

ISSN 2233-3606

საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია  
GEORGIAN ACADEMY OF BUSINESS SCIENCES

საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი  
სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი

**მოამბე**  
**XLV**  
**MOAMBE**

**INTERNATIONAL PRECISED AND REVIEWED  
SCIENTIFIC-PRACTICAL MAGAZINE**

თბილისი 2022 TBILISI

„მოამბე“ გამომცემის 1995 წლიდან  
„MOAMBE“ IS PUBLISHED SINCE 1995

სტატიები მიიღება შემდეგი მოთხოვნების გათვალისწინებით

1. ტექსტი აკრეფილი უნდა იყოს Word-ში, AcadNusx-ში, შრიფტის ზომა 12, ინტერვალი სტრიქონებს შორის 1.5, ველების დაშორება მარჯვენა-მარცხენა მხარეს 2 და 3 სმ. შესაბამისად, ზედა და ქვედა 2.5 და 2.5 სმ. ტექსტი უნდა აიკრიფოს გადატანების გარეშე. ცხრილები გადაყვანილი JPEG ფორმატში. სტატიის მინიმალური მოცულობა უნდა იყოს 5 გვერდი A4 ფორმატის.

2. ავტორის სახელი, გვარი, სამეცნიერო წოდება და თანამდებობა, საკონტაქტო კოორდინატები (ტელეფონები, ელ-ფოსტა).

3. სტატიას უნდა ახლდეს რეზიუმე ქართულ და ინგლისურ ენებზე. მოცულობით 120-150 სიტყვა, აკრეფილი შესაბამისად AcadNusx-ში და Times New Roman-ში, შრიფტის ზომა 12, სამეცნიერო სტატიას უნდა დაერთოს გამოყენებული ლიტერატურის სია.

4. სტატია შეიძლება გამოქვეყნდეს ინგლისურ, რუსულ, გერმანულ ენებზეც. ასეთ შემთხვევაში, ჩვენი მოთხოვნაა რეზიუმე მოგვანოდოთ ქართულ და ინგლისურ ენებზე.

სტატიის გამოქვეყნების ღირებულება შეადგენს: ჟურნალის ერთი გვერდი 10 ლარი, რომელსაც ავტორი გადაიხდის დადებითი რეცენზიის მიღების შემდეგ, ხოლო ჟურნალის ღირებულება 10 ლარი. უცხოელი ავტორებისთვის სტატიის სრული გადასახადი 50 აშშ დოლარის ექვივალენტი ლარში.

სტატიების გადმოგზავნა შესაძლებელია შემდეგ ელექტრონულ მისამართზე:

temur.babunashvili@mail.ru; mariizoria@mail.ru;

ტელეფონები: 593 23 99 58; 593 95 92 47

ვებ-გვერდი: www.sbma.ge

Continues taking articles according to this requests:

1. Text must be gathered in Word, size of AcadNusx font 12, interval between lines – 1.5; borders in right and left side – 3 and 2 sm. Also, up and down borders – 2,5 and 2,5 sm. Text must be picked up without transferring. Tables should be in JPEG. The minimal size of article is Spages of A4 format.

2. The first name of author, last name, scientific rank and post, coordinates (telephone number, e-mail).

3. The article must have reziume in Georgian and English languages. The size should be 120-150 words, it must be picked up in AcadNusx and in Times New Roman, size of font – 12. Scientific article must have list of used literature.

4. The article may be published in English, Russian, German languages. So, it is also our request to prepare reziume in Georgian and English languagues too.

The price of article's publication is one page of Journal 10 Gel (lari). And author will pay tjis price after getting positive respond. Also, the price of Journal is 10 GEL (lari). For foreign authors the full tax of the article is 50 USD equivalent in GEL.

E-mail: temur.babunashvili@mail.ru; mariizoria@mail.ru;

Tel: 593 239 958; 593 959 247

www.sbma.ge

საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია დაფუძნდა 1995 წლის 23 მარტს. აკადემია საქართველოს იუსტიციის სამინისტრომ რეგისტრაციის ბაზარა 1995 წლის 9 აპრილს, რეგისტრაციის სერტიფიკატის №1982

THE GEORGIAN ACADEMY OF BUZINESS SCIENCES WAS ESTABLISHED ON MARCH 23, 1995. THE ACADEMY WAS REGISTERED ON APRIL 9, 1995 BY MINISTRY OF GEORGIA (CERTIFICATE #1982)

**„მოამბე“**  
**საერთაშორისო რეჟირირებადი და რეცენზირებადი**  
**სამეცნიერო ჟურნალი, №45, 2022 წელი**

**თეიმურაზ ბაბუნაშვილი** - მთავარი რედაქტორი და სარედაქციო კოლეგიის თავმჯდომარე,  
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,  
პროფესორი, საქართველოს ბიზნესის  
მეცნიერებათა აკადემიის პრეზიდენტი,  
ქ. თბილისის საპატრიო მოქალაქე.

