FOMINA,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor  
at the Department of Audit and Taxation,  
Ukraine, Kropyvnytskyi  
Central Ukrainian National  
Technical University,  
[tetynafomina@ukr.net](mailto:tetynafomina@ukr.net)  
[orcid.org/0000-0002-5243-6952](https://orcid.org/0000-0002-5243-6952)

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

**ABSTRACT.** The objective of the article. The objective of the study is to determine the economic essence of the concept “control method” at different stages of development of Ukraine with the establishment of the characteristic features of its interpretation and presentation of the author’s vision of the term “method of internal control”. **Novelty and value.** The article presents the studies on the evolution of the concept “control method” and identification of the characteristic features of three stages of development of Ukraine: Soviet, post-Soviet (transitional) and modern (last decade); it is proved that with the help of the method subject control influences the object and thus performs its managerial function. **Materials and methods.** A set of general scientific methods (historical assessment, analysis, synthesis, induction, deduction, abstraction) and methodological techniques (systematization, synthesis, review, comparison) of evolution studies, modern interpretations of the control method and its connection with the concept of “internal control method” were used to achieve the objective. The information base includes the materials of scientific studies of predecessors, the results of theoreticians and practitioners in the matters of control in general, and internal in particular, including materials of scientific conferences and dissertations. **Results.** It was determined that one of the important components of the general problem of forming a theory of control is the issue of determining the method of control in general, and internal in particular. It has been proved that, since the social and economic thought of the last century in Ukraine developed in several stages, we distinguished three periods of the definition of the concept of “control method”: the Soviet period, the post-Soviet period (transitional) and modern period (last decade). The author’s definition of internal control is presented, as the process of constant influence on objects through tracking deviations and correction of management decisions to bring the actual state of objects to the desired one. It was noted that the method of internal control is determined ambiguously, pursuing different goals, taking into account the commitment of researchers



to certain areas of economic theory and taking into account the peculiarities of economic and political situation. The method of internal control is considered as a logically completed system of actions, properly ordered, which is carried out on the basis of certain principles and rules using a combination of methods and techniques and the use of certain means. **Conclusions.** It was established that in the Soviet period, control was dependent and focused only on the protection of state property. It had an exclusively applied nature. It was found that in the post-Soviet (transitional) period, the control method was considered as a set of techniques and methods that were used during the study of the activities of economic entities, as well as a systematic way of scientific knowledge; at that time the control method began to be interpreted separately in terms of science and practice. It is argued that, at present stage, relative unanimity is traced regarding the control method, and interpretations are determined by specific goals, methods of conducting control actions and the use of separate control procedures.

**Key words:** control, method, control method, internal control, internal control method, control methodology, stages of development of Ukraine .

**JEL Classification:** B41, M10, M41, M42

Как свидетельствует практика ведения хозяйственной деятельности, в процессе управления предприятием возникают отклонения фактических показателей от желаемых (запланированных, прогнозных, нормативных), своевременное выявление, устранение и предупреждение которых невозможно без использования определенного набора способов, приемов и процедур контроля, которые представляют основу его метода. Учитывая это, целесообразным является раскрытие разных аспектов сущности и содержания самого понятия этих методов.

Отечественная теория хозяйственного контроля была задумана как аксиоматическая. Об этом свидетельствуют ее основные положения и структура. Ведь в ее основе лежит единственное понятие – «предмет хозяйственного контроля», а все другие понятия – элементы единого метода – должны логично выводиться через него так же, как теоремы геометрии логично выводятся через аксиомы Евклида. Предмет в этой связке будто играет основополагающую, а метод – подчиненную роль. Метод является лишь способом выявления предмета и его можно толковать лишь на основе определения предмета. Следовательно, предмет в теории играет роль единственной аксиомы, а метод и его элементы – роли теорем. Отсюда правильным является то, и только то, определение предмета, опираясь на которое можно объяснить метод хозяйственного контроля. Современная теория методов изобилует противоречиями и пробелами. В рамках теории контроля существуют простые и системные решения всех этих проблем: достаточно классифицировать контроль по непонятным признакам и в соответствии с этим трактовать десятки его видов и форм, которые неспособны принимать ни позитивные, ни негативные значения в ходе осуществления проверок [2, с. 76]. Указанные тезисы достаточно жестко и беспелляционно характеризуют подход к определению термина «метод контроля», но не лишены логики. Однако реализовать функции, которые возложены на контроль, можно именно при помощи разных методов, определения сути которых является чрезвычайно важным, необходимым и своевременным.

Исследования сущности метода, методики и методических приемов контроля являются актуальными, ведь именно от знания данных понятий и правильности их выбора зависит эффективность и рациональность контроля на предприятии, возможность выявления, устранения и предупреждения неточностей и ошибок в хозяйственной деятельности, а также при оценке целесообразности внедрения принятых управленческих решений.

Создание теории контроля началось два века назад из попыток толкования отдельных его методов – инвентаризации и ревизии. Впрочем, для контролеров того времени ревизия была вовсе не одним из нескольких



методов, а всеобъемлющей сущностью контроля и загадочным явлением, причины которого объясняли одним – противодействие разворовыванию и присвоению имущества собственника. Это добавляло проблеме особую актуальность, поскольку никогда в истории контроля теоретическим вопросам не уделялось столько внимания (1860-1916 гг.).

В 70-х годах XX ст. некоторые советские специалисты объявили о создании общей теории хозяйственного контроля. В основу такой «общей теории» была положена неопровержимая догма «ленинской теории контроля» как результата свободной интерпретации идей К. Маркса относительно подхода к познанию хозяйственных явлений. В предложенной советскими специалистами по контролю системе знаний есть огромное количество логических противоречий и недостаточность теоретического обоснования основных утверждений. В период становления теоретических основ контроля в СССР главным было доведение выгодного отличия советской науки от «буржуазной». Это выражалось в разных способах демонстрации исключительности советской науки путем введения термина «ленинский контроль» [2, с. 71-72]. Так, во времена УССР, в условиях командно-административной системы, наряду с контрольно-ревизионными управлениями и другими органами контроля создавались комитеты партийного, а потом народного контроля, деятельность которых была направлена на выявление фактов бесхозяйственности и преступности. Безусловно, контроль в то время был достаточно зависимым и сориентирован только на государственную собственность.

С провозглашением независимости и появлением форм собственности отличных от государственной, развитием рыночных отношений, в Украине было создано значительное количество контролирующих органов, деятельность которых должна была способствовать кардинальным изменениям в экономике страны и укреплению ее финансового состояния [9, с. 182]. Современное состояние теории контроля свидетельствует о том, что окончательная формулировка ее основ и основных элементов процесса контрольного познания еще не завершены.

Для раскрытия содержания отдельных сторон предмета и объектов контроля используют специализированные методические приемы, при помощи которых контроль в целом и внутренний в частности, активно влияют на экономическую деятельность предприятия, детально раскрывают ее составляющие, стадии и процессы.

В основу классификации методических приемов внутреннего контроля положено понятие его метода. Методология (от греческого «methodos» - путь изучения, теория, учение + «logos» - учение) – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности; учение о принципах построения, формы и способы научного познания. Метод (от гр. «methodos» - исследование) – это прием исследования, который определяет подход к объектам, которые исследуются, т.е. путь научного познания и установления истины. Исходя из данной формулировки, под методологией следует понимать учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности в сфере теории и практики. Методология определяет, что и как изучается с помощью теории. По этим причинам исследования методологии внутреннего контроля целесообразно начать с рассмотрения метода хозяйственного контроля в целом.

В справочной литературе метод рассматривается как: способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность; способ познания явлений и общественной жизни; систематизированный способ достижения теоретического или практического результата, решение проблем или получения новой информации [1, с. 121].

Хозяйственный контроль как наука имеет свой метод, под которым понимают подход к познанию явлений, что составляют предмет этой науки, а также систему или комплекс способов и приемов, позволяющих познавать, изучать предмет науки при исследовании хозяйственных явлений.

В работе [1, с. 117-118] выделено несколько групп авторов научных и учебно-методических трудов, которые по содержанию метод контроля рассматривают как: совокупность приемов и способов исследования; совокупность специфических принципов, путей, способов и средств; систему способов, приемов и принципов их исследования; систему предыдущего, текущего и последующего изучения предмета

хозяйственного контроля; совокупность контрольных средств или способов проверки; совокупность специфических (методических) приемов; систему способов; систему теоретико-познавательных категорий, базовых концептуальных положений, принципов, способов и специальных приемов исследования. Общим в перечисленных определениях метода контроля является его назначение – изучение при его помощи предмета контроля.

В монографии [7, с. 154] указано, что практически во всех разработках имеют место заблуждения, а именно: к методу контроля относят другие, несвойственные ему методы; дробление метода контроля на ряд методов (метод документального, метод фактического контроля и т.п.); сведение метода контроля к одному приему или к контрольным процедурам; приближение метода к его целям, задачам и свойствам. Значительное количество толкований метода свидетельствует о многочисленности подходов к его определению, что усложняет задачу выбора тех, которые действительно будут эффективными при достижении конкретных целей. В последнее время возросло количество научных работ посвященных экономическому контролю, а следовательно, прослеживается тенденция к увеличению разнообразия толкований его метода. Это приводит к необходимости упорядочивания всей совокупности трактовок путем уточнения формулировок.

Свидетельством неопределенности понятия «метод контроля» является применение авторами в своих трудах разной терминологии относительно метода контроля в советский период (таблица 1), в постсоветский (переходный) период (таблица 2) и в условиях современности (таблица 3).

**Таблица 1, Определение понятия «метод контроля» в экономической литературе советского периода**

Источник	Год	Определение понятия «метод контроля»
Белобжецкий И.А.	1979	Метод финансово-хозяйственного контроля представляет собой комплексное изучение экономической эффективности, законности, достоверности и целесообразности хозяйственных и финансовых операций на основе использования учетной, отчетной, плановой (нормативной) и другой экономической информации в сочетании с исследованием фактического состояния объектов контроля
Белов Н.Г.	1988	Методом хозяйственного контроля является совокупность приемов и способов, которые обеспечивают выявление законности и целесообразности использования социалистической собственности в процессе расширенного социалистического воспроизводства
Бобыр С.И.	1975	За методами осуществления контроль разделяют на анализ, ревизию, тематическую проверку и исследование хозяйственной деятельности предприятия
Кочерин Е.А.	1982	Состояние и поведение объекта контроля в целом определяется при помощи общих методов контроля, а отдельных характеристик объекта – при помощи частных методов
Кужельный Н.В.	1985	Формы контроля распределяются ... по методам осуществления – экономический анализ, ревизия, обследование, наблюдение, обзор
Мурашко В.М.	1979	Метод науки о хозяйственном контроле – это ее подход к явлениям, которые складывают предмет данной науки, совокупность способов познания данного предмета при исследовании хозяйственных явлений
Рябчиков М.П.	1989	Метод финансово-хозяйственного контроля являет собой комплексное изучение экономической эффективности, законности, достоверности и целесообразности хозяйственных операций на основе использования учетной, отчетной и плановой экономической информации в сочетании с исследованием фактического состояния объектов контроля
Шпиг А.А.	1977	Под методом хозяйственного контроля понимают систему способов, которая обеспечивает предыдущее, текущее и последующее изучение народными, государственными и общественными органами управления предмета хозяйственного контроля с точки зрения соблюдения законности, общенародной целесообразности и качества управления

*Источник: обобщено и систематизировано авторами*

**Таблица 2, Определение понятия «метод контроля»  
в экономической литературе постсоветского (переходного) периода**

Источник	Год	Определение понятия «метод контроля»
Базась Н.Ф.	2007	Метод контроля – совокупность приемов и способов, которые используются во время изучения финансовой и хозяйственной деятельности субъектов ведения хозяйства
Белуха Н.Т.	1996	Метод финансово-хозяйственного контроля в осуществлении своих функций характеризуется использованием общенаучных и собственных эмпирических приемов расширенного воспроизводства общественно необходимого продукта
Бутынец Ф.Ф., Бардаш С.В., Малюга Н.М., Петренко Н.И.	2000	Метод хозяйственного контроля – это совокупность способов и приемов проверки законности, достоверности и целесообразности операций хозяйствующего субъекта путем документального исследования, определения реального состояния, сравнения и оценки результатов
Дрозд И.К., Шевчук В.А.	2007	Под методом финансового контроля понимают способ теоретического исследования или практического осуществления
Жук Л.А., Жук И.Л., Неживець Е.Н.	2003	Методы финансового контроля – это приемы и средства его осуществления
Ивахненко С.В.	2007	Метод контроля – это форма практического и теоретического освоения действительности, которая возникает из закономерностей движения объекта, который изучается, система регулятивных принципов преобразованной, практической или познавательной, теоретической деятельности
Калюга Е.В.	2002	Метод хозяйственного контроля представляет совокупность приемов и способов, с помощью которых обеспечивается комплексное и взаимозависимое исследование операций и процессов деятельности предприятий и их подразделений с точки зрения законности, достоверности, хозяйственной целесообразности и документальной обоснованности этих операций и процессов
Капаева Л.Н., Лях Н.С.	2004	Методы финансового контроля – это приемы, способы его осуществления
Кириленко О.П.	2000	Методы финансового контроля, как конкретные приемы его проведения, разделяются на документальные (ревизии и проверки) и натуральные (инвентаризация, лабораторный анализ, контрольный обмер, контрольный запуск сырья в производство и т.п.)
Кузьмин О.Е., Мельник О.Г.	2007	Методами контроля, как общей функции менеджмента считают способы и приемы, которые используются во время проведения проверки с целью установления соответствия заданным параметрам исследуемых объектов
Максимова В.Ф.	2005	Метод экономического контроля – это совокупность специфических приемов, которые используются при соблюдении соответствующих принципов для изучения законности, целесообразности, достоверности финансово-хозяйственных операций на основе учетной, отчетной, нормативной и другой информации в совокупности с исследованием фактического состояния подконтрольных объектов
Мачуский В.В., Постульга В.Е.	2004	Методы контроля – это приемы и средства его осуществления
Нападовская Л.В.	2000	Метод контроля следует характеризовать с точки зрения приемов, с помощью которых оценивается состояние объектов, которые исследуются
Петрик Е.А.	2003	Метод контроля – это способ исследования, который определяет подход к объектам, которые изучаются, планомерный путь научного познания и установления истины
Рудницкий В.С.	1998	Метод контроля – это совокупность приемов, с помощью которых оценивается состояние объектов, которые подлежат изучению
Шевчук В.А.	1999	Метод контроля – совокупность специальных приемов и способов, свойственных только контролю
Шигун М.М.	2003	Метод контроля является понятием широким, которое предусматривает его понимание в двух аспектах, - как науки и как практической деятельности. Под методом хозяйственного контроля как науки понимается собственный подход к познанию хозяйственных явлений, которые составляют ее предмет, с помощью специальных приемов, способов, средств, в разных формах. Метод хозяйственного контроля как практической деятельности является логично завершенной системой контрольных действий, в которой активно проявляются специфические принципы, пути, способы и средства исследования объекта, соответствующим образом задокументированные, по результатам которой принимаются определенные решения

*Источник: обобщено и систематизировано авторами*

**Таблица 3, Определение понятия «метод контроля»  
в экономической литературе современного периода (последнее десятилетие)**

Источник	Год	Определение понятия «метод контроля»
Бардаш С.В.	2010	Метод хозяйственного контроля – это путь к истине, способ организации теоретического и практического восприятия действительности, predetermined закономерностями объекта исследования
Бардаш С.В., Осадчая Т.С.	2012	Метод теории контроля – это совокупность принципов теоретического и методологического познания, а также приемов контроля, применение которых позволяет исследовать предмет контроля в пределах объекта контроля. С позиций практики контроля метод теоретического познания трансформируются в нормированные и частично стандартизированные контрольные действия (методы практики контроля), применение которых позволяет познать объективную реальность. Методы контроля как способы достижения практического результата реализуются в методиках, правилах его проведения, определенных конкретных действиях, которые детализируют порядок его проведения
Воронова Л.К., Кучерявенко Н.П., Пришва Н.Ю., Тарангул Л.Л.	2009	Метод финансового контроля – это совокупность способов, средств и приемов осуществления контрольных функций. Следует отметить, что анализ методов финансового контроля основывается на достижениях как финансового права, так и некоторых смежных наук (статистики, бухгалтерского учета, логики)
Дикань Л.В.	2008	Метод финансово-хозяйственного контроля рассматривается как совокупность приемов, с помощью которых оценивается состояние объектов, которые подлежат исследованию
Завитий О.П.	2008	Метод финансово-хозяйственного контроля в осуществлении своих функций характеризуется использованием общенаучных методических приемов и собственных приемов контроля расширенного воссоздания общественно необходимого продукта
Костенко Ю.А.	2009	Методы финансового контроля – это способы и приемы его проведения, осуществления контрольных мероприятий. Выбор конкретного метода контроля зависит от многих факторов, но, в первую очередь, - это вид контролируемого и контролирующего субъектов, объект контроля, его цель и задание
Кучерявенко Н.П.	2010	Метод финансового контроля можно определить как совокупность способов, средств и приемов осуществления контрольных функций
Лучковская С.И.	2010	Под методом финансового контроля следует понимать конкретные способы (приемы), которые применяются контролирующими субъектами при осуществлении контрольных функций в сфере финансовых отношений
Олейник А.П.	2013	Исследование в хозяйственном контроле осуществляется разными приемами и способами, которые в совокупности представляют его метод
Репетько О.А.	2009	Государственный финансовый контроль проводится разнообразными методами, под которыми понимают приемы, способы и средства его осуществления. Применение конкретного метода зависит от ряда факторов: от правового положения и особенностей форм деятельности органов, которые осуществляют контроль, от объекта и цели контроля, оснований возникновения контрольных правоотношений и т.п.
Рогозян Л.Е., Вахлакова В.В.	2008	Метод контроля – это совокупность приемов и способов исследования расширенного воспроизводства общественно необходимого продукта и соответствия требованиям его законодательного регулирования
Роль В.Ф., Сергиенко В.В., Попова С.Н.	2011	Метод финансового контроля можно определить как: совокупность приемов и способов получения информации о состоянии финансовой дисциплины во время проведения финансовой деятельности с целью прекращения правонарушений в этой сфере и предотвращения их; конкретные способы (приемы), которые применяются во время осуществления контрольных функций
Саченко С.И., Мех Я.В.	2010	Под методом хозяйственного контроля понимают совокупность приемов, с помощью которых изучается предмет контроля
Фурса В.А., Зубенко Т.М.	2012	Метод финансово-хозяйственного контроля – это совокупность приемов, которые используют контролирующие органы в ходе проверок для выполнения поставленных заданий
Шостаковская Н.М.	2016	Метод контроля – это совокупность приемов и способов исследования расширенного воспроизводства общественно необходимого продукта и соответствия требованиям его законодательного регулирования