**სარედაქციო კოლეგია**  
**მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები**

აბდუშელიშვილი გივი, აბუსაძე რამაზი, აბრალავა ანზორი, არნანი თამილა, ბაბუნაშვილი გიორგი (აშშ), ბაკაშვილი ნიკოლოზი, ბარათაშვილი ევგენი, ბერიძე თეიმურაზი, გვალია ნარბიზი, გომოხია რევაზი, გვარამია ვახტანგი, გველესიანი მერაბი, გეგუაძე პაპი, ელიაშვილი ლია, თურნაია ნათია, იზორია მარინა, კურტანიძე დავითი (აშშ), კვარაცხელი ვახუშტი, ლაბაძე სერგო, მამუკაშვილი ელგუჯა, ნარმანი დავითი, პაპიაშვილი ნუზარა, როკატელიშვილი მიხეილ (აშშ), სილაგაძე ავთანდილი (საქ. მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის აკადემიკოსი), სოლომონიშვილი დალი, უბრახელიძე მინდია, ძარჩავა ლომიკი, ქეშელაშვილი ომარი, ქუთათელაძე რუსუდანი, ყიფიანი გელა, შენგელია თეიმურაზი, შენგელია რევაზი, ჩაბელიშვილი ლალი, ჩაქვაშვილი მანია, ჩხეიძე ნიკო, ჭითანაია ნოდარი, ჭუმბურიძე მამია, ხელაშვილი იოსებო, მამედოვი ფიზული (აზერბაიჯანის რესპუბლიკა), მელნიკი ტატიანა (უკრაინა), სერძანიანი ნაიკი (სომხეთი), ალირზაევი ალი (აზერბაიჯანის რესპუბლიკა), ბორზდოვა ტატიანა (ბელორუსია), ალუხანოვი ესპერანტი (ყაზახეთის რესპუბლიკა), ბალინა ლოპუშინა (უკრაინა), ზალენინი ინგო (ესტონეთი), ვლოჟენკო ნატალია (უკრაინა), მიხაილ ვარჩოლა (სლოვაკეთი), ბალინა კუზმენკო (უკრაინა), ტაღეუშვილი ტროციკოვსკი (პოლონეთი). ანატოლი შიშკოვი (რუსეთი), იანკო სტროჟნი (პოლონეთი), ალიონა ალინიკოვა (უკრაინა), ევგენი შუკოვი (რუსეთი), მანტაშვილი რასკაუსკას (ლიეტუვა), ვიქტორია ბრიგალივანა (ლიეტუვა).

**„MOAMBE“**  
**QUARTELY INTERNATIONAL SCIENTIFIC MAGAZINE,**  
**PRECISED AND REVIEWED №45, 2022**

**TEIMURAZ BABUNASVILI**- Editor-in-Chief and Head of Editorial Board,  
Doktor of Economic Science, President of  
Georgian Academy of Business Science,  
Honored citizen of Tbilisi

**E EDITORIAL BOARD**  
**Doctors of science, Professors**

ABDUSHELISHVILI GIVI, ABESADZE RAMAZI, ABRALAVA ANZORI, ARNANIA TAMILA, BABUNASHVILI GIORGI (USA), BAKASHVILI NIKOLOZI, BARATASHVILI EVGENI, BERIDZE TEIMURAZI, GVALIA NARGIZI, GOGOKHIA REVAZI, GVARAMIA VAKHTANGI, GVELESIANI MERABI, GECHBAIA BADRI, ELIAVALIA, TURNAVA NATIA, IZORIA MARINA, KURTANIDZE DAVITI (USA), KUTATELADZE RUSUDANI, KVALIASHVILI VAJA, LABARTKAVA GULTAZI, LEMONJAVA PARME NI, LOBJANIDZE GIVI, LEKASHVILI EKA, MELADZE SERGO, MEQVABISHVILI ELGUJA, NARMANIA DAVITI, PAICHADZE NUGZARI, ROKETLISHVILI MIKHEI LI (USA), SILAGADZE AVTANDILI (Member of Georgian national Academy of Science), SOLOGASHVILI DALI, UGREKHELIDZE MINDIA, KARCHAVA LOIDI, KESHELASHVILI OMARI, KIFIANI GELA, SHENGELIA TEIMURAZI, SHENGELIA REVAZI, CHAGELISHVILI LALI, CHECHELASHVILI MAIA, CHIKHLADZE NIKO, CHITANA VA NODARI, CHUMBURIDZE MAMIA, KHELASHVILI IOSEBI, MAMEDOVI FIZULI (AZERBAIDJAN), MELNIKI TATIANA (UKRAINA), SERKHAIANI NAIKI (ARMENIA), ALIRZAEVI ALI (AZERBAIDJAN), BORZDOVA TATIANA (BELORUSIA), ALUKHANOVI ESBERGI (KAZAKHSTAN), GALINA LOPUSHNIAK (UKRAINA), ZALENIENI INGA (ESTONIA), VDOVENKO NATALIA (UKRAINA), VARCHOLA MI CHAL (SLOVAKIA), GALINA KUZMENKO (UKRAINA), TADEUSZ TROCIKOWSKI (POLAND), ANATOLI SHEVCHUK (RUSSIA), IACEK STROJNI (POLAND), ALIONA ALEINIKOVA (UKRAINA), EVGENI DJUKOV (RUSSIA). MANTAUTAS RASKAUSKAS (LITHUANIA), VIKTORIA GRIGALIVANAITE (LITHUANIA).