Источник: обобщено и систематизировано авторами



**Таблица 4, Определение понятия «метод внутреннего контроля»  
в экономической литературе**

Источник	Год	Определение понятия «метод внутреннего контроля»
Багрий К.Л., Решетник А.И.	2012	Метод внутреннего контроля целесообразно рассматривать как совокупность способов и приемов, с помощью которых осуществляется оценка состояния объектов, которые подлежат проверке
Бурцев В.В.	2000	Метод внутреннего контроля – это способ достижения его цели – характеризуется использованием общенаучных методических приемов, собственных методических приемов и специфических приемов смежных экономических наук
Дикань Л.В.	2005	Методом внутрихозяйственного контроля является совокупность способов, процедур и приемов, которые обеспечивают реальную оценку подконтрольных объектов
Евлах В.Е.	2016	Методами внутреннего контроля является совокупность финансовых, экономических, организационных, оперативно-технических и фактических способов и приемов для проверки производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятий с целью изучения их финансового состояния, эффективности использования материальных и финансовых ресурсов, сохранения активов и своевременности погашения обязательств, обеспечения законности, достоверности и целесообразности хозяйственных операций, а также их оформления первичными документами, которые служат основанием для отражения в бухгалтерском учете
Жадан Т.А., Яценко С.А.	2017	Метод внутреннего контроля – совокупность взаимосвязанных диагностических общенаучных и специфических приемов и процедур, которые организуются руководством (или владельцами) предприятия для установления законности, экономической обоснованности и целесообразности осуществления хозяйственных операций и процессов, правильности ведения бухгалтерского учета и достоверности составления финансовой отчетности
Каменская Т.А., Редько А.Ю.	2015	Мероприятия контроля – методы и правила, разработанные администрацией, руководителями подразделений для проверки достижения целей, которые стоят перед предприятием
Ковтун Т.В.	2009	Методы, которые используются при осуществлении внутреннего контроля, очень разнообразны и включают элементы определенных методов
Кратко И.Р.	2012	Перечень приемов и способов, которые представляют метод контроля
Максимова В.Ф.	2005	Метод внутреннего экономического контроля – совокупность специфических приемов, которые используются при соблюдении соответствующих принципов для изучения законности, целесообразности, достоверности финансово-хозяйственных операций на основе учетной, отчетной, нормативной и другой информации в совокупности с исследованием фактического состояния подконтрольных объектов
Рядская В.В., Петраков Я.В.	2008	Методы, которые используются системой внутреннего контроля, направлены на реализацию поставленных целей и заданий
Сморжанюк Т.П., Шрам Т.В, Труш В.Е.	2009	Метод внутрихозяйственного контроля – способы осуществления предыдущего, текущего и последующего хозяйственного контроля за деятельностью предприятий с точки зрения соблюдения законности, целесообразности, достоверности, экономической эффективности хозяйственных операций на основе использования отчетной, учетной, плановой (нормативной) и другой экономической информации в сочетании с исследованием фактического состояния объектов контроля
Юрченко А.А.	2013	Метод внутреннего контроля являет собой совокупность определенных приемов

*Источник: обобщено и систематизировано авторами*

В работе [6, с. 259] отмечается, что все ученые под дефиницией «метод финансового контроля» понимают одно и то же понятие. Основное отличие заключается в том, что ученые рассматривают этот термин в разных отраслях и при исследовании преследуют разные цели, что и обуславливает разные цели и методы проведения контрольных действий. Именно это и приводит к возникновению расхождений в определениях, которые проявляются в выделении видов контроля, перечня методов, использовании разной информации для достижения отдельной цели, - использовании контрольных процедур на разных уровнях и для разных хозяйствующих объектов.



Следовательно, метод контроля на практическом уровне, кроме способов и приемов, включает в себя принципы организации, пути реализации контрольных функций, средства, при помощи которых осуществляется контрольная деятельность. Именно совокупность отмеченных элементов определяет метод хозяйственного контроля, в том числе и внутреннего [8, с. 118].

Понятие внутреннего контроля не ново. Оно появилось в лексиконе еще в начале XVIII ст. и со временем эволюционировало. В начале XX века система контроля деятельности представляла совокупность трех элементов – разделение полномочий, ротация персонала, использование и анализ учетных записей. Позже функции внутреннего контроля значительно расширились и стали включать организацию и координирование действий, которые направлены на обеспечение активов, проверку надежности учетной информации, повышение эффективности операций и их соответствие политике и процедурам предприятия. Таким образом, понятие внутреннего контроля вышло далеко за рамки вопросов, которые относятся чисто к бухгалтерскому учету. Эволюционируя и расширяя сферу влияния, внутренний контроль к концу XX века превращается в инструмент контроля за рисками, где его функции тесно переплетаются с деятельностью по управлению рисками – риск-менеджмент [5, с. 8].

Авторское определение внутреннего контроля трактуется, как процесс постоянного влияния на объекты через отслеживание отклонений и коррекции управленческих решений для приведения фактического состояния объектов к желаемому [3, с. 13].

В таблице 4 сгруппировано определение термина «метод внутреннего контроля».

Для окончательного определения отличия понятий «метод», «способ» и «методический прием», необходимо выяснить сущность последних двух категорий. Так, способ – это система действий, которая применяется для осуществления чего-либо; прием (технический) – деятельность, действие, которое осуществляется автоматически, без дополнительного обсуждения, анализа, принятия решений. Таким образом, последний характеризует выполнение отдельного (автоматического) действия лица, которое будет осуществлять контроль, а потому, это само по себе исключает отождествление понятий «метод хозяйственного контроля» и «методический прием контроля». Исходя из изложенного, можно построить схему элементов метода внутреннего контроля, которая в графической интерпретации приведена на рис. 1.

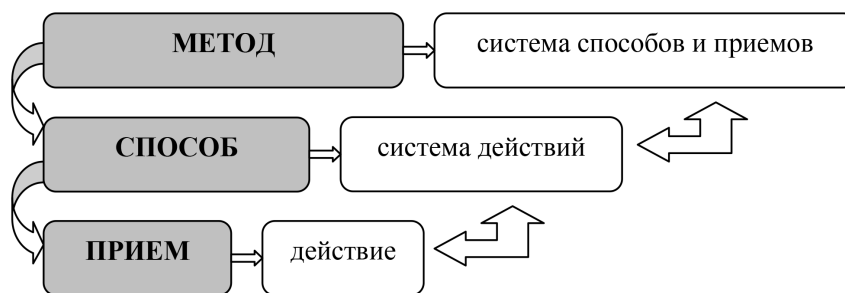


Рисунок 1, Элементы метода внутреннего контроля [8, с. 119]

Метод основывается на знании. Он и является знанием, трансформируемым в определенные правила действия. Таким образом, любая наука своими методами пытается выяснить способ, которым приобретает это знание, раскрыть механизм его формирования. Способ хозяйственного контроля, в т.ч. и внутреннего, является системой приемов и действий, которая раскрывает механизм формирования знания об объекте контроля. Методический прием контроля выступает в качестве совокупности отдельных действий контролера, что имеют целенаправленный характер и целью осуществления которых является исследование фактов хозяйственной жизни.

Под методом внутреннего контроля, по нашему мнению, следует понимать логично завершенную систему действий, упорядоченную должным образом, которая осуществляется на основе определенных принципов и правил с применением совокупности способов и приемов и использованием определенных средств.

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. **Бардаш С.В.** Метод фінансово-господарського контролю: теоретична інтерпретація. *Фінанси України*. 2010. № 3. С. 117-126. [Bardash, S.V. (2010). Method of financial and economic control: theoretical interpretation, 3, 117-126.]
2. **Бутинець Т.А.** Проблеми теорії господарського контролю. Міжнародний збірник наукових праць «Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу». 2011. Випуск 3(21). С. 71-76. [Butinets, T.A. (2011). Problems of the theory of economic control, 3 (21), 71-76.]
3. **Фоміна, Т.В., Пугаченко, О.Б.** Внутрішній контроль процесів матеріального забезпечення в системі управління підприємством: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. 200 с. [Fomina, T.V., Pugachenko, O.B. (2014). Internal control of material support processes in the enterprise management system: Monograph. Kirovograd: Imex-LTD, 2014.]
4. **Жадан Т.А., Яценко С.О.** Загальнонаукові та специфічні методи внутрішнього контролю фінансово-господарської діяльності підприємства. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції*. 2017. Ч. 2. С. 98-100. [Zhadan, T.A., Yatsenko, S.O. (2017). General scientific and specific methods of internal control of financial and economic activity of the enterprise, 2, 98-100.]
5. **Каменська, Т.О., Редько, О.Ю.** Внутрішній контроль і аудит в управлінні: *Практ. посіб.* К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство». 2015. 375 с. [Kamenskaya, T.O., Redco, O.Y. (2015). Internal control and audit in management: Pract. man. K. : SE «Inform.-analyt. agency», 2015.]
6. **Катроша Л.В.** Методи державного фінансового контролю як спосіб запобігання зловживанням у сфері державних закупівель. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України»*. 2013. Випуск 37. С. 256-265. [Katrosha, L.V. (2013). Methods of state financial control as a way to prevent abuse in the field of public procurement, 37, 256-265.]
7. **Максімова, В.Ф.** Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку. *Одеса: ОДЕУ*, 2005. 269 с. [Maximova, V.F. (2005). Internal control of economic activity of industrial enterprise – systematic approach to development Odessa: OSEU, 2005.]
8. **Фоміна, Т.В.** Організація і методика внутрішньогосподарського контролю на підприємствах олійножирової галузі України: дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.09. О, 2007. 183 с. [Fomina, T.V. (2007). Organization and method of internal control at the enterprises of the oil and fat industry of Ukraine: Diss. ... candidate of economics. Sciences: 08.00.09. O., 2007.]
9. **Фурса В.А.** Теоретичні аспекти фінансово-господарського контролю. *БізнесІнформ*. 2012. № 1. С. 182-186. [Fursa, V.A. (2012). Theoretical aspects of financial and economic control, 1, 182-186.]

**ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა**

**INNOVATIVE ECONOMICS  
AND MANAGEMENT**

**ირინა ვორონენკო,**  
ე.მ.კ., უ.მ.თ., ეკონომიკური  
კიბერნეტიკის კათედრის  
დოქტორანტი, უკრაინის  
ბიორესურსებისა და  
ბუნებათსარგებლობის ეროვნული  
უნივერსიტეტი, კიევი, უკრაინა.  
*irynav@email.ua*  
*orcid.org/0000-0002-1839-7275*

**ტატიანა ვოლოშინა,**  
პედ. მ.კ., ინფორმაციული და  
დისტანციური ტექნოლოგიების  
კათედრის დოცენტი, უკრაინის  
ბიორესურსებისა და  
ბუნებათსარგებლობის ეროვნული  
უნივერსიტეტი, კიევი, უკრაინა.  
*t-voloshina@nubip.edu.ua*  
*orcid.org/0000-0001-6020-5233*

*შემოსულია რედაქციაში:  
თებერვალი, 2019  
რეცენზირებულია:  
მარტი, 2019*

**IRYNA VORONENKO,**  
PhD in Economics, Senior Researcher,  
Doctoral student, Department of  
Economic Cybernetics, National  
University of Life and Environmental  
Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine  
*irynav@email.ua*  
*orcid.org/0000-0002-1839-7275*

**TETIANA VOLOSHYNA,**  
Ph.D. in Pedagogical Science,  
Assistant of Professor, Department of  
Informational and Distant Technologies,  
National University of Life and  
Environmental Sciences of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine  
*t-voloshina@nubip.edu.ua*  
*orcid.org/0000-0001-6020-5233*

*Received: February, 2019  
Accepted: Mart, 2019*

**სახელმწიფო რეგულირება: კონცეპტუალური  
მიდგომები და თავისებურებები**

**STATE REGULATION: CONCEPTUAL  
APPROACHES AND FEATURES**

**ანოტაცია.** სტატიაში განხილული და განზოგადებულია მეცნიერული მიდგომები სახელმწიფო რეგულირების არსის განსაზღვრისადმი. დადგენილია, რომ სახელმწიფო რეგულირების ცნებასთან ერთად ფართოდ გამოიყენება ცნებები „საჯარო მართვა“ და „სახელმწიფო მართვა“. შედარებითი ანალიზის საფუძველზე გახსნილია ცნებების შინაარსი და მათი ურთიერთკავშირი. კვლევის პროცესში გამოვლენილია ცნება სახელმწიფო რეგულირების ზოგადად მიღებული ინტეროპერეტაციისა და ერთიანი გაგების არ არსებობა.

აღნიშნულია, რომ უკრაინაში მონოპოლიების რეგულირება ხორციელდება ეროვნული კომისიების მიერ, რომლებიც წარმოადგენენ აღმასრულებელი ხელისუფლების ცენტრალურ ორგანოებს სპეციალური სტატუსით, მათი შექმნა ან ლიკვიდაცია ხდება უკრაინის პრეზიდენტის მიერ. ევროსაბჭოს ქვეყნებისა და უკრაინის მაგალითზე გამოკვლეულია სარეგულაციო ორგანოების ფუნქციონირების ზოგიერთი თავისებურებები ტელეკომუნიკაციის სფეროში.

გაკეთებულია დასკვნა, ხელისუფლების ორგანოების საერთო რაოდენობა, რომელთა წინაშეც ტელეკომუნიკაციის სფეროში ანგარიშვალდებული იქნება მარეგულირებელი ორგანო, ასევე სახელისუფლებო ორგანო, რომელიც პასუხისმგებელია მისი ბიუჯეტის დამტკიცებაზე, განსხვავდებიან ქვეყნების მიხედვით. ამავე დროს ტელეკომუნიკაციის სფეროში მარეგულირებელი ორგანოების ფინანსირების ძირითად წყაროს ევროსაბჭოს ქვეყნების უმეტესობაში წარმოადგენს შემოსულობები საკუთარი საქმიანობის შედეგებიდან.

**საკვანძო სიტყვები:** საზოგადოებრივი მართვა, სახელმწიფო მართვა, სახელმწიფო რეგულირება, ეროვნული კომისია, მარეგულირებელი ორგანოები, ტელეკომუნიკაციის სფერო.

**ABSTRACT.** The article deals with and generalizes scientific approaches to the definition of the essence of state regulation. It has been established that along with the notion of state regulation of widespread use, the concepts of “public administration” and “public administration” became known. Through the comparative analysis, the content of the concepts and their interconnections are revealed. During the study, the lack of a common understanding and commonly accepted interpretation of the concept of state regulation. The main provisions regarding the key principles of the state regulatory policy of Ukraine are presented.

It is noted that the regulation of natural monopolies in Ukraine is carried out by the National Commissions, which are central executive bodies with a special status, which are formed and liquidated by the President of Ukraine. Some features of functioning of the regulatory authorities of the sphere of telecommunications on the example of the countries of the European Community and Ukraine as such are investigated.

It is concluded that the total number of authorities that should be regulated by the regulatory body in the field of telecommunications, which is responsible for the adoption of the budget regulator varies according to EU countries. However, the main source of financing for telecoms regulatory authorities in most EU countries is revenue from their own activities.

Special attention was paid to the study of the functions of regulatory bodies. It is concluded that an important part of the regulatory bodies' activities is the provision of universal services as a social component of the market.

**Key words:** state regulation, state administration, public administration, national commission, regulatory authorities, sphere of telecommunications

**JEL Classification:** L51, M38

### FORMULATION OF THE PROBLEM.

Formation of an effective mechanism of state regulation is a multifaceted dynamic problem, whose components were tried to consider the thinkers of ancient Rome, Greece, India, China, Egypt, and Shumer in their scientific works. Scientists make assumptions about the inevitability of the presence of signs of state regulation, respectively, and problems and attempts to solve them, since the advent of statehood in general, in particular the founding of the first organized societies [1].

However, to date, despite the millennial history of the study of this problem, native and foreign scientists haven't been able to agree on establishing a unified approach to the definition of the concept of "state regulation", to propose an effective mechanism and criteria for the effectiveness of its functioning, and moreover even agree on its overall appropriateness.

### ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS.

The questions of the essence of state regulation were researched in their writings by such scientists as V. Karsekin [29], E. Kubko [26], I. Mikhasyyuk [17], S. Stepanenko [27], D. Stecchenko [19], and others. The lack of a single scientific thought about this problem emphasizes not only the fact of pluralism in determining the essence of the notion of "state regulation," but also the availability of other terms which define the relationship of relations between the state and society, their characteristics, such as: "state intervention," "public administration "," governance"," state regulation "and lack of a common view on the differences between them.

Thus, there is a need in the research of the evolution of the definition of the essence of state regulation on the basis of the method of analysis and synthesis of scientific works of leading scientists in this regard.

### PROBLEM STATEMENT.

The lack of a unified scientific thought about the definition of the fundamental theory of state regulation, the study of views of which, makes it a starting point for the study of this evolution. The purpose of the article is to study conceptual approaches to the definition of the essence of state regulation on the basis of different scientific views.

### PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL.

The review of scientific publications shows that the first ideas of the science of state regulation in the modern sense were laid by John Mainard Keynes (1883-1946) in the work "General theory of employment, interest and money" (1936), which was written in response to problems caused by general economic crisis of the 1930s, known as the Great Depression [3]. According to J. Keynes, "the state will have to give its leadership influence on the propensity to consume partially through the corresponding tax system, partly by fixing the rate of interest and possibly by other means" [3]. Keynes saw investment resources and interest rates as the most important subject of state regulation, and the main instrument was fiscal policy.

In this case, Keynes in this work analyzes the views of mercantilists (XV-XVII centuries.). Looking at their ideas, he cites another of his predecessors, Alfred Marshall (1842-1942), namely, “if there is something that protectionism can not do, it is the cure for unemployment ... In favor of protectionism, there are certain arguments based on the fact that it can bring some, although unlikely benefits, and these arguments are not so easy to complain ... “. At the same time, he partially agrees with their ideas with the following words: “at the beginning I will present with my own words the fact that I now appear as elements of scientific truth in the study of mercantilism” [3].

Most scientists still argue that the founder of state regulation was Adam Smith (1723-1790 gg.) [35] whose main idea of work, in our opinion, was successfully formulated by Sergei Martynovsky “There is a Smith’s idea of an “invisible hand” that manages the economy and prompts to serve the interests of society contrary to personal intentions. In fact, we are talking about objective economic laws that act contrary to the will and desire of people “[2].

It should be noted that Adam Smith himself in the second volume, “The Study of the Nature and the Causes of the Wealth of Peoples,” also proposed a chapter on the principles of a commercial or mercantilist system, in which, unlike Keynes, he criticizes the ideas proposed by them [4]. The author reflected three main functions that the state must perform, namely the protection of the population.

However, despite the views of these prominent classical scientists on the ideas of mercantilists, the presence of the very fact of studying their views on the essence of state regulation, allows us to agree with the scholars who consider merkantilism as the founders of the science of state regulation in the modern sense.

However, one should recall the opinion of Olga Zborovskaya, which states that “In the first economic concepts, state interference in the economy was explained by the social need, task or purpose pursued by the state” [5]. This approach is typical for the XIII-XVI centuries. and the name of the scientist received from Josef Schumpeter (1883-1950).

In her study, Olga Zborovska refers to Schumpeter’s work “Capitalism, Socialism and Democracy” [6], but in these materials we did not find a place wherever he introduced the term “teleological”, although partly affecting the scientific ideas proposed by the above mercantilist, Smith and Keynes.

However, in the first volume of another well-known work “History of Economic Analysis” Schumpeter included analysis of Greco-Roman economic science, noting that “In ancient Egypt, there was a certain type of planned economy, built around the irrigation system. There were enormous military and bureaucratic organizations and developed legal systems in the Assyrian and Vauling theocracies ... (about 2000 BC). “

Next, in his work, Schumpeter step by step systematically views views on economic processes, which he himself recognizes inextricably linked with the doctrine of public administration, starting with the teachings of the Greco-Roman times to the present (obviously, the modernity of the Schumpeter itself).

At this stage, the “Ideal State” of Plato (427 BC - 347 or 348 BC), “Politics” of Aristotle (384-322 BC) and others are inevitably mentioned, which was introduced to us at junior courses of the institute, and to someone even in school.

In addition, I want to add one paragraph to some of the most famous statements of the ancient sages on this subject, which underline the concern of the bright minds of mankind caused by the elements of the problem of state regulation since ancient times:

“The reason that it is difficult to govern the people is that people are enlightened and there are many who are intelligent in it”, Laozi (VI century - 531 BC);

“When the state is governed by reason, shameful poverty and need; when the state is not governed by reason, then shameful riches and honors “- Confucius (551-479 BC);

“Managing means to foresee, and to foresee means much to know” - Mark Tullius Cicero (106-43 BC).

Research, conducted within the framework of this work, have made it possible to establish that scientists have found elements of regulation even earlier than Shumpeter writes, namely in pre-agrarian society (about 3000 BC) [6]. Thus, in the section “The emergence and development of labor productivity and regulation within the pre-agrarian society,” Alexander Butuk argues that “for such an appropriation era, the most likely characteristic of the herd organ-



ization of the people of the early people and primitive people, when the matriarchal genus has not yet arisen.” In our view, we can assume that there were elements of the so-called “pre-regulation”.

Interestingly, in our opinion, there is an image of the ideal ruler from Volodymyr Monomakh’s “Instruction” (1053-1125 AD), in which he gives instructions on how to manage his subjects, namely, he calls his children diligence; he must look for himself all without relying on others, to learn what you do not know. The wife of the prince should communicate well with the people of her country, do not crawl it, special attention should be paid to “guests”, etc.

However, in our opinion, it is advisable to agree with scientists who do not explore even earlier work, which deals with elements of state regulation. This is due to the fact that they consider state regulation only on one side and are not a complex completed work from the scientific point of view.

With this statement, Schumpeter implicitly agrees “Since the XV century. from the beginning in Italy, and then in other countries, government officials of all kinds and ranks ... began to put on paper their ideas about the rational management of the economy ... “and also he notes” During the XVIII century, created professorial chairs, which in Germany called the departmental science or state science ... “[7]. The main purpose of these sciences was to study the ways of obtaining the greatest income from the state economy, which provided for the division of this doctrine to: the economy or the study of purely economic, practical, technical disciplines, as well as the doctrine of public administration [8].

The French economist Fredrich Bastia (1801-1850) denied any form of intervention, and especially the state in any sphere.

J. Mill (1806-1873), the last representative of the school of classical political economy, distributed the functions to: mandatory and optional, although he opposed the expansion of state functions and supported the restriction of state interference in the economy [9]. Mill shared the state intervention in the economy by species: recommendation that is the submission of recommendations to individuals in the implementation of certain useful for society purposes; legislative that is the control and possibility of prohibiting individuals from engaging in certain activities without permission or restrictions.

In the work entitled “The Study of the Law of Population ...” Thomas Robert Malthus (1766-1834) advocated the position on the possibility of building a society of ideal equality, provided that the state intervenes in the sphere of distribution of social revenues [20].

Ludwig Erhard (1897-1977) believes that the state can intervene in the household only if it needs it, and the government’s task is household and political activity in the framework of its democratic parliamentary competencies and rights [11].

According to the representative of the Neo-Austrian school Ludwig von Mises (1881-1973), the state is an executive apparatus that does not interfere in market activities, the insurance industry, so that the economy can function safely [12].

For clarity, Table 1 provides an evolution of the views of scientists on the role of the state in regulation [3, 10, 30-32].

At the same time, to determine the essence of state regulation, first of all it is necessary to clarify the meaning of the terms «regulation» and «management».

In the dictionary of the Ukrainian language, the term «regulate» is defined as «to organize something, to manage something, subordinating it to the corresponding rules, a certain system» [13], and «to manage» - «direct the activity, work of someone, something; be at the head of someone, something; operate»[14].

The term «state regulation» is an integral part of the management, which ensures the fulfillment of the function of the state administration, which is why, in our opinion, the concept of «public administration» should be considered.

In Table 2, we present the approaches of different researchers to the content of the concept of public administration, public administration and state regulation.

**Table 1. Evolution of the views of scientists on the role of the state in regulation**

Leading trends	Representatives	Ways of influence and role of the state
Keynesianism	John Maynard Keynes (1883-1946)	The impossibility of self-regulation of the capitalist economy at the macro level and the need for state intervention in economic processes
neo-Keynesian	Evsei Domar (1914-1997) Roy Harrod (1900-1978)	Adjusting playback processes
Neoliberalism	Walter Oiken (1891-1950) A. Muller-Armak (1901-1978)	Facilitating the expansion of the private sector, support for the process of monopolization of property, stabilization of the money supply as the main condition of non-inflationary development
Monetarism	Milton Friedman (1912-2006)	Control over money supply, in particular, measures in the field of monetary regulation
Institutionalism	Charles Sanders Pearce (1839-1914) Thorsten Veblen (1857-1929) John Rogers Commons (1862-1945) Wesley Claire Mitchell (1874-1948)	Management of economic development, namely planning, conflict management
Theory of transformation	Adolf Berley (1895-1971)	Strengthening state interference in economic life, increasing its role in solving social problems
The theory of "industrial society"	John Kenneth Galbraith (1908-2006)	Regulation of state demand through the system of taxes redistribution of national income, promotion of scientific and technological progress, education and defense

Understanding the presence of a certain pluralism in defining the content of the concept of public administration and state regulation, I agree with Finkelstein O.V., who in his work notes «The main difference between government and state regulation is the way of organizing relations between the state and other actors, and in the basis of the choice of regulation or management lies in the specifics of the sphere and the goals of the state that are being realized». We emphasize that «state-of-the-nation», which obviously depends on many internal and external factors, differ at a specific time, including for different markets.

As for Ukraine, according to the provisions of the Law of Ukraine «On the Principles of State Regulatory Policy in the Field of Economic Activity», the regulatory authority is the Verkhovna Rada of Ukraine, the President of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the National Bank of Ukraine, the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine, another government body, the central executive authority, the Verkhovna Rada of the Autonomous Republic of Crimea, the Council of Ministers of the Autonomous Republic of Crimea, the local executive authority, the local self-government body, as well as the post the advertent person of any of these bodies, if, in accordance with the law, this person has the power to take regulations alone. Regulatory authorities also include territorial bodies of central executive bodies, state specialized institutions and organizations, non-profit self-governing organizations that manage and manage certain types of compulsory state social insurance, if these bodies, institutions and organizations in accordance with their authority adopt regulatory acts [36]. This document also defines the definition of regulatory activity, which refers to activities aimed at the preparation, adoption, monitoring of the effectiveness and review of regulatory acts, which are carried out by regulators, natural and legal persons, their associations, territorial communities within, in the order and in the manner established by the Constitution of Ukraine, this Law and other normative-legal acts.

The legal, economic and organizational principles of the state regulation of activities of natural monopoly entities in Ukraine, which are carried out with the purpose of ensuring the effective functioning of markets that are in a state of

**Table 2. Approaches to the content of the concept of public administration and state regulation**

<b>Researcher</b>	<b>The content of the concept</b>
<b>public administration</b>	
D. Keeling [32]	searching for the best way to use resources to achieve the priority goals of government policy
J. Shavrits [33]	The practice and theory field that is key to public administration and focuses on the internal activities of public institutions, in particular in addressing managerial issues such as control, management, planning, organizational provision, information technology provision, personnel management, and performance evaluation.
S. Chernov [34]	organizing and regulating the state's influence on the social life of people in order to organize, preserve or transform it, based on the power that restricts effective public control
<b>governance</b>	
G. Atamanchuk [22]	practical, organizing the influence of the state on the social life of people in order to regulate, preserve or transform, based on its power
V. Averyanov [21]	the activity of the state, based on its management, that is, organizational influence on those spheres and sectors of public life that require a certain state interference through the use of powers of the executive
V. Bakumenko P. Nadolishniy [23]	activity on the implementation of state powers in order to fulfill its organizational and regulatory and service functions in society in general and in certain spheres of his life
S. Lobozyanskaya [15]	administrative action, the implementation of which is carried out by the mechanisms of planning, organization, motivation, regulation and control
V. Martynenko [25]	the process of authoritarian governance through the formation and implementation of a system of state bodies of executive power at all levels of the administrative-territorial division of the country, which uses a set of methods, mechanisms, methods of power influence on society
<b>state regulation</b>	
A. Azrilian [28]	the influence of the state on the activities of economic entities and market conditions in order to ensure normal conditions for the functioning of the market mechanism, the resolution of environmental and social problems
A. Ignatyuk [24]	a set of methods and tools aimed at increasing production volumes, improving the structure of sectoral markets, developing and implementing scientific and technological advances, strengthening the competitiveness of the economy, increasing export potential and effectively addressing social problems
V. Karsekin [29]	a set of forms, methods, means of influencing the economy, covering the economic relations that have developed between subjects and objects of regulation in the process of definition and realization of the purpose
E. Kubko [26]	conditions for the activities of entities and objects in the direction that is desirable for the state and which will be the development of the management system as a whole
I. Myssuk [17]	the complex of state enthusiasm aimed at directing economic entities in the direction necessary to achieve the goals set by state authorities and authorities
C. Mocherny [18]	a complex of main forms and methods of purposeful influence of state institutions and organizations on the development of the social mode of production for its stabilization and adaptation to changing conditions
S. Stepanenko [27]	purposeful activity of the state in creating the legal, economic and social prerequisites necessary for the most effective functioning of the market mechanism and minimization of its negative consequences
D. Stechenko [19]	the state's influence on reproduction processes in the economy by means of appropriate means for orientation of economic entities and individuals to achieve the goals and priorities of public policy of social development

natural monopoly, on the basis of balancing the interests of society, subjects of natural monopolies and consumers of their goods, occupy a special position in this system [37]. According to the Law of Ukraine «On Natural Monopolies», the activities of natural monopoly entities are regulated in the following areas: transportation of oil and oil products by pipelines; transportation of natural and oil gas by pipelines and its distribution; transportation of other substances by pipeline transport; transmission and distribution of electric energy; use of railways, dispatching services, railway stations and other objects of infrastructure providing traffic of general-purpose railway transport; air traffic control; general communication; centralized water supply and drainage; centralized supply of heat energy; specialized services of transport terminals, ports, airports on the list, which is determined by the Cabinet of Ministers of Ukraine, as well as adjacent markets.

It should be noted that the regulation of natural monopolies is carried out by the National Commissions, which are central bodies of executive power with a special status, which are formed and liquidated by the President of Ukraine. These National Commissions include: National Commission for state regulation in the area of communication and information, the National Commission for state regulation in the energy and utilities areas, the National Commission for securities and stock market, the National Commission that performs state regulation in the field of financial services markets, the National Commission, which carries out state regulation in the field of financial services markets.

In turn, each of these National Commissions is guided by a separate set of normative legal documents in which, among other, the purpose of state regulation in this area and the tasks and powers of the regulatory body are defined, the requirements for the procedure for state supervision, the composition and procedure for the appointment of members of the National Commission are formulated, financing, scientific and methodological and informational support of the activities of the National Commission.

Taking into account that at present for most countries the development of the information society is one of the national priorities, and information and communication technologies are a necessary tool of socio-economic progress, one of the main factors of innovation development of the economy [38], we examined some features of functioning regulatory authorities of the sphere of telecommunications on an example of the European Union and Ukraine [39].

Thus, the total number of authorities that has to be reported by the telecommunications regulatory authority varies according to EU countries, in 13 countries the regulatory body is accountable to 1 body, in 6 countries to 2, in 3 countries to 5, in 4 countries to 3, in 5 countries to 1. Among them in 15 countries the regulatory body is accountable to the legislature of the country, 11 to the Sector Ministry, 6 to the public, and 5 to the Government (Fig. 1).

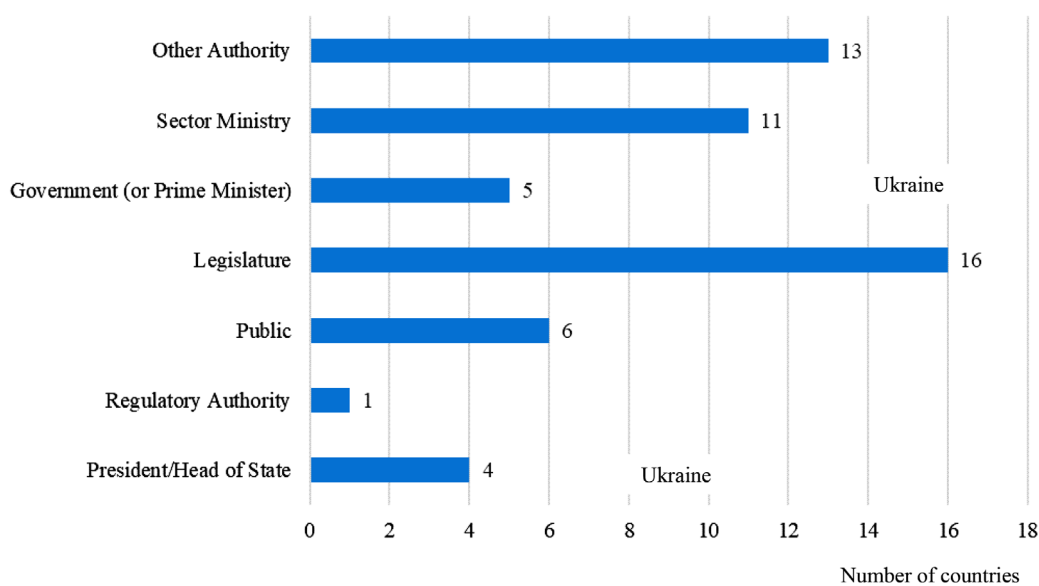


Fig. 1. Name of the authority which has to be notified by the regulatory authority

Regarding the budget of telecommunications recall bodies, it is regulated by the regulator itself in 12 EU countries, in the 12 EU countries the government of this country do the same at one time, in 3 countries it is done by the legislative authority and 3 countries it is done by the sectoral Ministry. The main source of financing for regulators in 18 EU countries is income from their own activities. In total, among 28 EU countries in 12 countries use the state budget to finance the regulatory authority, but only in 7 countries the proceeds from the state budget are more than 50 percent of the budget of the regulatory authority.

Fig. 2 for the sake of clarity is the data on the distribution of powers of state authorities in the field of telecommunications. Therefore, the main functions of regulators in this area are quality of service standards setting, interconnection rates, enforcement of quality of service obligations, spectrum Monitoring and Enforcement, charge of numbering, price regulation, licensing, universal service/access, enforcement of quality of service obligations, broadcasting (sound transmission) and radio frequency allocation and assignment.