# შინაარსი

<b>1. ქეთევან ლაფაჩი .....</b>	<b>7</b>
პრივატიზების როლი კაპიტალის ბაზრის განვითარებაში	
<b>2. ნინო მჭედლიშვილი, გუგული ყურაშვილი .....</b>	<b>15</b>
ლიდერობა - რა ქმნის ეფექტურ ხელმძღვანელს	
<b>3. მირანდა ჯანსოთელი, ბესარიონ სიმონიშვილი .....</b>	<b>19</b>
მიგრაციის პოლიტიკა და სამედიცინო მომსახურების ორგანიზება	
<b>4. მარინა მესხია .....</b>	<b>26</b>
რუსული მმართველობის დასაწყისი და სათავადოთა სისტემის რღვევა	
<b>5. მაია ოსიყმაშვილი, ანზორ კურატაშვილი .....</b>	<b>33</b>
სარეკლამო კამპანია და მისი თავისებურებები თანამედროვე პირობებში	
<b>6. ლალი ჩაბელიშვილი-აბლაძე .....</b>	<b>39</b>
საქართველოს ჯანდაცვის სფეროში კლასტიკების ფორმირების მეთოდოლოგიური საკითხები	
<b>7. ირინე დავრაველიძე, მალხაზ ფარცვანია .....</b>	<b>45</b>
პორტფელური ანალიზის მოდელები	
<b>8. თორნიკე ჯინჭარაძე .....</b>	<b>50</b>
ფინანსურ დანაშაულთან ბრძოლის ეკონომიკური ასპექტები	
<b>9. ვაჟა დანელია .....</b>	<b>54</b>
კოვიდპანდემიის გავლენა სპორტის ინდუსტრიის ზოგიერთ სფეროზე	
<b>10. ეკატერინე მარუაშვილი .....</b>	<b>61</b>
SIMILE VS. METAPHOR VS. ANALOGY	
<b>11. ზაირა ღუდუშაური, რამაზ მარლიშვილი .....</b>	<b>65</b>
კომპანიის პორტფელური მენეჯმენტის ერთი ქართული ექსპერი- მენტი	

## CONTENTS

<b>1. KETEVAN LAFACHI</b> .....	<b>7</b>
<b>The role of Privatization in stock market development</b>	
<b>2. NINO MCHEDLISHVILI, GUGULI KURASHVILI</b> .....	<b>15</b>
<b>Leadership - what makes an effective leader</b>	
<b>3. MIRANDA JANKHOTELI, BESARION SIMONISHVILI</b> .....	<b>19</b>
<b>Migration policy and organization of medical services</b>	
<b>4. MARINE MESKHIA</b> .....	<b>26</b>
<b>Beginning of the Russian Rule and the Deconstruction of the Nobility System in Georgia</b>	
<b>5. MAIA OSIKMISHVILI, ANZOR KURATASHVILI</b> .....	<b>33</b>
<b>Advertising campaign and its features in modern conditions</b>	
<b>6. LALI CHAGELISHVILI-AGLADZE</b> .....	<b>39</b>
<b>Methodological Issues of Cluster Formation in the Field of Healthcare of Georgia</b>	
<b>7. IRINE DAVRASHELIDZE, MALKHAZ PARTSVANIA</b> .....	<b>45</b>
<b>Portfolio analysis models</b>	
<b>8. TORNIKE JINCHARADZE</b> .....	<b>50</b>
<b>Economic aspects of the fight against financial crime</b>	
<b>9. VAJHA DANELIA</b> .....	<b>54</b>
<b>The impact of the covid pandemic on sports on some areas of industry</b>	
<b>10. EKATERINE MARUASHVILI</b> .....	<b>61</b>
<b>Simile vs. Metaphor vs. Analogy</b>	
<b>11. ZAIRA GUDUSHAURI, RAMAZ MARGHISHVILI</b> .....	<b>65</b>
<b>One Georgian Experiment of Company Portfolio Management</b>	

# პრივატიზაციის როლი კაპიტალის ბაზრის განვითარებაში

## ქეთევან ლაფაჩი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი  
შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის  
პროფესორი

**საკვანძო სიტყვები:** IPO, პრივატიზება, საჯარო შეთავაზება, საფონდო ბირჟა.

საქართველოში 2000 წლიდან შექმნილია და ფუნქციობს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ინფრასტრუქტურის ყველა აუცილებელი ელემენტი. მიუხედავად ამისა, კაპიტალის ბაზრის როლი ქვეყნის ეკონომიკაში კვლავ უმნიშვნელოა და დღის წესრიგში აყენებს მისი განვითარების სტრატეგიის შემდგომი სრულყოფის აუცილებლობას. აღნიშნული მნიშვნელოვან გამოწვევებს ბაზებს და როგორც საქართველოს მთავრობის, ასევე ქვეყნის პარტნიორი საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ აღიარებულია ერთერთი პირველი რიგის პრიორიტეტად. შესაბამისად, აქტუალურია საფონდო ბაზრის განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორების შესწავლა. ჩვენი კვლევის მიზანია აქციების ბაზრის განვითარების პერსპექტივები განსაზღვრა სახელმწიფო საწარმოების პრივატიზების შესაძლებლობისა და ამ სფეროში საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით. კვლევის პროცესში გამოყენებულია როგორც პირველადი ასევე მეორადი მონაცემები, მათ შორის ევროკავშირის პოსტკომუნისტური ქვეყნების, ყაზახეთის და საქართველოს კაპიტალის ბაზრის საკითხებთან დაკავშირებული საჯაროდ ხელმისაწვდომი მასალები.