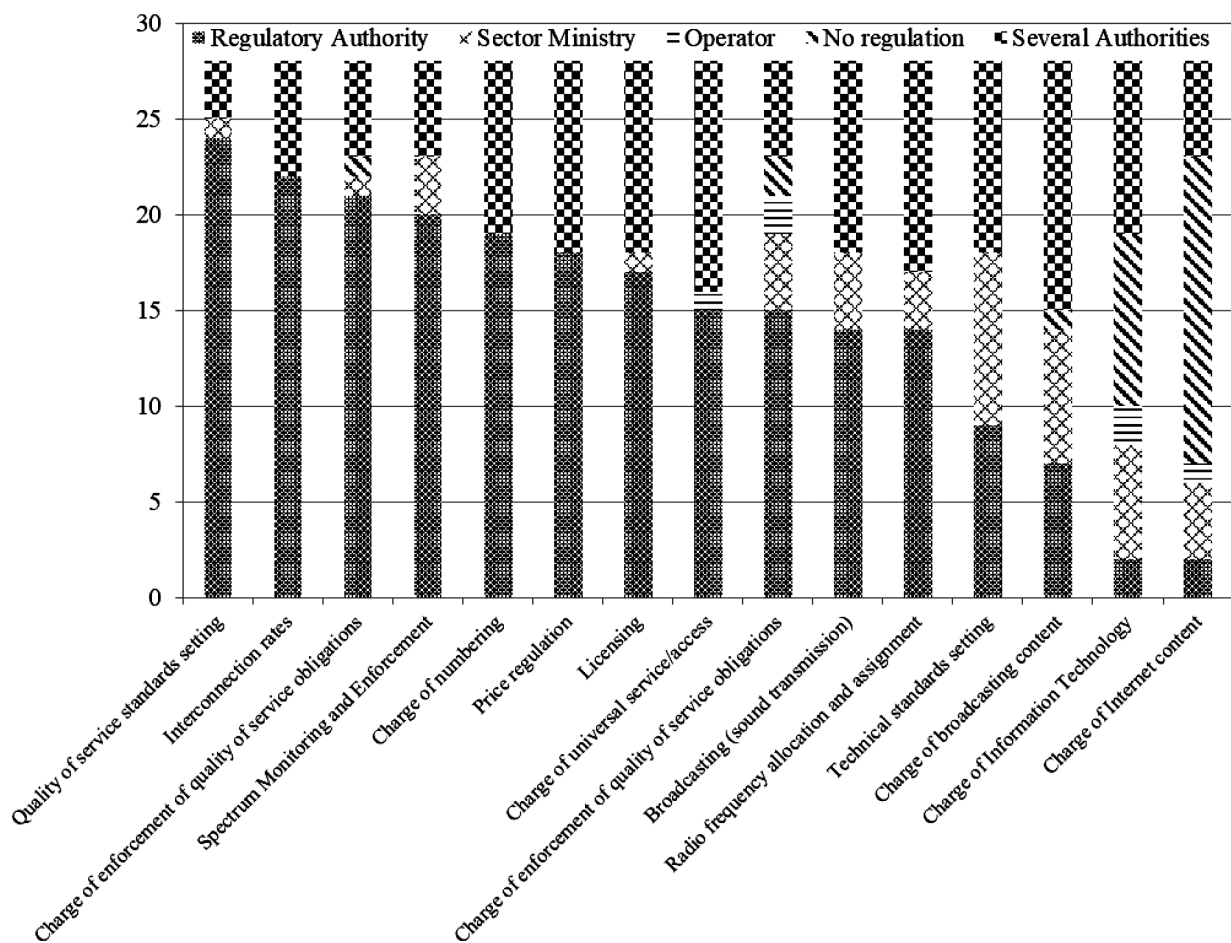
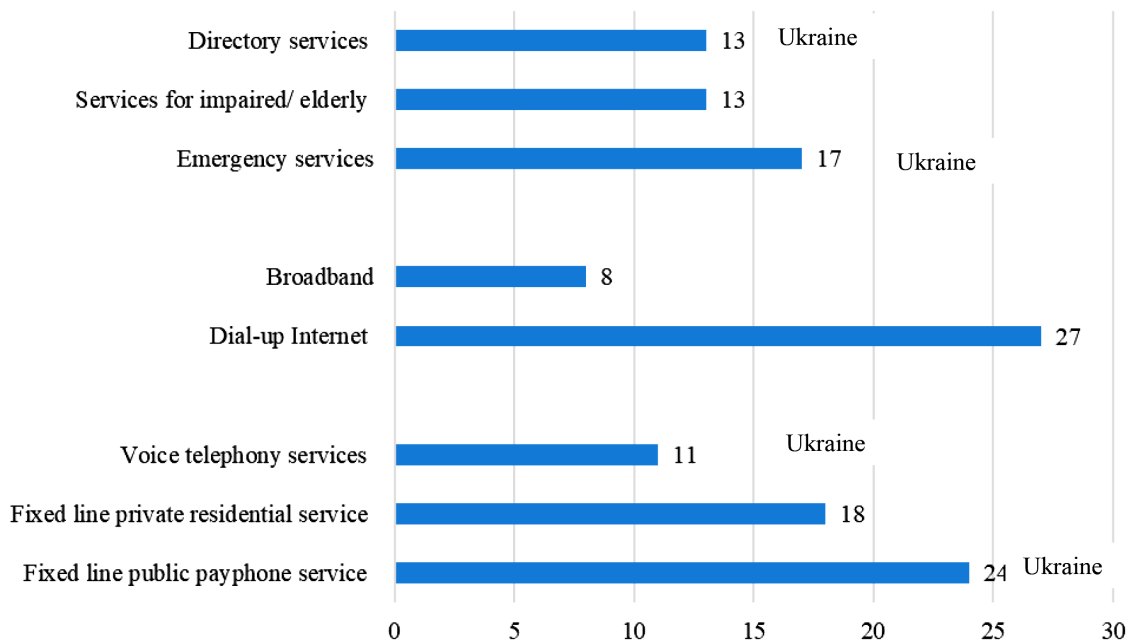


Fig. 2. The division of responsibilities of the authority

An important part of activities of the regulatory bodies is the provision of universal services such as a social component of the market. For that, in the majority of EU countries, a universal service fund was created. Regarding the list of these services, in 23 EU countries they include fixed line public payphone service, in 18 countries – fixed-line public residential services, 11 countries – voice telephony services, 27 countries – Dial-up Internet, 8 countries – broadband Internet, 16 countries – emergency services, 13 countries – services for empirod / elderly, 12 countries – directory services (Figure 3). It should be noted that operators in 17 EU countries provide universal services below cost.





**Fig. 3. List of universal services**

Obviously, the lack of access to the Internet in the list of universal in Ukraine contradicts the general tendencies.

Therefore, in the article it is reviewed and generalized scientific approaches to the definition of the essence of state regulation, and systematized the evolution of the views of scientists on the role of the state in regulation. It has been shown that “governance”, “public administration”, “state regulation” should not be used as synonyms to each other. Understanding the strain and complexity of the state regulation system, the main provisions concerning the key principles of the state regulatory policy of Ukraine are presented.

Telecommunications, as a natural monopoly, are subject to mandatory regulation in accordance with world experience, unlike other spheres of the economy, whose activities can only be provided by an executive body. A significant part of the regulatory authorities of the EU countries are independent, financed by the results of their own activities, as opposed to the regulatory body of Ukraine financed by the state budget.

An important part of activities of the regulatory bodies is the provision of universal services as a social component of the market. Regarding the list of these services, in 23 EU countries they include fixed line public payphone service, in 18 countries - fixed-line public residential services, 11 countries – voice telephony services, 27 countries-Dial-up Internet, 8 countries – broadband Internet, 16 countries – emergency services, 13 countries – services for empired / elderly, 12 countries – directory services. Therefore, in our opinion, it is necessary to include provision of services of access to the Internet in Ukraine to the list of universal ones. The subject of further research interests will be studying the peculiarities of regulation of telecommunications and information technology in Ukraine.

**REFERENCES**

1. **Novikova, N.L.** (2016). State regulation of the economic interests of the agrarian sector [Derzhavne rehuljuvannja ekonomichnykh interesiv aghrarnoji sfery], *Nac. akad. aghrar. nauk Ukrajinu, Nac. nauk. centr “In-t aghrar. ekonomiky”*, avtoref. dys. d-ra ekon. nauk: 08.00.03, 35 s. [in Ukrainian].
2. **Martynovskij, S.** (2001). Economic science from Aristotle to the present day: The main directions of analysis [Ekonomicheskaia nauka ot Arystotelia do nashykh dnei: Osnovnye napravleniya analiza], Odessa, Druk, 192 s. [in Russian].
3. **Kejns, D. M.** (1978). The general theory of employment, interest and money [Obshhaja teoryja zanjatosty, procenta y denegh], *Per. s anghl. red. A. Gh. Mylejkovskij*, Moscow, Proghress, 494 s. [in Russian].

4. **Smit, A.** (2007). Investigation of nature and causes of wealth peoples [Yssledovanye o pryrode y prychnakh boghatstva narodov], Per. s angl. red. V.S. Afanasj'eva, Moscow, Eksmo, 960 s. [in Russian].
5. **Zborovsjka, O.** (2009). The theoretical concept of the material basis of state regulation of economy [Teoretychni koncepciji material'noji osnovy derzhavnogho reghuljuvannja ekonomiky], Ekonomika ta derzhava, s. 5-7. [in Ukrainian].
6. **Shumpeter, J. A.** (1995). Capitalism, Socialism and Democracy [Kapitalizm, socializm i demokratija], Kyjv, Osnovy, 460 s. [in Ukrainian].
7. **Shumpeter, J. A.** (2003). The history of economic analysis [Ystoryja ekonomycheskogho analyza], St. Petersburg, Ekon. shk, 920 s. [in Russian].
8. **Andreevskiy, Y. E.** (1977). Encyclopedic Dictionary [Encyklopedycheskyj slovarj], St. Petersburg, Semenovskaja Typo-Ly-toghrafyja, T. 1-41A [in Russian].
9. **Myllj, Dzh. S.** (1981). The basics of political economy [Osnovy polytycheskoj ekonomyy], Moscow, Proghress, 432 s. [in Russian].
10. **Bazylevych, V. D.** (2005). History of Economic Studies [Istorija ekonomichnykh uchenj], Kyjv, Znannja, 567 s. [in Ukrainian].
11. **Erkhard, L.** (2001). Welfare for everyone [Blaghosostojanye dlja vsekh], Moscow, Delo, 352 s. [in Russian].
12. Ljudvygh fon Myzes (1999). Individual, market and rule of law [Yndyvyd, rynek y pravovoe ghosudarstvo], St. Petersburg, Pnevma, 196 s. [in Russian].
13. **Potebni, O. O.** (1997). Dictionary of the Ukrainian language: 11 t. [Slovnyk ukrajinsjkoji movy: v 11 t.], Kyjv, Nauk. dumka, 660 s., available at: [http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk\\_ukrainskoi\\_movy\\_v\\_11\\_tomakh/%D1%83%D0%B-F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%B8](http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/%D1%83%D0%B-F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%B8). [in Ukrainian].
14. **Bilodid, I. K.** (1997). Dictionary of the Ukrainian language: 11 t. [Slovnyk ukrajinsjkoji movy: v 11 t.], Kyjv, Nauk. dumka, T.10, 660 s., available at: [http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk\\_ukrainskoi\\_movy\\_v\\_11\\_tomakh/%D1%83%D0%B-F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%B8](http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/%D1%83%D0%B-F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%B8) [in Ukrainian].
15. **Bilodid, I. K.** (1997). Dictionary of the Ukrainian language: 11 t. [Slovnyk ukrajinsjkoji movy: v 11 t.], Kyjv, Nauk. dumka, T.8, 928 s., available at: [http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk\\_ukrainskoi\\_movy\\_v\\_11\\_tomakh/%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8](http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8) [in Ukrainian].
16. **Lozozynsjka, S. M.** (2010). State regulation of the banking system of Ukraine [Derzhavne reghuljuvannja bankivsjkoji systemy Ukrajiny], Ljviv, Ljviv. nac. un-t im. I. Franka, 416 s. [in Ukrainian].
17. **Koretskyi, V.M.** (2004). Administrative Law of Ukraine. Academic course [Administrativne pravo Ukrajiny. Akademichnyj kurs], Kyjv, Jurydychna dumka, 584 s. [in Ukrainian].
18. **Mykhasjuk, I.** (2000). State regulation of the economy: a textbook [Derzhavne reghuljuvannja ekonomiky: pidruchnyk], Kyjv, Atika, Eljgha-N, 592 s. [in Ukrainian].
19. **Mochernyj, S. V.** (1999). Economic theory [Ekonomichna teorija: posib. dlja studentiv vyshhykh navch. zakl. osvity], Kyjv, VC "Akademija", 592 s. [in Ukrainian].
20. **Stechenko, D. M.** (2000). State regulation of the economy: teaching. manual [Derzhavne reghuljuvannja ekonomiky: navch. posib], Kyjv, MAUP, 176 s. [in Ukrainian].
21. **Maljtus, T. R.** (1998). Investigation of the law of population [Doslidzhennja zakonu narodonaselennja], Kyjv, Osnovy, 535 s. [in Ukrainian].
22. **Aver'janov, V.B.** (1999). Public administration in Ukraine [Derzhavne upravlinnja v Ukrajini], Kyjv, Instytut derzhavy i prava im. V.M. Koreckjogho, 260 s. [in Ukrainian].
23. **Atamanchuk, Gh.V.** (2000). Public administration [Ghosudarstvennoe upravlenye. Uchebnoe posobyje], Moscow, Энциклопедия управленческих знаний, 188 s. [in Ukrainian].
24. **Bakumenko, V.D.** (2003). Theoretical and organizational principles of state administration [Teoretychni ta orghanizacijni zasady derzhavnogho upravlinnja], Kyjv, NADU, 210 s. [in Ukrainian].
25. **Ighnatjuk, A.I.** (2009). Methodology for researching the functioning of sectoral markets [Metodologhija doslidzhennja funkcionuvannja ghaluzevykh rynkiv], Ekonomichna teorija, Issue 3, s. 60-74 [in Ukrainian].
26. **Martynenko, V.M.** (2010). Democratic Governance: The Problems of Theory and Practice [Demokratychni vradjuvannja: problemy teoriji ta praktyky], Publichne upravlinnja: teorija ta praktyka: Zb.nauk.pracj - Kh.: Vyd-vo "DokNaukDerzhUpr", Issue 1, s. 16-22 [in Ukrainian].
27. **Kubko, E.V.** (1988). Program-target organization of public administration (Essence, legal basis, economic practice) [Proghrammno-celevaja orghanyzacija ghosudarstvennogho upravlenija (Sushhnostj, pravovaja osnova, khozjajstvennaja praktyka)], Kyjv, Naukova dumka, 231 s. [in Russian].
28. **Stepanenko, S. V.** (2013). The main approaches, directions and tools of state regulation of the economy [Osnovni pidkhody,

- naprjamy ta instrumentariji derzhavnogho rehuljuvannja ekonomiky], available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2013-2/doc/2/03.pdf> [in Ukrainian].
29. **Azrylyjan, A. N.** (1997). The Great Dictionary of Economics [Boljšoj ekonomyčeskyj slovarj], Moskow, 360 s. [in Russian].
  30. **Karsekin, V.I.** (2009). Favorable investment policy investment policy in the sphere of state regulation [Udoskonalennja instrumentiv finansovo-investycijnoji polityky u sferi derzhavnogho rehuljuvannja], Kyjv, Znannja, 170 s. [in Ukrainian].
  31. **Ojken, V** (1995). Basic principles of economic policy [Osnovnye pryncypy ekonomyčeskoj polytyky], Per. s nem., Moskow, Proghress, 352 s. [in Russian].
  32. **Ghelbrejt, Dzh.** (1969). New Industrial Society [Novoe yndustrialjnoe obshhestvo], Per. s anghl., Moskow, Proghress, 480 s. [in Russian].
  33. **Keeling, D.** (1972). Management in Government, London: Allen & Unwin, 280 s. [in Russian].
  34. UN Public Administration Glossary, available at: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary/>.
  35. **Chernov, S. I.** (2014). Publishe administruvannja [Publichne administruvannja], Kyjv, Khark. nac. un-t misjk. ghosp-va im. O. M. Beketova, 174 s. [in Ukrainian].
  36. **Makarenko, A.P.** (2009). State regulation of the development of the agrarian sector in a market economy [Derzhavne rehuljuvannja rozvytku aghrarnoji sfery v rynkovij ekonomici], Mykolajivskij derzhavnyj aghrarnyj universytet, avtoref. dys. d-ra ekon. nauk: 08.00.03, 44 s. [in Ukrainian].
  37. On the Principles of State Regulatory Policy in the Field of Economic Activity: Law of Ukraine, No. 1160-IV, 11.09.2003 [Pro zasady derzhavnoi rehuliatornoi polityky u sferi hospodarskoi diialnosti, No. 1160-IV, 11.09.2003], available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1160-15/print1517244542228105> [in Ukrainian].
  38. On Natural Monopolies: Law of Ukraine, No. 1160-IV, 11.09.2003 [Zakon Ukrainy “Pro pryrodni monopolii”, No. 1682-III, 20.04.2000], available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1160-15/print1517244542228105> [in Ukrainian].
  39. Focus Areas - Regulatory Information, available at: <https://www.itu.int/net4/itu-d/icteye/FocusAreas.aspx?paramWorkArea=TREG>.