ევროკავშირის პოსტკომუნისტური ქვეყნების საფონდო ბირჟების განვითარების ტენდენციების შედარებითი ანალიზისთვის შეირჩა ვიშეგრადის ჯგუფის ქვეყნები - პოლონეთი, უნგრეთი, ჩეხეთი და სლოვაკეთი. ამ ქვეყნების გამოცდილებით დაინტერესება გამოწვეულია ჩვენი ქვეყნის სოციალისტური წარსულით და საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალი ეკონომიკური პოლიტიკისათვის დამახასიათებელი პროცესების (სახალხო მეურნეობის დემონოპოლიზაცია, პრივატიზაცია და ეკონომიკური ურთიერთობების ლიბერალიზება) ელემენტებისა და ტენდენციების მსგავსებით. გარდა ამისა, ამ ქვეყნების, როგორც ევროკავშირის ახალი წევრების გამოცდილება განსაკუთრებით საინტერესოა საქართველოსთვის, როგორც ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმების მონაწილე ქვეყნისთვის, რომელსაც გარკვეული ვალდებულებები აკისრია საფინანსო სექტორის ინსტიტუციური ჩარჩოს ევროკავშირის წესებთან და პრინციპებთან ჰარმონიზაციასთან დაკავშირებით. სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზების მოდელების განხილვისას მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმო ყაზახეთის სახელმწიფო პოლიტიკას სახელმწიფო საწარმოთა რესტრუქტურირებისა და პრივატიზების სფეროში. გარდა სამაგიდო კვლევისა, შესწავლილ იქნა საზოგადოების დამოკიდებულება პრივატიზების პროცესებისა და საინვესტიციო აქტივობის შემაფერხებელი გარემოებების მიმართ.

### ლიტერატურატურის მიმოხილვა

საბაზრო ეკონომიკაში კერძო საკუთრების აღიარებული როლის გათვალისწინებით სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზება განიხილება როგორც ქვეყნის განვითარების ეფექტური გზა, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოების ეფექტიანობის ზრდას,

სამუშაო ადგილების შექმნას, უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას და ადგილობრივი ფინანსური რესურსების მობილიზებას.

ემპირიული კვლევებით დასტურდება, რომ სწორად გააზრებული და ორგანიზებული საპრივატიზებო პოლიტიკა პირდაპირ დადებით კორელაციაში ქვეყანაში საინვესტიციო რესურსების მოზიდვასთან.

აღიარებულია, რომ, პრივატიზებული ობიექტების საქმიანობის ფინანსური მაჩვენებლები გაცილებით უკეთესია, ვიდრე სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული იგივეპროფილისსაწარმოებისა. თუმცა, დადასტურებულია, რომ მხოლოდ საკუთრების ფორმის ცვლილება, თავისთავად ვერ უზრუნველყოფს უპირატესობის რეალიზებას სათანადო წინაპირობების გარეშე, როგორცაა არსებული მარეგულირებელი ინფრასტრუქტურა და პრივატიზების შესაბამისი პროცესი (რაც განსაკუთრებულ გამოწვევებს ქმნის განვითარებადი ქვეყნებისთვის); რომ პრივატიზებას მეტი სარგებელი მოაქვს უფრო ძლიერ ბიზნეს გარემოში, სადაც პროცესის წარმატების საფუძველია ეფექტური კორპორაციული მმართველობა და საბაზრო კონკურენცია.

ეროვნულ დონეზე კაპიტალის ბაზრის განვითარებაში პრივატიზების როლის განხილვისას ძირითადი აქცენტი კეთდება ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: კაპიტალის ბაზრის სიღრმე და ლიკვიდურობა (განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია IPO საშუალებით განხორციელებული პრივატიზებისათვის); ბაზარზე შესასვლელი ბარიერები (განსაკუთრებით ადმინისტრაციული); კორპორაციულ მართვასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო ბაზა (აღრიცხვა, ანგარიშგება, მინორიტართა დაცვა და სხვა ასპექტები); ბიზნესის მხარდამჭერი გარემო; მენეჯერული ბაზრის სიღრმე და კონკურენტუნარიანობა (მათ შორის კვალიფიციური მენეჯერული კადრების არსებობა); ეფექტური კონკურენცია.

საერთაშორისო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ პრივატიზების ყველა მეთოდს გააჩნია თავისი უპირატესი და ნაკლოვანი მხარეები. გასათვალისწინებელია გვერდითი ეფექტებიც. მაგალითად: საპრივატიზებო ქონების უფასო განაწილება - უზრუნველყოფს თანასწორობას, მაგრამ შესაძლოა გამოიწვიოს სუსტი კორპორაციული მმართველობა; ქონების უცხოელებზე გაყიდვამ (შესაბამისი გარანტიებით), შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლება, მაგრამ სამუშაო ადგილების დაკარგვა; და ა.შ. შესაბამისად, პრივატიზების პროგრამების შემუშავებისას რეკომენდებულია პრივატიზების პოტენციური სოციალური და ეკონომიკური გვერდითი ეფექტების გათვალისწინებაც; განსაკუთრებული მნიშვნელობის საკითხია, როგორც ადგილობრივი ასევე უცხოელი ინვესტორების ინფორმირება პრივატიზების ისეთი ელემენტების შესახებ, როგორცაა: აუცილებელი საკანონმდებლო ჩარჩო პრივატიზების ძირითადი ელემენტები და ფორმები; ადგილობრივ დონეზე მოქმედი წესები; კერძო და საჯარო სექტორების პარტნიორობა და სხვა (Estrin, S. Palettier A. 2018). ამასთან, მიჩნეულია, რომ ნაკლებად განვითარებული კაპიტალის ბაზრის პირობებში, სავარაუდოა, რომ ქვეყნები ვერ შეძლებენ აქციების გამოშვებისა და საჯარო შეთავაზების გზით პრივატიზების პროგრამით გათვალისწინებული ამოცანების წარმატებით განხორციელებას.

საერთაშორისო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ “პრივატიზაცია ხელს უწყობს საფონდო ბირჟების გააქტიურებას და მათ ინტერნაციონალიზაციას.. საპრივატიზებო სწარმოთა აქციების შეთავაზება ზრდის საინვესტიციო ინსტრუმენტების მიწოდებას და სათანადო მოთხოვნის პირობებში გავლენას ახდენს ფასებზე ან საპროცენტო განაკვეთებზე. ....პრაქტიკულად ყველა ქვეყანამ გადადგა ქმედითი ნაბიჯები კაპიტალის ბაზრის გასაუმჯობესებლად და მოხდა ფასიანი ქაღალდების ადგილობრივი ბაზრების მოდერნიზება, რამაც ხელი შეუწყო მსხვილისა პრივატიზაციო



შეთავაზებების პროცესს. ქვეყნებმა გააძლიერეს საკანონმდებლო მარეგულირებელი ქმედებები, შეიმუშავეს საპრივატიზაციო პროგრამები და განახორციელეს საჭირო რეფორმები, გაიზარდა ინსტიტუციური ინვესტორების რაოდენობა, რაც დადებითად აისახა ეკონომიკის განვითარებაზე (OECD, 1996).

1980-იან წლებში პრივატიზაცია გადაიქცა ეკონომიკური პოლიტიკის მძლავრ ინსტრუმენტად, რომელიც მთავრობებმა ამა თუ იმ ხარისხით გამოიყენეს. მთავრობებმა შეიმუშავეს SIP პრივატიზაციის (პრივატიზება აქციების ემისიის გზით) პროგრამები, როგორც აქციების ბაზრების ზრდის აჩქარების საშუალება“. არაპირდაპირი მტკიცებულებები მიუთითებენ პრივატიზაციის ეფექტზე საფონდო ბაზრის კაპიტალიზაციასა და ვაჭრობის მოცულობაზე. გასული საუკუნის ბოლოს, 1983 წელს ბრიტანული, ჩილეს, სინგაპურის რამდენიმე ფირმის მთლიანი საბაზრო კაპიტალიზაცია 50 მილიარდ დოლარზე ნაკლები იყო, ხოლო 1999 წლის შუა პერიოდისთვის 153 პრივატიზებული ფირმა ყველაზე ღირებული კომპანიების რეიტინგში მოხვდნენ და უკვე მთლიანი საბაზრო კაპიტალიზაცია 2.44 ტრილიონი დოლარი იყო. საფონდო ბაზრების განვითარება ამერიკაში უმსხვილესი ფირმების კაპიტალზე დაფუძნებული. კომპანიების უმეტესობა საფონდო ბირჟაზე პრივატიზებული ფირმებია, ასეთივე ფირმები ყველაზე ღირებული კომპანიებია იაპონიაში, ბრიტანეთში, საფრანგეთში, მექსიკაში, ავსტრალიაში. ყველაზე დიდ პრივატიზებულ ფირმებს ეკუთვნის ეროვნული კაპიტალიზაციის მნიშვნელოვანი წილი. ხშირად აქციების ერთი პრივატიზებული ემისია ქმნის მილიონზე მეტ აქციონერს. (OECD, 1996).

გარდამავალ პერიოდში მყოფი სახელმწიფოების ეკონომიკური რეფორმების ერთერთი მიზანი კერძო კომპანიების ლიკვიდურობის ამაღლებაა. სწორედ საფონდო ბირჟების ლიკვიდობის განვითარებაა პრივატიზებაში SIP მეთოდის გამოყენების ძირითადი მიზანი. სახელმწიფო საწარმოთა გარდაქმნა სააქციო საზოგადოებებად და ვაუჩერული პრივატიზაცია იქცა ევროპის პოსტკომუნისტურ ქვეყნების საფონდო ბირჟების განვითარების ძირითად იმპულსად. 1994 წლისათვის ჩეხეთში პრივატიზებული იყო 2150 საწარმო, აქციებით ვაჭრობა ერთდროულად დაიწყო ორ სხვადასხვა ბირჟაზე (პრადის საფონდო ბირჟა და ელექტრონული სისტემა). პრივატიზების ძირითადი მეთოდად გამოყენებულ იქნა ვაუჩერული პრივატიზაცია 6.5 მილიონი მოქალაქის მონაწილეობით, რომელთა 70% ამ დროისათვის უკვე ფლობდა პაის ან წილს საინვესტიციო კომპანიებში.

ვიშეგრადის ჯგუფის ქვეყნების მაგალითზე პოსტკომუნისტურ ქვეყნებში საფონდო ბირჟების 90-იანი წლების შემდგომი განვითარება პირობითად შესაძლებელია რამდენიმე მიმართულებად წარმოვადგინოთ: ინოვაციები და ცოდნის გადაცემა; საბანკო სექტორის ლიბერალიზაცია; სამართლებრივი ბაზის შექმნა; ბიზნესის განთავისუფლება ფისკალური წნეხისაგან; პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების წახალისება; ფინანსური ინსტრუმენტების შექმნა და ბაზრისათვის მიწოდება (Gjerji, 2009).

ამ ქვეყნებში სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზება წარიმართა საფონდო ბირჟების მეშვეობით სავალდებულო ლისტინგისა და ლისტინგზე დაშვების წამახალისებელი ღონისძიებების გამოყენებით. განსაკუთრებით ეფექტურად იქნა გამოყენებული ადაპტირებული მეთოდი, რომლის დროსაც ხდება: საკონტროლო პაკეტის მიყიდვა კერძო სტრატეგიულ ინვესტორებზე, ხოლო დანარჩენი ნაწილის საჯარო შეთავაზება ადგილობრივი ინვესტორებისათვის (Stroder, 2002).