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ოქსანა პარხომენკო- კუნივილი,

სახელმწიფო მართვის  
მეცნიერებათა დოქტორი,  
პერსონალის მართვის  
რეგიონთაშორისი აკადემიის  
სახელმწიფო მართვის კათედრის  
გამგე, კიევი, უკრაინა  
*orcid.org/0000-0002-0758-346X*,

*შემოსულია რედაქციაში:  
თებერვალი, 2019  
რეცენზირებულია:  
მარტი, 2019*

## ანტიკორუფციული დაწესებულების საქმიანობის რეალიზაცია უკრაინაში და მისი ოპტიმიზაცია

### IMPLEMENTATION OF THE ACTIVITY OF THE ANTI-CORRUPTION INSTITUTIONS IN UKRAINE AND THEIR OPTIMIZATION

**ანოტაცია.** სტატიის მიზანს წარმოადგენს უკრაინაში სახელმწიფო მართვის ანტიკორუფციული ინსტიტუტების საქმიანობის ოპტიმიზაციისადმი თეორიულ-მეთოდოლოგიური მიდგომები. ორიგინალურობა და ღირებულება. სტატია წარმოადგენს ავტორის დამოუკიდებელ სამეცნიერო ნაშრომს, შესრულებულს აქტუალურ თემაზე. ნაშრომი შესრულებულია ორიგინალურ თემაზე და გაკეთებულია ორიგინალური დასკვნები. მასალები და მეთოდები. კვლევის მეთოდებს წარმოადგენენ სისტემური ანალიზი და სინთეზი, დედუქცია, ინდუქცია, განზოგადება. სტატიაში გაანალიზებულია ანტიკორუფციული ინსტიტუტების შექმნის გამოცდილება პოლონეთში. შედეგები. ანტიკორუფციული ორგანოების საქმიანობის თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი ცხადყოფს მათი განვითარებისა და ჩამოყალიბების ნელ ტემპებს, საქმიანობის რეალური ორგანიზაციული და სამართლებრივი მექანიზმების არ არსებობას, ასევე ერთიანი კავშირის არ არსებობას ახლად შექმნილ ანტიკორუფციულ ორგანოებსა და მათ გადანაცვლებებზე და მოქმედებებზე სახელმწიფო კონტროლს შორის. დასკვნები. კორუფციასთან ბრძოლისა და პრევენციისათვის შემოთავაზებულია სახელმწიფო სააგენტოს შექმნა. სავარაუდოთ, კორუფციასთან ბრძოლისა და პრევენციის სახელმწიფო სააგენტოს სტრუქტურა შედგენილი იქნება ორი ძირითადი ქვეგანყოფილებისაგან: კორუფციის აღკვეთისა და კორუფციასთან ბრძოლის კუთხით. აღნიშნული უზრუნველყოფს მოქმედებების კოორდინირებას, რომლებიც მიმართული იქნებიან კორუფციის დაძლევისა და პრევენციაზე, კომუნიკაციური პრობლემების მინიმიზაციაზე ანტიკორუფციულ ორგანოებში და მათი სტრუქტურის ოპტიმიზაციაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** კორუფცია, სახელმწიფო ხელისუფლების ანტიკორუფციული ორგანოები, მოდერნიზაცია, სახელმწიფო ხელისუფლების სტრუქტურის სრულყოფა, კორუფციასთან ბრძოლა და პრევენცია.

**ABSTRACT.** The aim of the article is theoretical and methodological approaches to optimizing the activities of anti-corruption institutions of state power in Ukraine. Originality and value. The article is an independent scientific work, written by the author on an actual topic. The material is written on the original topic and there are original findings. Materials and methods. Research methods are system analysis and synthesis, deduction, induction, generalization. The article analyzes the experience of the establishment of anti-corruption institutions in Poland. Results. An analysis of the current state of activity of an-

**OKSANA PARKHOMENKO-KUTSEVIL,**

Doctor of Sciences in Public Administration,  
Head of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Human Resources Management, Kyiv, Ukraine  
*orcid.org/0000-0002-0758-346X,*

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

**JEL Classification: K 23**

ti-corruption bodies demonstrates the slowness of their development and establishment, the absence of real organizational and legal mechanisms for their activities, the lack of unified communication between newly created anti-corruption bodies and strengthening state control over decisions and actions taken by anti-corruption bodies. The problems of the development of innovative anti-corruption institutions in Ukraine are identified. Conclusions. The creation of the State Agency for the Prevention and Combating of Corruption was proposed. It is proposed that the structure of the State Agency for the Prevention and Combating of Corruption will include two main divisions: concerning the prevention of corruption; concerning the fight against corruption. This will enable coordinating activities aimed at preventing and overcoming corruption, minimizing communication problems in the anti-corruption bodies, and optimizing the structure of the anti-corruption body.

**Key words:** corruption, anti-corruption bodies of state power, modernization, improvement of the structure of the state authorities, prevention and struggle with the corruption.

**FORMULATION OF THE PROBLEM.**

The system analysis of the development and formation of anti-corruption bodies of the state power in Ukraine is important, since the problem of preventing and overcoming corruption in Ukraine is a priority issue. Corruption hinders not only the economic well-being of the country’s population, but also further positive changes and reforms. The program documents of the Government of Ukraine clearly set the priorities of the country’s development, including the elimination of corruption.

Various special institutional models may be used in different countries to fulfill the basic functions of combating corruption, but they must be in line with international standards. That is, the development of the main powers and the formation of a specialized body in the field of combating corruption should be based on a single concept in accordance with the requirements of the international legal instruments. The legislative framework for its activities should meet the requirements of the internationally-legal documents ratified by Ukraine in this area.

**ANALYSIS OF THE RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS THAT LAUNCHED THE SOLUTION TO THIS PROBLEM.**

The problem of preventing and overcoming corruption, as well as the work of anti-corruption authorities is analyzed by the scientists in various fields of science, including lawyers, political scientists, sociologists, psychologists, public officials, etc. In particular, the problems associated with the formation and development of the innovative anti-corruption bodies of the state power in Ukraine are analyzed by: S. Alexandrov, V. Andrianov, L. Bagriy-Shahmatov, O. Banchuk, I. Bachinsky, V. Belik, V. Berzner, M. Kamlyk, I. Kozyakov, O. Kostenko, V. Kuzmenko, O. Kurylenko, V. Lytvynenko, O. Lukyanov, O. Markeyeva, M. Melnyk, O. Mykhaylchenko, O. Musiyenko, E. Nevmerzhytsky, A. Novak, S. Petrashko, S. Seryogin, L. Sytnyk, E. Skulysh, M. Fomina, M. Havronyuk and others.

At the same time, there are no theoretical and methodological approaches to optimizing the activity of anti-corruption institutions in Ukraine.

**FORMULATING THE GOALS OF THE ARTICLE (STATEMENT OF THE TASK).**

The purpose of the article is the theoretical and methodological approaches to optimizing the activity of anti-corruption institutions of the state power in Ukraine.

**RESEARCH RESULTS.**

We will analyze the experience of forming anti-corruption institutions in the European countries, in particular Poland.



The Central Anti-Corruption Bureau (CAB) of the Republic of Poland is a special body to fight corruption in the public and economic life, particularly in the state and local government institutions, as well as to fight against activity, that is vested with such powers that in Ukraine has several powers anti-corruption institutions, in particular:

1. prevention and detection of offenses against [1]:
  - activities of the state institutions, as well as local self-government bodies;
  - justice, elections and referendums, public order, documents authenticity, property, economic activity, circulation of money and securities, if they are related to corruption or with activities that could harm the economic interests of the state;
  - financing of the political parties, if they are related to corruption;
  - tax responsibilities if they are related to corruption or activities that could harm the economic interests of the state;
  - rules of sporting competitions;
  - the circulation of medicines, special-purpose foods, medical products, and the prosecution of the persons who have committed them;
2. detection and counteraction to the cases of non-compliance with the provisions of the Law of the Republic of Poland “On the Organization of Economic Activities by the Persons Performing Public Functions” of August 21, 1997;
3. documenting the grounds and initiating the implementation of the provisions of the Law of the Republic of Poland “On the Return of Benefits Unreasonably Received From the State Budget or From Other State Legal Entities”;
4. detection of the cases of non-compliance with the procedures specified by the law in the course of the adoption and execution of decisions concerning: privatization and commercialization, financial support, public procurement, disposal of the state property, as well as the issuing of licenses, permits, privileges, preferences, quotas, credit guarantees;
5. control of the correctness and truthfulness of data on assets and on the conduct of economic activity by the persons performing public functions;
6. carrying out analytical activities in the areas that fall under the authority of the CAB, as well as providing relevant information to the Prime Minister, the President of the Republic of Poland, the Sejm and the Senate [1].

Thus, the CAB of Poland, within the limits of its tasks defined by the Law of the Republic of Poland “On the Central Anti-corruption Bureau”, has the authority and the following functions:

1. analytical and informational;
2. operational search;
3. control;
4. investigation.

Within the scope of its activities the CAB of Poland also carries out preventive and educational functions. In this area the Bureau cooperates with other bodies and non-governmental organizations whose subject matter is corruption and the fight against corruption [2].

It should be noted that the international standards do not foresee the creation of a universal model of an anti-corruption body, but rather the possibility of functioning of various anti-corruption bodies differing in form, functions and tasks, have certain national characteristics and peculiarities, namely:

- bodies for preventing corruption and developing anti-corruption policy and monitoring its implementation;
- bodies of combating and fighting corruption with law enforcement authorities;
- specialized units for combating corruption within the law enforcement bodies [3].

In accordance with the Law of Ukraine “On Prevention of Corruption”, the National Agency for the Prevention of Corruption (NAPC) is the central body of executive power with a special status that ensures the formation and implementation of the state anti-corruption policy [4]. One of the important functions for the society and the public is checking the declarations of the persons authorized by the functions of the state or local self-government. The mentioned function is almost not implemented, as there is no possibility of automatic verification of such persons’ declarations, which makes it impossible to establish abuse of office and illegal enrichment. In addition, the register of declarations

of the persons authorized on the functions of the state or local self-government was established in 2015, which enables many officials to declare those incomes which were also received in a “dishonest way”.

In addition, there is a problem regarding the training of the civil servants and officials of the local self-government for filling the declarations. After all, when filling in e-declarations there are many problems with the correctness of their filling, there are many explanations for filling in electronic declarations (this applies to filling in credit obligations, leasing, paying for unfinished projects, etc.). This, in turn, raises problems not only for those who fill the declarations, but also for the NAPC itself - when the declarants are beginning to ask questions and thus do not allow them to perform their duties on time. Therefore, in our opinion, there is a need for regular educational courses to fill out electronic declarations.

The issue of patriotic education of the Ukrainian citizens, which serves as a preventive measure, needs to be resolved. In our opinion, this function should also be implemented by the NAPC.

In the Law of the Republic of Kazakhstan of November 18, 2015 “On the Prevention of Corruption” [5] the main role is devoted to the formation of anti-corruption culture as well as anti-corruption education. The formation of the anti-corruption culture is the activity carried out by the subjects of counteraction to corruption within the limits of its competence on preservation and strengthening in the society of system of the values reflecting intolerance to corruption. The formation of anti-corruption culture is carried out through a set of educational, informational and organizational measures [5].

One of the key measures of Kazakhstan’s Anti-corruption strategy for 2015-2025 is the formation of a level of anti-corruption culture. The anti-corruption measures provided for by the Strategy should be accompanied by the broad public participation. Only a close partnership between the state and the society will allow successfully to confront corruption. An intolerable attitude towards corruption should become a civic position for each Kazakh, and honesty and integrity - the norm of behaviour. Without the presence of the citizens’ anti-corruption culture, stable immunity to corruption, its public condemnation is impossible to achieve the desired result. Every Kazakhstani, every family must understand that the fight against corruption is a matter for the whole society. A fundamentally important role in the formation of anti-corruption culture is played by the work with younger generations. Only the introduction from an early age of anti-corruption standards of conduct will eliminate this social evil. It is important from the childhood to educate a person in the spirit of Kazakhstan’s patriotism and the rejection of corruption. Training anti-corruption courses should cover all the educational institutions, government agencies and civil society as a whole. On a mass scale this should be done on a professional basis, using experts from different fields that will be able to access and competently disclose the mechanisms for obtaining public services by the citizens, protecting their rights and legitimate interests. The mass media are intended to provide an atmosphere of social rejection of corruption, promote the formation of an active civic attitude of Kazakhstanis, their active participation in the fight against corruption. Often corruption offenses are a consequence of poor legal literacy of the citizens in the exercise of their rights and legitimate interests. It is needed to achieve a radical eradication of the legal nihilism in the society [6].

In our opinion, the Law of Ukraine “On Prevention of Corruption” should provide for functions on the formation of anti-corruption culture as mechanisms for preventing corruption.

The National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (NABU) is a state law enforcement agency that is responsible for preventing, detecting, terminating, investigating and disclosing corruption offenses that fall under its jurisdiction, as well as preventing the commission of new ones. The task of the National Bureau is to counter the criminal corruption offenses committed by the senior officials authorized to perform state or local government functions and endangering the national security [7]. However, the investigation of corruption offenses is very slow.

In addition, there is a problem of lack of effective cooperation between NABU and other anti-corruption bodies.

The National Agency of Ukraine for Detection, Investigation and Management of Assets Derived from Corruption and Other Crimes (AIMA) is a central executive body with a special status that ensures the formation and implementation of the state policy in the field of detection and prosecution of the assets that may be imposed arrest in criminal proceedings, and asset management seized or confiscated in criminal proceedings [8]. There is almost no information on the effectiveness of the activity of this executive body, and the information demonstrated in the media does not prove the effectiveness of this public authority.

Regarding the State Investigation Bureau and the Supreme Anti-corruption Court, it should be noted that currently there are procedures for recruiting positions to these institutions and initiating the activities of these bodies of the state power, so it is impossible to speak objectively about their role in the system of anti-corruption bodies at the moment. It should be noted that the beginning of the activities of these anti-corruption institutions had to be carried out together with the beginning of the NAPC, NABU, SAP activities, since the implementation of such important functions as the implementation of law enforcement activities to prevent, detect, suppress, investigate crimes [9] and administer justice compliance with the principles and procedures of the legal proceedings defined by the law in order to protect individuals, society and the state from corruption and related crimes and judicial of control over pre-trial proceedings of these crimes, respect for the rights, freedoms and interests of individuals in criminal proceedings [10] slows down the whole operation again anti-corruption institutions.

Therefore, there is a problem of optimization and rationalization of the functions of the executive power bodies and the creation of a single, powerful state agency that would be involved in preventing and combating corruption in Ukraine.

Optimization of anti-corruption bodies of state power is a process of bringing them to a state that would enable them to perform their tasks most effectively, in particular, to carry out anticorruption policy. And her main mission is to prevent corruption.

Analyzing possible mechanisms for streamlining the functional and organizational structure of counteraction actors and their interaction, two main directions of the relevant reforms can be distinguished:

- 1) rationalization of the tasks and functions of counteracting actors;
- 2) rationalization of the institutional construction of counter-corruption actors and their interaction.

The first group should include the ways of rationalizing the relevant structure, which relate to the redistribution of existing directions and tasks for combating corruption, their association and reduction. The second group is a mechanism for rationalization, which involves changing the vertical of counter-actors, combining relevant bodies and their possible decentralization.

Rationalization of anti-corruption bodies of state power should be considered in two aspects:

- 1) prevention of corruption, the algorithm of actions aimed at: determining the target audience; definition of measures to prevent corruption; definition of mechanisms for assessing the effectiveness of these measures; Correction of measures to prevent corruption;

- 2) counteracting corruption. The international legal doctrine defines the following general functional structure of counteraction to corruption: criminal prosecution for corruption crimes; measures to prevent corruption; educational and educational work; coordination of anti-corruption work of departments of different levels; monitoring of implementation of national anti-corruption programs; research and analysis of the state of corruption in the state.

The mentioned structure corresponds to the corresponding goals, tasks and functions of the subjects of counteraction to corruption:

- 1) formation and consideration of complaints about actions of officials;
- 2) collecting and analyzing information relating to corruption;

- 3) analysis of the criminogenic situation;
- 4) operational investigation activities and pre-trial investigation;
- 5) prosecution;
- 6) application of administrative liability;
- 7) conducting research, analysis and assistance in the field of prevention of corruption;
- 8) providing advice on ethics issues;
- 9) analysis of compliance with anti-corruption legislation;
- 10) study of property declarations of civil servants and other public entities;
- 11) providing information, conducting educational and educational events;
- 12) international cooperation and assistance in the field of anti-corruption [11].

The specified tasks can be performed within the limits of one state institution or distributed between several state authorities.

The rationalization of the tasks and functions of the subjects of combating corruption involves eliminating the duplication of functions of such bodies of the state power, their rational distribution. If NAPC performs the function of preventing corruption, then NABU, SAP and AIMA act as anti-corruption measures. However, these functions are intertwined, so checking the declarations of the persons authorized to perform functions of the state or local self-government, carried out by the NAPC, the said checks and related materials may be taken into account during the conduct of certain investigatory actions by other anti-corruption bodies. The same applies to NABU and AIMA materials required when verifying the electronic declarations or illegal enrichment, conflict of interest checks, etc. However, there are currently no effective communication links between the newly created anti-corruption institutions and often information is not received on time or not received at all. All this prevents a real fight against corruption, it does not allow for certain important checks to be carried out in the short term.

The rationalization of the institutional edification of the counteractors and their interaction involves optimizing the system of anti-corruption bodies and determining the coordination between them. Unfortunately, it should be noted that since the reform of the anti-corruption system the level of corruption in Ukraine has not decreased, while the activities of the anti-corruption institutions show a low level of prosecution of the persons who committed corruption or corruption-related offenses, in addition, permanent conflicts can be observed between the leaders of anti-corruption bodies, the lack of effective communication in the system of formation and implementation of the anti-corruption policy.

The analysis of the current state of the activity of the anti-corruption bodies demonstrates the slowness of their development and establishment, the absence of real organizational and legal mechanisms for their activities, the lack of unified communication between the newly created anti-corruption bodies and strengthening the state control over the decisions and actions taken by the anti-corruption bodies.

Therefore, in our opinion, there is a real need to rethink the role and rationalization of these anti-corruption bodies, in particular, it would be advisable to introduce the activity of the central executive body - the State Agency for the Prevention and Combating of Corruption on the basis of newly created anti-corruption institutions, which would enable to create a powerful mechanism for preventing and combating corruption in Ukraine.