პრივატიზების საწყის ეტაპებზე ვაუჩერული პრივატიზება იყო უსწრაფესი გზა სახელმწიფო ქონების პრივატიზებისათვის და ხელშემწყობი სპეციფიკური



საფინანსო შუამავლების (ე.წ. საპრივატიზაციო ვაუჩერების საინვესტიციო ფონდების სახით) განვითარებისათვის. ჩეხეთმა ამ მეთოდით განახორციელა კომპანიების 75 პროცენტის პრივატიზება. კაპიტალიზაციის ზრდა შესაბამისი იყო ქვეყანაში გამოყენებული პრივატიზების მეთოდებისა. მაგალითად, პოლონეთსა და უნგრეთში სადაც ეტაპობრივი პრივატიზება განხორციელდა, ბაზრის კაპიტალიზაცია ნელა იზრდებოდა, ხოლო ქვეყნებში, სადაც განხორციელდა მასობრივი ვაუჩერული პრივატიზაცია (მაგალითად ჩეხეთში) კაპიტალიზაცია უცებ გაიზარდა (თუმცა, შემდეგ ასევე უცებ დაეცა არალიკვიდური კომპანიების დელისტინგის შედეგად ჩეხეთში 1996-1997 წლებში განხორციელდა კომპანიების 83% დელისტინგი, რაც უარყოფითად აისახა საფონდო ბირჟის იმიჯზე (ევროინტეგრაცია, 2016).

კაპიტალის ბაზრის განვითარებაში პრივატიზების როლთან დაკავშირებით საინტერესოა ყაზახეთის სახელმწიფო საწარმოთა რეფორმებისა და პრივატიზების გამოცდილება. ჩვენი კვლევის ინტერესების გათვალისწინებით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია 2005-2008 წლების საჯარო შეთავაზებები და შემდგომი წლების რეფორმები, მათ შორის ე.წ. „People’s IPO“(2011). პროგრამა ითვალისწინებს უმსხვილესი კომპანიების აქციების შეთავაზებას მოსახლეობისათვის, მოქალაქეების წახალისებას და საინვესტიციო შესაძლებლობების გააქტიურებას, 2020 წლისათვის სახელმწიფო საწარმოების წილის შემცირებას მშპ 15%-ის დონეზე (OECD ქვეყნების მსგავსად).

2017 წელს დაიწყო ყაზახეთის სახელმწიფო საწარმოების მასშტაბური რეფორმა, რაც სხვა საკითხებთან ერთად ითვალისწინებს რამდენიმე ათასი საწარმოს პრივატიზებას. მათი გამჭირვალობისა და ეფექტიანობის ზრდას, სახელმწიფო ჰოლდინგების როლის რევიზიას. მთავრობას დაევალა უზრუნველყოს საწარმოთა ხარისხობრივი ტრანსფორმაცია, ამ მიზნით საფუძვლიანი აუდიტისა ჩატარება და ოპტიმიზაციის ღონისძიებების განსაზღვრა. შედეგად სახეზეა ეფექტიანი საწარმოები, საერთაშორისო დონემდე გაუმჯობესებული კორპორატიული მმართველობა (Lee, 2020).

პროგრამით პრივატიზაციის ძირითად ფორმად განისაზღვრა- აქციების საფონდო ბირჟებზე განთავსება/პირველადი საჯარო შეთავაზება, რაც მიზნად ისახავს გრძელვადიანი სახსრების მოზიდვას ეკონომიკის რეალური სექტორში. განსაკუთრებით მრეწველობაში და იმავდროულად განაპირობებს აქციების ბაზრის განვითარებას და საფონდო ბირჟის კაპიტალიზაციის ზრდას.

პრაქტიკა ადასტურებს, რომ საჯარო შეთავაზებების განხორციელება ფასიანი ქაღალდების ბაზრის განვითარების ძირითადი პირობაა, ზრდის ბაზრის ლიკვიდობას და კაპიტალიზაციას, სავაჭრო ბრუნვას და სავაჭრო ინსტრუმენტების რიცხვს. პრივატიზაცია საუკეთესო მეთოდია ეკონომიკაში კაპიტალის გადანაწილებისა.

საქართველოში კაპიტალის ბაზრის პრობლემებზე და პრივატიზების როლზე საფონდო ბირჟის განვითარებაში ყურადღება გამახვილებულია არაერთი ქართველი ექსპერტის, პოლიტიკოსის, სახელმწიფო მოხელეს თუ ბიზნესის წარმომადგენელთა ინტერვიუებში, საჯარო გამოსვლებში, სამეცნიერო ნაშრომებში. მრავალი მათგანი ყურადღებას ამახვილებს სახელმწიფო საწარმოთა მართვის პრობლემებზე, მათი რეფორმირებისა და პრივატიზების დაჩქარების აუცილებლობაზე, პრივატიზების პროცესებში საფონდო ბირჟის მექანიზმების გამოყენების მიზანშეწონილობაზე და მიიჩნევს, რომ სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზება აქციების გამოშვების გზით დადებითად აისახება საფონდო ბირჟის განვითარებაზე

კაპიტალის ბაზრების განვითარება უზრუნველყოფს კორპორაციების გრძელვადიან დაფინანსებას, ინვესტირებას და საშუალებას იძლევა გაუმჯობესდეს კაპიტალის განაწილება, განვითარდეს ბანკების, საინვესტიციო ფონდების და ბირჟების

კონკურენცია. საქართველოში ფასიანი ქაღალდების ბაზარი არამიმზიდველია, რაც განპირობებულია კორპორაციათა არატრანსპარენტულობითა და ინფორმაციის სიმწირით. დანაზოგის მფლობელი მისი განკარგვისას უპირატესობას საბანკო დეპოზიტებს ან უძრავ ქონებაში კაპიტალიზაციას ანიჭებს (თოქმაზიშვილი, 2019).

ზოგადად, საქართველოს კორპორატიული ფასიანი ქაღალდების ბაზარი ფლობს ყველა საჭირო მდგენელს ფუნქციონირებისთვის. თუმცა ვერ აკმაყოფილებს წარმატებული ბაზრის მახასიათებლებს. მიუხედავად ქვეყანაში არსებული სააქციო საზოგადოებების (და აქციონერთა) სიმრავლისა, წლების განმავლობაში საქართველოში ძალიან დაბალი იყო და არის სააქციო კაპიტალის როლი ქვეყნის ეკონომიკაში, ასევე ინვესტიციების ის ნაწილი, რომელიც აქციების ემისიის ხარჯზე ხორციელდება. აღნიშნულზე მიუთითებს საემისიო აქტივობაც და საბირჟო ვაჭრობის შედეგებიც.

კაპიტალის ბაზრის განვითარებლობის ერთერთი მიზეზი საზოგადოების მიერ მისი სოციალური აღქმაა. 90-იან წლებში ქართულ ფინანსურ ბაზარზე ადგილი ჰქონდა ძლიერი კაპიტალის ბაზრის დამკვიდრების მცდელობას. უპირველესად ეს იყო ე.წ. სავაუჩერო პრივატიზაციის პროცესი, თუმცა ვარდების რევოლუციის შემდეგ განვითარებულმა მოვლენებმა წარუმატებელ შედეგებამდე მიგვიყვანა (ხიშტოვანი, 2012).

საქართველოს კაპიტალის ბაზრის განვითარების შემაფერხებელი გარემოებების განხილვისას ექსპერტები მიუთითებენ სათანადო საინვესტიციო ინსტრუმენტების ნაკლებობაზე და შესაბამისად საემისიო აქტივობას წახალისებისა და სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზებაში საფონდო ბირჟის მექანიზმების გამოყენების აუცილებლობაზე. მიმზიდველი საინვესტიციო ინსტრუმენტების ნაკლებობის გამომწვევ ობიექტურ ფაქტორად პირველ რიგში მასობრივი პრივატიზების პროცესში დაშვებულ შეცდომებზე, საზოგადოების არაინფორმირებულობაზე და ემისიის პროცესში არსებულ ხარვეზებზე მიუთითებს არაერთი ავტორი (ლოლაძე, ჩხაიძე, ხიშტოვანი და სხვ). „ცნობილია, რომ 90-იან წლებში მასობრივი პრივატიზების პროცესები მნიშვნელოვანი ხარვეზებით წარიმართა, რამაც ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ინსტრუმენტების მიმართ საზოგადოების უნდობლობა გამოიწვია. სახელმწიფო საწარმოების სააქციო საზოგადოებებად გარდაქმნის მიუხედავად ვერ მოხდა მათი რეალური ტრანსფორმაცია მომგებიან საწარმოებად, შესაბამისად მათი აქციები, მიუხედავად იმისა რომ ბაზარზე იქნა გამოტანილი, ინვესტორისთვის არ იყო მიმზიდველი. გარდა ამისა, ეს აქციები ბაზარზე განთავსებულ იქნა საზოგადოების სათანადო ინფორმირების გარეშე (ლოლაძე, 2015).

აქციების ბაზრის განვითარებას მნიშვნელოვნად აფერხებს სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოების არასაკმარისი მონაწილეობა კაპიტალის ადგილობრივ ბაზარზე და მათი მართვის სტილი. კერძოდ: „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოების მონაწილეობა კაპიტალის ბაზარზე შეზღუდულია. სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული 352 საწარმოდან ევროობლიგაციები 2-ჯერ გამოიცა (სს საქართველოს რკინიგზა და სს საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაცია), ხოლო ვალისა და წილის ემისია ეროვნულ ვალუტაში არ განხორციელებულა. 2020 წლის სექტემბრისთვის სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოების წმინდა აქტივებმა 5,455 მილიარდი ლარი შეადგინა. ადგილობრივი კაპიტალის ბაზარზე SOE-ების მონაწილეობის დაბალი დონე აფერხებს ადგილობრივი კაპიტალის ბაზრის განვითარებას, რადგან ისინი ახალი ემისიის მიწოდების პოტენციურ წყაროს წარმოადგენენ. დღესდღეობით, სახელმწიფო საწარმოების მართვა ეფუძნება დარგობრივ პოლიტიკას და არა მოგებას. პრობლემას

წარმოადგენს ის, რომ სანამ სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმო არ იმართება მოგების მიზნით, პოტენციური ინვესტორები არ დაინტერესდებიან ასეთი საწარმოთი. ასევე პრობლემას წარმოადგენს ის რომ მთავრობას არ გააჩნია სახელმწიფო მფლობელობაში არსებული კონკურენტული საწარმოების მიმართ ზოგადი პოლიტიკა და მათი ფლობის დასაბუთება“ (სტრატეგია 2022 -2028 წწ).