So, in our opinion, the head of the State Agency for the Prevention and Combating of Corruption should be the head of a corresponding education, experience of work that has never worked in executive positions in the state authorities and is politically neutral. The appointment of such a leader should be through the creation of a commission of representatives of international organizations, the public, and scientists at the Verkhovna Rada of Ukraine. After the election of such a leader, the decision is approved at a session of the Verkhovna Rada of Ukraine.

To ensure the independence of the State Agency for the Prevention and Combating of Corruption, the issue of accountability should be resolved. So, in our opinion, this leader should be accountable only to the people of Ukraine, and not to high officials.

It would be advisable to form a designated agency such as the Bureau for the Prevention and Combating of Corruption in Latvia and to determine the following functions for this body of the state power:

Concerning the prevention of corruption:

- development and coordination of implementation of the national anti-corruption program;
- receiving and reviewing citizens' complaints, conducting an investigation following the address of the President, the Cabinet of Ministers, the Parliament and the Prosecutor General;
- analysis of the results of consideration of complaints, investigations, applications, practices of prevention of corruption and offenses detected by the state authorities, and submission of the proposals on elimination of the deficiencies to ministries and other bodies of the state power;
- developing a methodology for preventive anti-corruption measures at the public institutions at the national, regional and private levels;
- analysis of the current legislation, preparation of proposals for amendments to laws and drafting of new laws;
- control over the implementation of the Law "On Prevention of Corruption", other normative legal acts regulating the duties of the civil servants, including verification of the declarations of the civil servants;
- educational work among the population on the rights of persons and ethics, dissemination of the information about trends and identified violations in the field of corruption, conducting of polls and analysis of the public opinion;
- development and coordination of the international assistance programs, coordination of international cooperation and analysis of the experience of other countries;
- providing information and recommendations on the prevention of corruption to the Council for the Prevention of Corruption and Crime at its request [11].

Concerning the fight against corruption and the investigation of crimes:

- detection and investigation of the criminal offenses related to corruption in the public service provided for by the Criminal Code, in accordance with the requirements of the current legislation;
- bringing to administrative responsibility of the public servants and applying sanctions for administrative offenses in the field of prevention of corruption;
- in accordance with the law, other government bodies with investigative powers are obliged to facilitate the investigations [11].

#### CONCLUSIONS.

The article analyzes the experience of the establishment of anti-corruption institutions in Poland. The problems of the development of innovative anti-corruption institutions in Ukraine are identified. The creation of the State Agency for the Prevention and Combating of Corruption was proposed. It is proposed that the structure of the State Agency for the Prevention and Combating of Corruption will include two main divisions:

- concerning the prevention of corruption;
- concerning the fight against corruption.

This will enable coordinating activities aimed at preventing and overcoming corruption, minimizing communication problems in the anti-corruption bodies, and optimizing the structure of the anti-corruption body.



**LIST OF REFERENCES**

1. Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykoru pcyjnym (Dz. U. z dnia 23 czerwca 2006 r.). URL: <http://prawo.lego.pl> (date of request 22.03.2019).
2. Zadania. URL: <http://www.cba.gov.pl/o-cba/zadania/350,zadania.html> (date of request 22.03.2019).
3. Зарубіжний досвід створення та діяльності спеціальних антикорупційних органів . URL: [https://pidruchniki.com/84688/pravo/organizatsiyyo-pravovi\\_zasadi\\_stvorennya\\_diyalnosti\\_spetsialnih\\_antikoruptsiynih\\_organiv#58](https://pidruchniki.com/84688/pravo/organizatsiyyo-pravovi_zasadi_stvorennya_diyalnosti_spetsialnih_antikoruptsiynih_organiv#58) (date of request 01.02.2019).
4. Закон України про запобігання корупції URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (date of request 01.07.2018).
5. Закон РК «О противодействии коррупции». URL: [http://economy.gov.kz/ru/kategorii/zakon-respubliki-kazahstan-oprotivodeystvii-korrupcii?theme\\_version=mobile](http://economy.gov.kz/ru/kategorii/zakon-respubliki-kazahstan-oprotivodeystvii-korrupcii?theme_version=mobile) (date of request 01.02.2019).
6. Антикоррупционная стратегия Республики Казахстан на 2015–2025 годы : Указ Президента Республики Казахстан. URL: <http://kyzmet.gov.kz/ru/kategorii/antikorrupcionnaya-strategiya-respubliki-kazahstan-na-2015-2025-gody> (date of request 01.02.2019).
7. Закон України про Національне антикорупційне бюро України URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1698-18> (date of request 01.02.2019).
8. Закон України про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/772-19> (date of request 01.02.2019).
9. Закон України про Державне бюро розслідувань URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19> (date of request 10.08.2018 р.).
10. Закон України про Вищий антикорупційний суд URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19> (date of request 10.08.2018 р.).
11. Спеціалізовані інституції з боротьби проти корупції: огляд моделей / Організація економічного співробітництва і розвитку; Мережа боротьби проти корупції для країн Східної Європи і Центральної Азії. Official website of The Organisation for Economic Cooperation and Development. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/7/51/39972270.pdf> (date of request 31.10.2018)

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ტიმონ იაროვოი,

სახელმწიფო მართვის  
მეცნიერებათა კანდიდატი, საჯარო  
ადმინისტრირების კათედრის  
დოცენტი, პერსონალის მართვის  
რეგიონთაშორისი აკადემია,  
კიევი, უკრაინა  
[orcid.org/0000-0002-7266-3829](https://orcid.org/0000-0002-7266-3829)

*შემოსულია რედაქციაში:  
თებერვალი, 2019  
რეცენზირებულია:  
მარტი, 2019*

## უკრაინის სახელმწიფო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის თეორიული მიდგომების ანალიზი

### ANALYSIS OF THEORETICAL APPROACHES TO ENSURING THE STATE SECURITY OF UKRAINE

**ანოტაცია.** სტატიაში განხილულია თეორიული მიდგომები სახელმწიფო უსაფრთხოების უზრუნველყოფისადმი, რომლებიც განხილულია ლიტერატურაში და შემოთავაზებულია მათი გამოყენების წინადადებები თანამედროვე პირობებში. განსაზღვრულია ლობიზმის როლი ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის პროცესში, ასევე შემოთავაზებულია წინადადებები ინტერესების ლობირების ტექნოლოგიების ოპტიმიზაციასთან მიმართებაში.

კვლევის საწყის ეტაპზე ცნებების „სახელმწიფო უსაფრთხოება“ და „ეროვნული უსაფრთხოება“ ანალიზის შედეგებმა საშუალება მოგვცა გამოგვეყო არსებითი სხვაობა მათ შორის, რომელიც მდგომარეობს სახელმწიფო უსაფრთხოების გაგებაში, როგორც სახელმწიფოს ყველა რესურსების დაცულობაში, მოქალაქეების ჩათვლით. ასეთი ინტერპრეტაცია ახასიათებს ადამიანის დაახლოებით იგივე წონას სხვა სახელმწიფო რესურსებთან მიმართებაში.

ცნება „ეროვნული უსაფრთხოება“ განსაზღვრავს პირველ რიგში ერის და მისი ინტერესების დაცულობას და „სახელმწიფო უსაფრთხოებისაგან“ განსხვავებით, ასახავს მოთხოვნას სხვა რესურსების დაცულობაში, როგორც მეორეხარისხოვან ამოცანას. წინა პლანზე რჩება მოქალაქე. უსიტყვო კავშირი მოცემულ ცნებებს შორის საშუალებას იძლევა გაიგივებული იქნან ისინი თავიანთი არსით. თანამედროვე ლიტერატურის ანალიზის შედეგად დადგენილი იქნა, რომ აღნიშნული ცნებების განსაზღვრების უმრავლესობა ახასიათებს დაცულობის მხოლოდ მდგომარეობას, რომლის შექმნაც არასაკმარისია ეროვნული ინტერესების რეალიზაციისათვის სახელმწიფო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის კონტექსტში. ამიტომ სტატიაში მოცემულია წინადადებები ცნება „ეროვნული უსაფრთხოების“ სრულყოფისათვის, როგორც ეროვნული უსაფრთხოების დაცულობის მდგომარეობა, რომლის რეალიზება ხდება საზოგადოების უმეტესი ნაწილის ინტერესების ლობირებისა და სახელმწიფო მართვის ეფექტური საშუალებების გზით. დადგენილია, რომ თანამედროვე საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება იძლევა სახელმწიფო მართვის პროცესების კონტროლირებისა და ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის საქმეში აქტიური მონაწილეობის მიღების საშუალებას. აქედან გამომდინარე მოცემულია რეკომენდაციები აქტიური ლობისტური საქმიანობის ჩატარებისათვის ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სფეროში.

**საკვანძო სიტყვებო:** სახელმწიფო უსაფრთხოება, სახელმწიფო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მექანიზმები, სამოქალაქო საზოგადოება, სახელმწიფო უსაფრთხოების თეორია, სახელმწიფო.

**YAROVOI TYKHON,**

Candidate of Sciences  
(Public Administration),  
Associate Professor, Associate  
Professor Interregional  
Academy of Personnel Management  
(Kyiv),  
Department of Public  
Administration, Ukraine  
*orcid.org/0000-0002-7266-3829*

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

**JEL classification 351.86.001.73**

**ABSTRACT.** The article considers the theoretical approaches to ensuring state security, which are highlighted in the literature, and suggests their application in modern conditions. The role of lobbying in the process of ensuring national security was determined, as well as proposals were made to optimize the technologies of lobbying for national interests.

At the initial stage of the study, the results of the analysis of the concepts of “state security” and “national security” made it possible to distinguish between the essential difference between them, which is to understand state security as the protection of all resources of the state, including citizens. Such an interpretation characterizes almost the same weight of a person with other state resources.

The notion of “national security” defines the security of the nation and its interests in the first place, which, unlike “state security”, reflects the need to protect other resources as a secondary task. On the foreground is a citizen. Silent connection between these concepts makes it possible to identify them in their essence. As a result of the analysis of modern literature, it was found that the overwhelming majority of the definitions of these concepts characterize only the state of security, the creation of which is not sufficient for the realization of national interests in the context of ensuring state security. Therefore, the article provides suggestions for improving the concept of “national security” as a state of protection of national interests, implemented through lobbying the interests of the overwhelming majority of society and effective means of public administration. It is established that the use of modern information and communication technologies will enable to control the processes of public administration and to take an active part in ensuring national security. Therefore, recommendations were given for active lobbying activities in the field of national security.

**Key words:** state security, mechanisms of state security, civil society, state security theory, state.

**FORMULATION OF THE PROBLEM.**

The state of the state security plays a key role in the process of becoming, formation and development of the society and its main institutions, which in general reflects the state of the country’s economic potential and its position on the world stage.

For a long period of time and to date the problem of development of the domestic sector of the economy remains unresolved, as the state of the country’s security is at a low level. This is due to a number of economic, social, political and military aspects that make our country unprepared for global competition and defending its own interests on the world stage. At the same time, the issue of ensuring state security concerns not only the main subjects of the public administration, but also ordinary citizens, because it requires complex decisions and joint efforts.

In part, the result depends on the mentality of the civil society, partly on the effectiveness of the public administration, sometimes the coincidence of foreign and economic circumstances play an important role in addressing issues of state security, which in general characterizes this problem as a complex system with interconnected elements and interaction algorithms.

Thus, the question of ensuring the state’s security in Ukraine remains the most urgent and unresolved, and the system work in this direction characterizes the mechanisms of lobbying the interests of the state as vital to all the actors involved in providing it.

**ANALYSIS OF THE RECENT PUBLICATIONS AND RESEARCH.**

A large part of the scientists in Ukraine engaged in research on state security, which in general characterizes the scientific-security science base of our country as well-formed and optimal for practical realization.

The main achievements that have found their application in the public administration include the work of P. Prygunov, Ye. Romanenko, O. Dzhoban, V. Litvinenko, V. Zhuravsky, V. Suprun and others.

Given the wide margin of research, the problem of ensuring state security in the context of lobbying the civil society interests is not adequately covered. Only a small amount of output reflects the mechanisms of the civil society interaction to ensure their own economic, social and demographic interests. Almost no work is available on providing technologies for lobbying the citizens in the context of information, economic, social, technogenic and environmental security of the state. The question of interaction between the organs of wood management and ordinary citizens is acute. All this increases the need for scientific research of this problem and signals certain methodological risks.

State security acts not only as a subject of protection of the citizens' interests and territorial integrity, but also as an object of security, since it means the security of the state resources. This concept has become widely used in Soviet times, when the state's main goal was considered in the context of accumulation, improvement and optimization of the resources of the state, nation and personality, which was often a cause for concern both among the civil society and among the foreign agents of influence, who effectively used this gap in a geopolitical struggle, which was solved not in favor of the USSR.

Therefore, the historical experience characterizes the absence of a national component in the system of ensuring state security as a way to nowhere. To resolve this gap was the adoption of the 2003 Law on National Security of Ukraine and its further improvement [1]. The revision of this law highlights the vital interests of man and citizen who form the sustainable development of the society in the face of external and internal threats. And hence, it opens the way for lobbying activities directed at the gradual realization of the social interests itself.

Thus, the concept of "national security", in contrast to the concept of "state security" characterizes the connection of security with the national component, which is based primarily on the security of the citizens and their interests, and then other equally important interests of the state. Relevant concepts can be regarded as a single entity, but the term "national security" more substantially describes this phenomenon.

The definition of the scientists in relation to these concepts can be generalized (Table 1) and characterize them as a state of protection of the nation, state, resources of the country and the interests of these subjects of state security.

*Table 1*

**Systematization of definitions of concepts "national security" and "state security"**

Author 1	Concept 2	Definition 3
A. Vozzhennikov	State security	The state of protection of the vital interests of the individual, society and the state in all the spheres of their life from internal and external dangers and threats, characterized by such a state of the country, in which its integrity and internal stability are ensured [2].
N. Matrusov	State security	The protection of the national resources and values, as well as state, public and personal interests from internal and external threats [3].
V. Pylypchuk	State security	The protection of the state sovereignty, constitutional order, territorial integrity, economic, scientific and technical and defense potential, information sphere and state interests from the external and internal threats, intelligence, terrorist and other illegal encroachments of the special services of the foreign states, as well as organizations, separate groups and individuals on the vital interests of Ukraine [4].
V. Bielievtsava	State security	The purposeful organizing jurisdictional influence of the executive authorities of a special competence on the internal and external threats (dangers) in which the state institutions create conditions for the effective functioning of the national security system. [5].
U. Lippmann	National security	The state is in a state of security when it does not need to sacrifice its legitimate interests in order to prevent a war and when it is able to protect those interests, if necessary, using military force. [6].
Article 1 of the Law "On the Fundamentals of the National Security of Ukraine"	National security	The protection of the vital interests of a person and a citizen, a society and a state in which sustainable development of the society is ensured, timely detection, prevention and neutralization of real and potential threats to the national interests [1].

*Elaborated by the author on the basis of these sources*

Consequently, these concepts represent the security of the state and national security as a state of security, which depends on the external and internal factors, and such a concept is enshrined in the legislation of Ukraine. However, none of the presentations describes security in the context of the active actions of its subjects aimed at the development of the state. This problem can be observed throughout the historical period of existence of Ukraine, both in the USSR and in the period of modern independence.

The difficult path for Ukraine, due to the territorial attractiveness, fell on its historical destiny, forcing Ukrainians to defend their interests at all levels. This characterizes the Ukrainians as a peace-loving and working nation that is constantly in a state of security.

Although the need to protect their country, freedom, dignity and national identity is a top priority, it is much more difficult to implement without active measures. The experience of the political and military strategies points to the need to take active measures to ensure security, since the threat is better to be warned than to eliminate its consequences or to defend. So, the Chinese commander Sun-Tzu described the worst military strategy to create security frontiers, adjusting only to protection [7]. Mao Zedong urged fellow citizens not to lose vigilance expressing the famous phrase “Want peace - get ready for war” [8, p. 231].

All this, as well as a number of logical conclusions that can be made after 25 years of oligarchic class rule in the period of Ukraine’s independence, the war in the east, the annexation of the Crimea, etc., indicates that passive protection does not produce the result that could lead our country to a new socio-economic level. Moreover, understanding the concept of the national, or state and even economic security of the country, not including active measures to prevent threats and risks, as security, distorts the essence of this concept.

There are also researchers that reflect the active constituent. So, studying the issue of the economic security of the enterprises as a component of the national security, D. Kvashuk perfected the concept of economic security of the enterprises, adding in the general understanding of this phenomenon the potential of the enterprises, because permanent security is impossible and from time to time there are changes in such a state [9]. This view deserves attention, but considering the public administration as a complex system, active measures should be weighed and maximally optimized, the use of which can cause irreparable damage and worsen the situation, because the national security concerns all the objects of protection that are located on the territory of the country and beyond.

The state security structure can be represented in the form of a scheme that reflects the main subjects of security, security objects, external and internal factors of the influence on its state (see Figure 1).

From the point of view of the above, one should take into account the components of the economic security of the state, the main ones of which can also be presented graphically (see Figure 2).

This problem was studied by A. F. Novikova, R. V. Pokotylenko. The practical aspect of their research is aimed at assessing the specific gravity of each of them, using heuristic methods of analysis, among which an expert method of evaluation was used, which resulted in the following conclusions. The most important experts consider is the economic security. Thus, 40.3% of respondents rated it as the most critical for the security of the state, the political component was 6% of the answers, military 16.4%, social 12.7%, environmental 8.2%, informational 9.7%, regional 3 %, International 3.7% [10, p. 23-25].

From the point of view of the study, attention should be paid to those active measures mentioned in the process of studying the concept of state security, and considering it as a complex system with related components, it should be emphasized that the resolution of the problem of threat prevention and danger should be calculated and weighted, that is, an optimization task has to be solved, which has its limitations, maximum of its function and minimum. Thus, the theoretical approach to understanding the term state and national security needs to be improved, taking into account the optimization of the preventive measures to prevent threats and risks. An appropriate mechanism for the optimal state security management can be implemented with the use of lobbying activities aimed at creating conditions for the realization of the interests of the citizens, society and the state.



**Figure 1. Structure of the state security system** (Elaborated by the author)

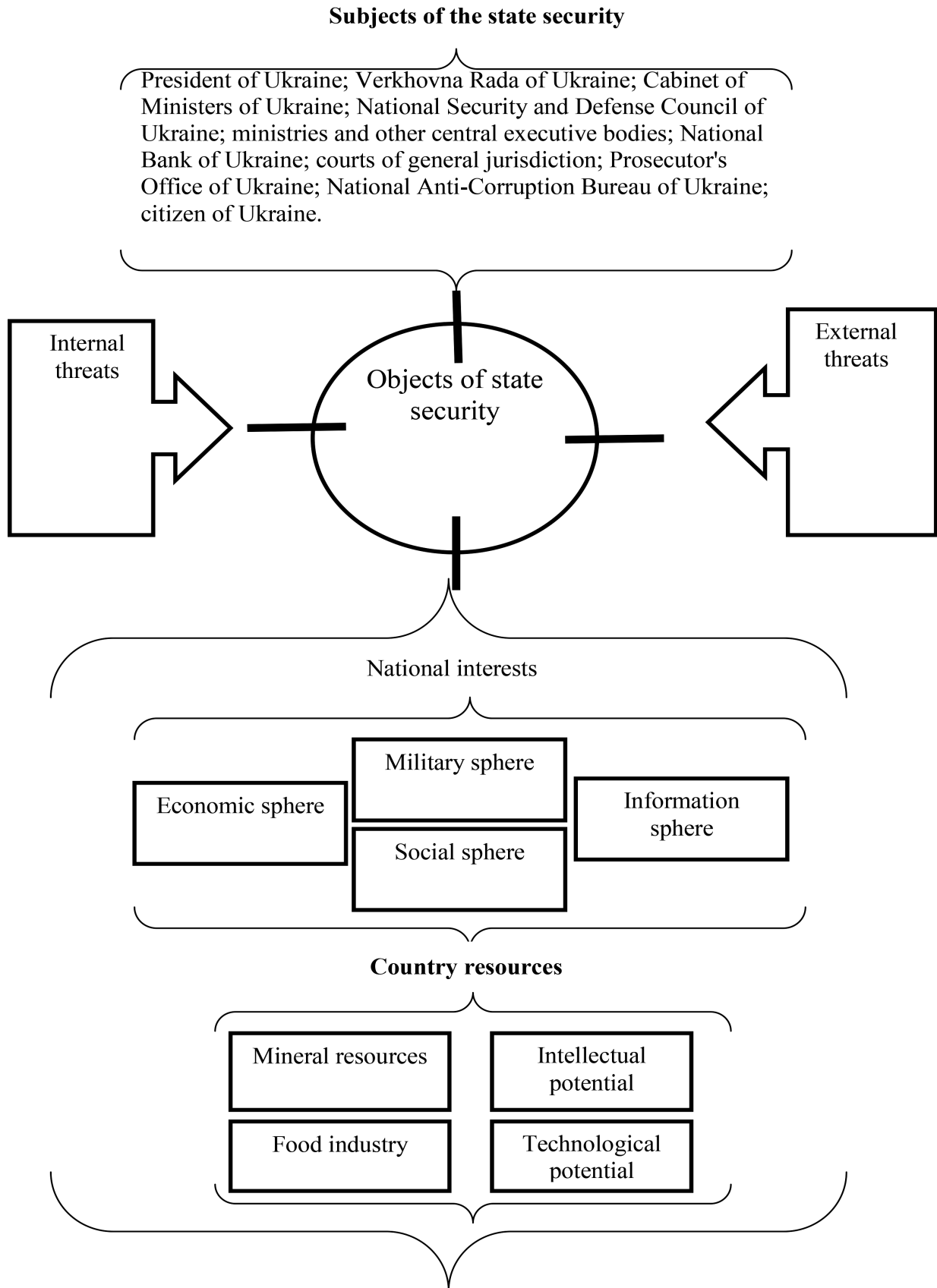
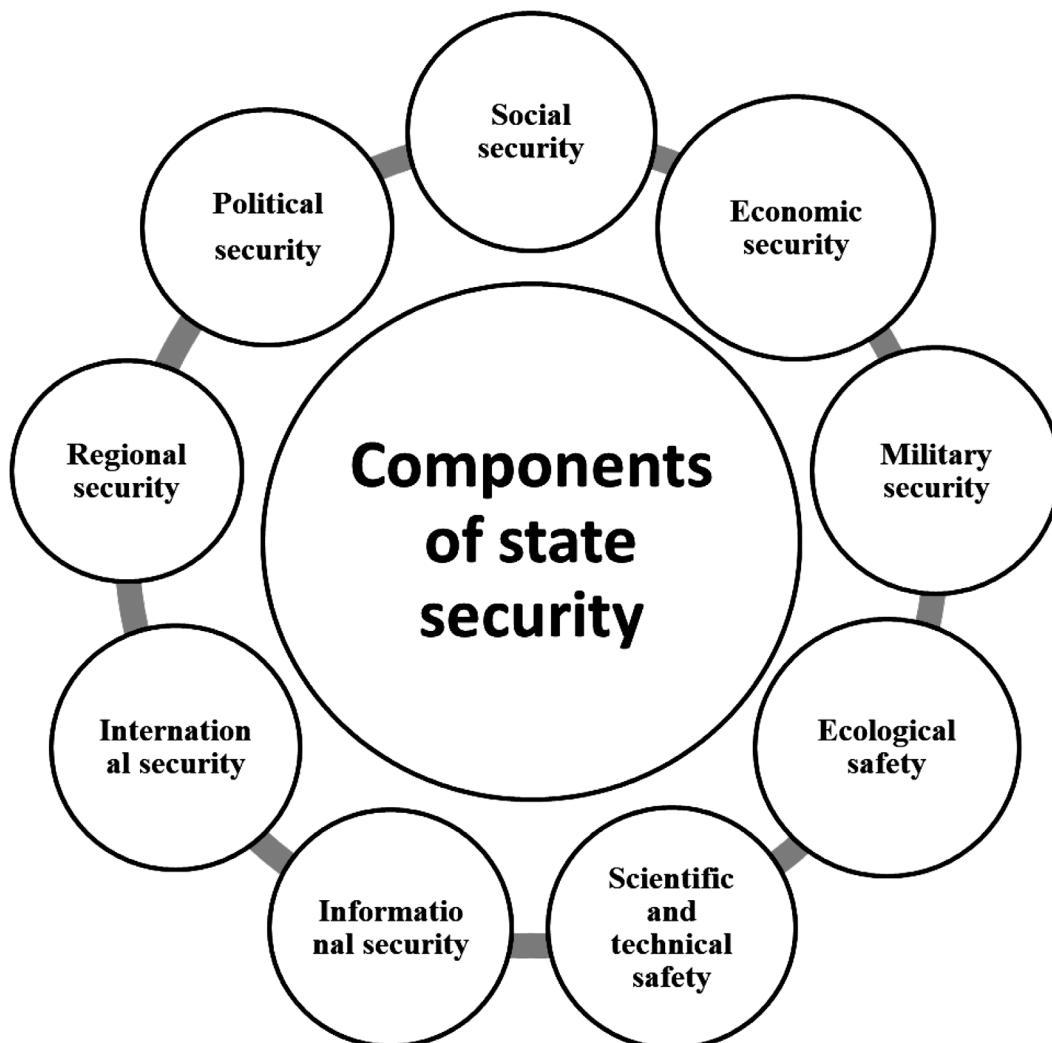


Figure 2. Structure of the components of the state security



**UNSOLVED EARLIER PART OF THE GENERAL PROBLEM.**

The management of the national security during the whole historical period of the formation and development of Ukrainian statehood was carried out in a mode of protection of the national interests by localizing threats and dangers that caused devastating consequences, since in many cases they were not detected and warned. Taking into account the value of Ukraine’s resource potential, its geographic location, and intellectual potential, such measures should be implemented as a matter of priority, since attacks on these resources take place not only from the middle of the country, but also with the use of external entities of the geopolitical relations, because, unfortunately, the national interests do not always coincide with the interests of the ruling elites in Ukraine, which threatens both the elites themselves and the national security of the state. The overwhelming majority of the citizens experience the negative consequences of such interference in the system of the national security of the country.

The reason for neglect of the national interests is the insufficiently developed mechanism of the informational, social, economic and political lobbying in Ukraine by the overwhelming majority of its citizens, which, as nobody feels the consequences of the security breaches. At the same time, a number of financial-industrial groups in our country, engaging in lobbying of their own interests, from time to time implement them contrary to the national interests, using political and administrative levers of influence.

Taking into account the above mentioned circumstances, the solution of the problem can be carried out using lobbying tools of the interest groups in the development of the Ukrainian state, but ordinary citizens can not resist powerful corporations with significant financial and administrative resources.

**The purpose of the article is:** analysis of the theoretical approaches to the definition of the concept of state and national security and the establishment of differences between them. Improvement of the theoretical and methodological aspects of the state security. Investigation of its components: subjects, objects, threats and risks. Determination of the role of lobbying in the development of a system for ensuring the national security. Providing suggestions on improving the state policy in the field of ensuring the national security taking into account lobbying activities.

#### **PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL.**

The analysis of the theoretical approaches to understanding the state and national security has made it possible to determine that the state of security should be established using active measures to prevent threats and dangers that should be applied after optimizing the calculation of the effectiveness of such actions. Thus, the concept of the national security can be represented as “the state of protection of the national interests realized by lobbying the interests of the overwhelming part of society”.

Considering lobbying as an instrument for ensuring the national security of the state, it should be noted that it involves pressure from the political groups, commercial organizations and individuals to the government bodies. The goal of lobbying is to make profitable legislative, administrative and political decisions. Thus, the bodies of legislative, executive and judicial power are the objects of lobbying. Individuals of lobbying include natural and legal persons.

The variety of interests of lobbying often prompts scientists to formulate the classification of such interests. O. Pavroz [11], P. Feldman [12], and O. Kutsenko [13] worked on the relevant field of research. The general idea is reduced to the classification of lobbying interests on economic, social, scientific and political grounds.

Consequently, lobbying can be accepted as an instrument for the self-organization of the civil society, which allows for the support of the authorities, to facilitate the adoption of bills important for the majority. Among the negative aspects of lobbying are the following: the desire to solve their own issues, which often use bribery, blackmail, creating corruption. First of all, this applies to those countries where there are no laws on lobbying.

In the process of securing the state security, the realization of lobbying activities can be aimed at combining the civil society around important state problems that are not solved. Or they are not effectively resolved by the public authorities. Thus, the decision of issues of the public order, economical expediency for the consumption of certain goods, the blocking of illegal buildings, conducting of journalistic investigations, coverage of crimes covered by the authorities and, finally, the interaction with external actors of the lobbying activities, in order to ensure the security of the state, may be considered as tools of lobbying in order to ensure the security of the state. In addition, lobbying for the state interests can be carried out regardless of the state administration, as modern communication technologies allow it to be implemented even by ordinary citizens. Thus, in developed countries of the world, such as Estonia, France, Italy, the citizens take part in the resolution of the issues of election, financial, administrative and economic character. According to the BBC's international agency, Estonia effectively uses the means of remote electronic voting via the Internet, whose effectiveness was tested by parliamentary elections [14], which consists in the fact that voters are double voting. In parallel with the proposed state, a survey is conducted in the social networks, which, in turn, carry out a comparison of the results, correlating them to the officially proclaimed, which in the end makes it impossible to falsify. Such a system can be applied in Ukraine, not only in the electoral races, but also in solving other issues where the civil society has no influence on decision-making.

The application of SMART technologies [15] in the public administration while securing state security is increasingly being used by the citizens from different countries of the world.

Thus, the role of lobbying in the public administration is increasing due to the development of the information and communication technologies, at the same time, their effectiveness increases; therefore, in order to optimize the mechanisms of ensuring the state security, there is a need to direct them in the right direction, which is further development in

many aspects of the public life. Therefore, during the formation of a reliable system of ensuring national security that can be implemented using lobbying technologies, the optimization of available resources from lobbyists, limitation, definition of target function and practical implementation of planned actions are needed.

**CONCLUSION:**

The concept of “state security” may correlate with the concept of “national security”, but their relationship has significant differences, which are conditioned on the relation to the person, his rights and freedoms. Thus, the use of the term “state security” has its roots in the Soviet scientific terminology base, where the emphasis was placed on the interests of the state, its resources, and its potential in various spheres. The “national security” is primarily based on the values of the nation, which have the interests of the overwhelming majority of the citizens, their material, economic, food, domestic and social needs, and then includes those elements that have a state security. Of course, they are all interconnected and have a direct relationship. In addition, none of the concepts provides for active activities aimed at preventing possible, potential threats, or direct threats. It is this kind of activity that can be considered as lobbying for the interests of national security. Subjects of lobbying can act the citizens, bodies of the public administration and international subjects of lobbying. Therefore, the concept of national security can be considered as a state of protection of the national interests realized by lobbying the interests of the overwhelming part of the society and effective means of the public administration.

The modern information technologies enable the citizens not only to control the processes of the public administration, but also to take an active part in the administration while ensuring national security.

In view of this, active lobbying activities in the field of the national security should be carefully weighted, using optimization analysis methods that make it possible to make decisions under the existing restrictions.

References

1. Law of Ukraine On National Security of Ukraine (Bulletin of the Supreme Council of Ukraine, 2018, No. 31, p. 241), Document 2469-VIII, in force, current version - Adoption of 21.06.2018, [Electronic resource], Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
2. **Vozzhennikov A.V.** National Security: Theory, Policy // Strategy / A.V. Vozzhennikov. - M.: NPO “MODUL”, 2000. - 240 p.
3. On the Necessity of Creating Integral Security: the Basic Principles, Approaches, Elements / N. D. Matrusov // Security. - 1996 - No. 3-4. - P. 44-46.
4. **Pylypchuk V.H.** Problems of Definition of the Concept-Categorical Apparatus in the Sphere of State Security / V.H. Pylypchuk // Questions of the Fight Against Crime. - X. Crossroads, 2006. - Issue 12. - P. 71-86
5. **Bielievtseva V.V.** Problems of Legislative Regulation in the Field of State Security in Ukraine / V.V. Bielievtseva // Entrepreneurship, Economy and Law. - 2008. - Issue 2 (146). - P. 94 - 97.
6. **Lippman W.** US Foreign Policy: Shield of the Republic / W. Lippman. – Boston, 1943. – 50 p.
7. **Sun Tzu.** Art of War // Art of War: an Anthology of Military Thought. SPb.: Amfora, 2007. p. 20-21.
8. **Mao Zedong.** Selected Works. - M.: Foreign Literature Publishing House, 1953. - T. 2. - p. 412.
9. **Kvashuk D.M.** Information and Analytical Support of Economic Security of Machine-Building Enterprises with the Use of Competitive Intelligence Tools. - Thesis of the Candidate of Economic Sciences: 08.00.04, Private Joint-Stock Company “Institute of Higher Education” Interregional Academy of Personnel Management” - Kyiv, 2015- 250 p.
10. **Novikova O.F.** Economic Security: Conceptual Definition and Mechanism of Support [Monograph] / O.F. Novikova, R.V. Pokotylenko. - Donetsk: Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2006. - 407 p.
11. **Pavroz A.V.** GR as an Institution of Social and Political Interaction // POLITEX: Political Expertise: An Almanac. Release 2. - SPb., 2005, p. 238–252;
12. **FELDMAN P.** On the Issue of Classification of Lobbying Technologies // Vlast. 2012. No. 4. P. 111 - 114.
13. **Kutsenko O.** Structuring the Interests of Economic and Political Elites in the Process of Transformation in Ukraine / O. Kutsenko // Political Management. - 2005. - No. 1. - P. 78-89.
14. Estonia Broke the Record for Elections via the Internet, BBC News website, url: <https://www.bbc.com/english/news-47406829>
15. **Ardashkin Igor Borisovich.** “Smart Society as a Stage of Development of New Technologies for the Society or as a New Stage of the Social Development (Progress): to the Statement of the Problem” Tomsk State University Bulletin. Philosophy. Sociology. Political Science, no. 38, 2017, pp. 32-45.

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ენინა ფედოროვა,

ასპირანტი, უკრაინის ეროვნული ტექნიკური უნივერსიტეტი "იგორ სიკორსკის სახელობის კიევის პოლიტექნიკური უნივერსიტეტი", თეორიისა და პრაქტიკის მართვის კათედრა. კიევი, უკრაინა.  
n.fedorova911@gmail.com  
orcid.org/0000-0003-4382-4686

*შემოსულია რედაქციაში:  
თებერვალი, 2019  
რეცენზირებულია:  
მარტი, 2019*

## ჯანდაცვის სისტემის ფინანსირების რეფორმირება უკრაინაში: რეფორმის პოტენციური საფრთხეები და წარმატებები

### REFORMING THE HEALTH FINANCING SYSTEM IN UKRAINE: POTENTIAL THREATS TO THE SUCCESS OF THE REFORM

**ანოტაცია.** ნებისმიერი სახელმწიფოს ერთ-ერთ უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს ჯანდაცვის სისტემის ეფექტური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა, კვალიფიციური სამედიცინო მომსახურების მიწოდება და მოქალაქეთა ჯანმრთელობის შენარჩუნება. უკრაინის ტერიტორიაზე სამედიცინო რეფორმის დანერგვის პროცესი ამ სფეროს განვითარების საკმაოდ რთული და მნიშვნელოვანი ეტაპია. ჯანდაცვის სფეროში არსებული ცვლილებების დინამიკის მაღალი დონე და პრობლემის სირთულე მოითხოვენ იმ საფრთხეების ღრმა შესწავლას, რომლებიც შეიძლება შეგვხვდნენ რეფორმების რეალიზაციის გზაზე. სტატიაში განხილულია ჯანდაცვის სისტემის ფინანსირების რეფორმირების პროცესები უკრაინაში 2017-2020 წწ სამედიცინო რეფორმის შესაბამისად. ჩატარებულია უკრაინის ჯანდაცვის სისტემის ფუნქციონირების ძირითადი პრინციპების ფუნქციონირების შედარებითი ანალიზი რეფორმებამდე და რეფორმის შემდეგ. გამოვლენილია რეფორმების რეალიზაციის პოტენციური საფრთხეები და შემოთავაზებულია მათი თავიდან აცილების გზები ზოგიერთ ნორმატიულ-სამართლებრივ აქტებში ცვლილებების შეტანის გზით; სამედიცინო სფეროს კანონმდებლობის კოდიფიკაცია, რაც ხელს შეუწყობს ცნებების უკეთესი სისტემისა და განსაზღვრებების ფორმირებას. ფინანსირების ახალი მექანიზმის თანახმად ძირითად წყაროდ რჩება საერთო სახელმწიფო გადასახადები, მაგრამ თანხების მუდმივი უკმარისობის გამო პრაქტიკამ გვიჩვენა მისი დაბალი ეფექტურობა. პრობლემის გადაწყვეტა შეიძლება შესაძლებელი იყოს საერთო სავალდებულო სახელმწიფო სოციალური სამედიცინო დაზღვევის შემოღებით. სამედიცინო დარგის რეფორმა, რომლის რეალიზებაც ამჟამად ხდება უკრაინაში, მიზნად ისახავს ჯანდაცვის დარგში არსებული პრობლემების მოგვარებას და მიმართულია მოსახლეობისათვის სამედიცინო დახმარების ხარისხის ამაღლებისა და მისანდომლობის უზრუნველყოფისაკენ. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა პირველადი სამედიცინო დახმარების სისტემის რეფორმირებას, კერძოდ სოფლად. აქედან გამომდინარე, სამედიცინო რეფორმის წარმატებით დანერგვისათვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვნად მიგვაჩნისამისი რეალიზაციის დროს შესაძლო საფრთხეების აღმოფხვრა.

**საკვანძო სიტყვები:** ჯანდაცვის სისტემის ფინანსური მხარდაჭერა, სამედიცინო რეფორმა, პირველადი სამედიცინო-სანიტარული დახმარება, სამედიცინო მომსახურების მიწოდების სახელმწიფო რეგულირება, სამედიცინო მომსახურება.



**NINA FEDOROVA**,  
postgraduate, National Technical  
University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv  
Polytechnic Institute»,  
Department of Theory  
and Practice of Management,  
Kyiv, Ukraine,  
*n.fedorova911@gmail.com*  
*orcid.org/0000-0003-4382-4686*

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

**ABSTRACT.** Ensuring the functioning of an effective health care system, the provision of qualified medical services and maintaining the health of citizens are among the most important tasks for any state. The process of introducing medical reform in Ukraine is a rather complicated and important stage in the development of this sphere. The high level of dynamics of change and the complexity of the problems in the health sector require an in-depth study of the threats that can be encountered on the way to reform implementation. The article discusses the processes of reforming the system of financing health care in accordance with the medical reform in Ukraine in 2017-2020. A comparative analysis of the basic principles of the functioning of the health system of Ukraine before and after the reform. Potential threats to the implementation of the reform have been identified and ways have been proposed to prevent them by amending certain regulatory acts; codification of medical legislation, which will help to form a more advanced system of concepts and definitions. According to the new financing mechanism, national taxes remain the main source, but practice has proven low efficiency due to the constant lack of funds. The solution to the problem may be the introduction of obligatory state social health insurance. The reform of the medical industry, which is currently being implemented in Ukraine, aims to solve a number of problems in the health care system and is aimed at improving the quality and accessibility of median assistance for the population. Particular attention is paid to the reform of the primary health care system, particularly in rural areas. Thus, for the successful implementation of medical reform is extremely important to eliminate possible threats in its implementation.

**Key words:** financial support of the health care system, medical reform, primary health care, state regulation of provision of medical services, medical service.

**JEL Classification: I 18**

### **ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS.**

The issue of the formation of the health insurance system in Ukraine was studied by such domestic scientists as O. Voronina [1], O. Rubtsova [2], T. Steciuk [3], T. Kaminskaya [4] and others. The issues of reforming the healthcare sector and the role of the state in these processes were reflected in the publications of N. Avramenko [5], O. Firsova [6], G. Slabky [7] and others. At the same time, the complexity of the problem and the high level of dynamics of the changes taking place in the field of health care necessitate an in-depth study of the threats to the success of the implementation of medical reform in Ukraine.

### **PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL.**

The importance of a sustainable functioning of the health care system in the state is difficult to overestimate. The state regulation of the proper development of the health sector guarantees not only the improvement of the social welfare of the population, but also improvement in the economic sphere, as a healthy nation is more productive.

The Constitution of Ukraine confirms the human right to free and affordable medical care in communal and state health care facilities. However, getting qualified medical care free of charge in Ukraine today is a difficult task. Medical institutions have introduced payment for treatment either by making a charitable contribution, or by purchasing the necessary medicines for treatment. The consequence of the formal approach to the guarantee of medical care was the loss of citizens in public medicine. Hence, one of the most important aspects of the functioning of the medical sector is its proper financial support.

According to the State Statistics Service of Ukraine, funds allocated for the medical sector currently cover, first of all, the cost of maintaining staff and paying for utilities. In particular, 64% of the total public funding is spent on wages of medical workers, 10% - on utility bills, 24% - on production of services, 2% are other expenses [8].

In terms of mortality rate among the countries of the world in 2017, Ukraine ranked fifth, with a life expectancy of 150, which is a direct consequence of health problems [9].

The underfunding of the health care system requires the Government of the country to build an effective model of financial support for medicine, which will include both compulsory and voluntary health insurance.

The reform of the medical sector, currently being implemented in Ukraine, aims to address a number of health financing problems. Among the main steps of the reform, the implementation of which is scheduled for the period from 2017 to 2020, we note the following:

- introduction of a new model of financing primary health care;
- creation of a national customer of medical services;
- creation of an electronic medical information system;
- formation of a new model of financing of secondary and tertiary medicine;
- the establishment of hospital districts;
- introduction of reimbursement system;
- ensuring the autonomy of budgetary institutions health care system.

The main principles of the state reform of the health care system of Ukraine are the introduction of amendments to the mechanism of financial provision of the medical sector. The main principles of the planned changes were set out in the relevant Concept of Health Care Financing Reform, which was approved by the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 30, 2016 No. 1013-p [10]. They include:

- introduction of a state guaranteed package of medical care;
- formation of a single national customer of medical services;
- creation of new opportunities for the implementation of local authorities' powers in the field of health care;
- autonomy of medical care providers;
- introduction of the principle of "money goes for the patient";
- development of a modern system of management of medical information.

As a result of the implementation of medical reform, the list of principles and approaches to healthcare is expanding. The main approach in this approach is patient orientation and availability of medical care. The main characteristics of the changes proposed by the reform are evident when comparing with the peculiarities of providing medical care before the beginning of the reform (Table 1).

The reform of the health care system currently being implemented in Ukraine aims to introduce effective mechanisms for the provision of medical care. However, notwithstanding the compliance of its basic principles and proposed measures with the urgent needs of Ukrainian medicine, as well as the current world trends in medical care, not all aspects have been taken into account. Let's dwell on some of the potential threats to the success of the reforms that need to be addressed.

It should be noted that the implementation of medical reform is based on a set of normative and legislative acts. The basic principles of medical reform are set out in the Laws of Ukraine "On State Financial Guarantees of Medical Care of the Population", "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Improvement of Legislation Regarding Activities of Health Care Institutions", "On Increasing the Availability and Quality of Medical Services in Rural terrain". Also, several by-laws were adopted, which clarify the provisions of the above-mentioned laws - the CMU resolutions, Orders of the Ministry of Regional Development of Ukraine, Orders of the Ministry of Health of Ukraine. However, the separate provisions of these documents contradict each other. We believe that the elaboration and implementation of the Medical Code of Ukraine would avoid contradictions and would facilitate the systematization of approaches to the functioning of the health care system.

**Table 1. A comparative analysis of the basic approaches to the provision of medical services in Ukraine before and after the reform**

<b>Criterion</b>	<b>What happened before the reform</b>	<b>What does reform offer</b>
The essence of the medical care provided	Episodicity of medical care orientation to the treatment of cases of the disease.	Continuity of medical care the focus on disease prevention, the management of chronic diseases.
Financial support	Funding at the expense of budget funds at different levels, hospital planning, based on the budget limit for the year and subvention in case of its receipt.	Creating an "unfragmented budget", introducing a guaranteed package of medical care. Getting hospital funding in terms of workload.
Fund manager	Relevant bodies of executive power and local self-government.	The only national customer of medical services is the National Health Service of Ukraine.
The mechanism of relationship "supplier - customer" medpulse	Command-administrative model.	Implementation of a contractual relationship model, granting health care providers the status of autonomy.
Subject of financing	Financing of cost items in view of the need to maintain the infrastructure of a medical institution: beds, regular units.	The introduction of the principle of "money goes for the patient"
Management of medical information	An outdated system of patient registration for paper card files.	Introduction of electronic registers, data exchange protocols, patient identification systems

*Source: compiled by the author.*

Some changes should be made to the Law of Ukraine “On the basis of the legislation of Ukraine on health care”. In particular, in the normative legal acts defining the new conditions for the functioning of the health care system, the term “medical service” is used, but its definition does not contain any of the laws. The codification of legislation in the medical sphere will allow us to form a more perfect system of concepts and definitions.

According to the new financing mechanism of the health care system, the main source of financing in Ukraine is national taxes. However, the practice of preemptive use of such an instrument proved its low efficiency due to the constant lack of funds. A broad diversification of the sources of funding for the industry should be envisaged.

Despite the urgency of the problem of inadequate financing of medicine and the active discussion of the need for the introduction of mandatory state health insurance in Ukraine, consideration of draft laws on its implementation has been suspended. Given the need to finance a significant amount of expenditures, which requires the implementation of the measures proposed by the reform, the need for medical industry in funds is only increasing. One of the options for solving the problem of inadequate financial support for the health sector may be the introduction of a compulsory state social health insurance.

Problematic issue is personnel provision of medical institutions in the countryside. The government proposes that local governments use the incentive system to attract qualified medical personnel to rural medicine. However, it is doubtful that all local governments are able to independently identify and finance such incentives for physicians.

There is a risk that there will not be any medical worker in newly built and equipped outpatient clinics. Today in rural areas there is a significant lack of primary care physicians. Involvement of medical workers in rural areas should be carried out as a complex of measures, which include not only material incentives, but also housing, car, communication facilities, etc.

In our opinion, in order to provide assistance to local authorities, it is appropriate to develop a national program to stimulate the provision of medical services in rural areas.

There is also the risk of a situation in which a doctor invited by the community signs a declaration of the inhabitants of another community. At the same time, the invitees community provided laboratory equipment, provided housing to the doctor, while residents of another community received medical care. Since one doctor-therapist does not have more than two thousand people for medical care, some residents of the inviting community may not even sign a declaration with a visiting doctor. From the point of view of the Ukrainian legislation, there are no violations in such an organization providing primary health care, but the rights of the community are violated. However, nobody has the right to oblige doctors to sign declarations with the population of a specific community. Therefore, today this issue remains open and requires consideration and legislative regulation.

It is important to ensure the training of medical staff. In addition to the training of young professionals and the implementation of government orders in higher education institutions, attention should be paid to retraining in accordance with the peculiarities of the new mechanism of functioning of the health system of already practicing medical workers. In particular, a significant number of primary care physicians are retired people who do not always have the perfect computer skills, but have intentions to continue to work in the health care system. For such physicians it is necessary to conduct seminars explaining the specifics of the use of the medical information system.

Another problem is that most family doctors today are former medical professionals who have specialized in a particular area. To practice a family doctor, a broad specialization is required. That is why the focus should be on checking the qualifications of a physician who intends to carry out family practice and, if necessary, to provide retraining for such a healthcare worker.

Local state administrations should assume the role of controlling the quality of purchased medical equipment and equipment and the progress of the provision of medical facilities by them. But even with the purchase of certain equipment, there is a question of its operation. In particular, according to the equipment board, the ambulance should be provided with a car, and funds from the state budget are allocated for its procurement. However, for the maintenance of a vehicle, the chief physician may not want to spend money from the NHS.

In connection with the introduction of the national eHealth system, it is important to ensure the protection of personal data of patients and physicians contained in this system. At the legislative level, responsibility for hijacking and trade in such data should be strengthened. In practice, the protection of the electronic system requires the use of effective software products and compliance with the requirements of the legislation on information protection in information and telecommunication systems.

The functioning of the electronic health system as a whole and its individual components requires the proper continuity of the servers and the availability of high-quality Internet.

Legislators paid special attention to the infrastructure of territorial communities, because it largely determines the availability of not only secondary and tertiary, but also primary care. In accordance with the Order of the Ministry of Health of Ukraine and the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine "On Approval of the Procedure for the Formation of Potential Networks of Provision of Primary Health Care" dated February 6, 2018 No. 178/24 [11], the level of access to the place of delivery of PMD is determined for a distance of no more than seven kilometers. In fact, this distance is not too small, especially in view of the underdeveloped transport infrastructure.

The Law of Ukraine "On improving the accessibility and quality of health care in rural areas" identifies the development of transport infrastructure as one of the areas of development of health care in rural areas. Consequently, the

implementation of approved norms of laws on infrastructure development is necessary, which is possible in case of the allocation of necessary funds for this.

Any implemented reforms should be supported by the public, the actors for whom reform is being implemented. Therefore, the implementation of medical reform requires information and awareness campaigns that would provide information on the proposed changes, the course of reforms and the expected result. It is important to choose channels of communication with the public. The largest amount of information on reform is available on the Internet, while most rural residents have an elderly age and do not have access to electronic networks. Therefore, the best means by which you can inform such people - local radio and print media.

Consequently, the reform of the health care system that is currently being implemented in Ukraine is aimed at improving the quality and accessibility of medical care for the population. Particular attention is paid to reforming the system of primary health care, in particular, in rural areas. However, in spite of the positive and progressive changes proposed by the reform as a whole, it is possible to identify some threats to its implementation. Their breakthrough can be:

- codification of the legislation regulating the functioning of the health care system;
- introduction of compulsory state health insurance;
- development of a state program for the involvement of medical workers in rural areas;
- training and retraining of medical workers;
- development of transport infrastructure in rural areas;
- Enhanced protection of personal data of patients and physicians contained in the electronic system e-Health;
- A broad awareness campaign on the basic principles of medical reform and healthy lifestyle promotion campaigns.

#### REFERENCES:

1. **Voronina O.** Improvement of the Health Insurance System of the Kharkiv Region / O. Voronin // Collection of scientific works of Cherkasy Technological University. Series: Economic Sciences. 2016.- Vip. 43 (2) .- p. 82-88
2. **Rubtsova O.S.** Fundamentals of insurance activity in construction: Summary of lectures / O.C. Rubtsov Kiev. National Un-t Bud-va and Arhite .- K., 2002.- 47 p.
3. **Steciuc T.** Subjective component of health insurance / T. Stetsyuk // Market of Securities of Ukraine. Bulletin of the State Commission on Securities and Stock Market. - 2009.- № 5-6- S. 9-13.
4. **Kaminskaya T.M.** Medical insurance in Ukraine in the context of the development of the social insurance system / T.M. Kaminskaya, L.V. Nechiporuk // Bulletin of the National University «Legal Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise». Sir : Economic theory and law. - 2014 - No 4. - P. 6-17.
5. **Avramenko N.V.** State administration of the health care system at the regional level: the current state, ways of improvement: [monograph] / N.V. Avramenko - Zaporozhye: KPU, 2010. - 196 p.
6. **Firsova O.D.** Norway's health care system, especially its organization at the municipal level: experience for Ukraine / O.D. Firsova // Economy and state. - 2011. - No 1. - P. 100-104.
7. **Lekhan V.M.** The Strategy of Development of the Health Care System: Ukrainian Dimension / V.M. Lekhan, G.O. Weak, MV Shevchenko - K: Fourth wave, 2009. - 353 p.
8. Statistical bulletin «Health care institutions and morbidity of the population of Ukraine in 2016» [Electronic resource]. - Access mode: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publzdorov\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publzdorov_u.htm).
9. The World Factbook 2017. [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/up.html>.
10. About the approval of the Concept of financing health care reform [Electronic resource]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 30, 2016 No. 1013-p. Access mode: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80/>.
11. On Approval of the Procedure for the Formation of Potential Networks of Provision of Primary Health Care [Electronic Resource]: Order of the Ministry of Health of Ukraine and the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine dated February 6, 2018, No. 178/24. - Mode of access: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0215-18>.



**ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა**

**INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT**

**ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**

ჟურნალის ელექტრონული ვერსია შეგიძლიათ იხილოთ ჟურნალის ვებგვერდზე:

[www.nier.ge](http://www.nier.ge)

ელ. ფოსტა: [info@nier.ge](mailto:info@nier.ge)

ანგისის ქ. 15. ბათუმი. 6010

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

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

[www.nier.ge](http://www.nier.ge)

E-mail: [info@nier.ge](mailto:info@nier.ge)

15 Angisa Sht. Batumi. 6010

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

კომპიუტერული უზრუნველყოფა — **ეკა აბზიანიძე**

ტექსტის კორექტურა — **ნათია კუპრაშვილი**

ქალაქის ზომა — A4

გამომცემლობა „**კალმოსანი**“

E-mail: [Kalmosani@yahoo.com](mailto:Kalmosani@yahoo.com)

ტელეფონი: 571 19-19-39

Publishing „**KALMOSANI**”