საფონდო ბაზრის განვითარებისა და საინვესტიციო აქტივობის შემაფერხებელ გარემოებათა შორისაა პრივატიზებული სააქციო საზოგადოებების მფლობელთა “ცუდი” გამოცდილება (არაეფექტური კორპორაციული მართვა, მინორიტარების უფლებების უფულვებელყოფა და კომპანიებიდან იძულებითი განდევნა, უსარგებლო/ უშედეგო ინვესტიციები და სხვა), რამაც ინვესტირების ტრადიციების არ ქონასთან ერთად გამოიწვია უნდობლობა კაპიტალის ბაზრის წილობრივი ინსტრუმენტების მიმართ, მიუხედავად მათი ემიტენტებისა. აღნიშნულ პრობლემებზე მიუთითებს ჩვენი კვლევის ფარგლებში ჩატარებული გამოკითხვების შედეგებიც. კერძოდ:

- გამოკითხულთა 93 პროცენტი მიიჩნევს, რომ განვითარებული საფონდო ბირჟა ხელს უწყობს ეკონომიკური აქტივობის ზრდასა და საინვესტიციო აქტივობის ამაღლებას;

- გამოკითხულთა მხოლოდ 4% ფლობს ადგილობრივი კომპანიების აქციებს. მათ შორის 2 პროცენტმა აქციები შეიძინა ნულოვან აუქციონზე, 2%-ს კი აქციები გადაეცა უსასყიდლოდ. ადგილობრივი კომპანიის აქციების შეძენის სურვილი აქვს გამოკითხულთა მხოლოდ 66 პროცენტს; 12.5 % უპირატესობას ანიჭებს საბანკო დეპოზიტებს. აღნიშნულის მიზეზად სახელდება: საფონდო ბაზრის ოპერაციებში გაუცნობიერებელია - 42.5% ინვესტირებაში წარსული ცუდი გამოცდილება - 7.5%-, მიმზიდველი საინვესტიციო აქტივების ნაკლებობა-35%, 22.5% ინვესტორთა დაცვის პრობლემები - 22.5%, ადგილობრივი კომპანიების/სააქციო საზოგადოებების მართვის სტილი - 17.5% და საჯარო კომპანიების ღიაობისა და ანგარიშვალდებულების არასათანადო კულტურა-20%.

- სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოების ან მათი წილების პრივატიზებას საქართველოს საფონდო ბირჟის გვერდის ავლით მიზანშეუწონლად მიაჩნია გამოკითხულთა 11 %ს; 19 % თვლის რომ ასეთი მიდგომა რეზიდენტებს უზღუდავს პრივატიზების პროცესში მონაწილეობის უფლებას. გამოკითხულთა 64 პროცენტმა ამ საკითხზე პოზიცია ვერ დააფიქსირა მათი საფონდო ბირჟის დანიშნულებასა და ფუნქციებში გაუთვითცნობიერებლობის გამო

- რესპოდენტების 73.5% შესაძლებლობის შემთხვევაში შეიძენდა სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებული კომპანიების აქციებს მათი საჯარო შეთავაზების პირობებში.

- განსხვავებულია რესპოდენტთა დამოკიდებულება პრივატიზების მეთოდების მიმართ. 32% უპირატესობას ანიჭებს საპრივატიზებო ტენდერებს; აქციების საფონდო ბირჟაზე გაყიდვის მომხრეა გამოკითხულთა - 38%; 34% კი თვლის, რომ მიზანშეუწონილი იქნებოდა სახელმწიფო საწარმოთა აქციების ნაწილი მაინც გაყიდულიყო საფონდო ბირჟის მექანიზმების გამოყენებით.

- გამოკითხულთა 55% აზრით, პრივატიზების სახელმწიფო პოლიტიკამ უნდა უზრუნველყოს ამ პროცესში ადგილობრივი ინვესტორების და ჩართულობა. 30%-ს კი მიაჩნია, რომ ადგილობრივი საფონდო ინფრასტრუქტურა არ არის მზად ამ პროცესებისათვის;

- რესპოდენტების 96%-ს მიაჩნია რომ საპრივატიზებო საწარმოების აქციების გამოშვება და ადგილობრივ ბაზარზე საჯარო შეთავაზება წახალისებდა საინვესტიციო აქტივობას და გაააქტიურებდა საბირჟო ვაჭრობას.



## დასკვნა

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში შექმნილია ფასიანი ქაღალდების ბაზრის თანამედროვე ინფრასტრუქტურა და მარეგულირებელი ბაზა, ჯერ კიდევ დაბალია საინვესტიციო აქტივობა, რაც ძირითადად გამოწვეულია მიმზიდველი საინვესტიციო ინსტრუმენტების ნაკლებობით, საზოგადოების უნდობლობით კაპიტალის ბაზრისადმი, კორპორაციული მართვის დაბალი კულტურით და სხვა ფაქტორებით.

კაპიტალის ბაზრის განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობად გვესახება სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზება საფონდო ბირჟის მექანიზმების გამოყენებით. თუმცა, მიგვაჩნია, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში საპრივატიზებო კომპანიების აქციების საჯარო შეთავაზება სათანადო შედეგს მხოლოდ გარკვეული წინაპირობების არსებობის შემთხვევაში. ეს პირობები კი სახელმწიფოს მუდმივი ზრუნვითა და ძალისხმევით იქმნება.

საქართველოში კაპიტალის ბაზრის განვითარების მიმდინარე ეტაპზე მიზანშეწონილად მიგვაჩნია სახელმწიფო საწარმოების პრივატიზება ე.წ. ჰიბრიდული მეთოდის გამოყენებით. სატენდერო შეთავაზებასთან ერთად საწარმოს გარკვეული წილის აქციების საჯარო შეთავაზების გზით. საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით, აქციების საჯარო შეთავაზებამდე აუცილებელია განხორციელდეს სახელმწიფო საწარმოთა გარდაქმნა მომგებიან საწარმოებად და გაიზარდოს მათი მიმზიდველობა პოტენციური ინვესტორებისათვის. აუცილებელია კორპორაციული მართვის კულტურის ამაღლება, აქციონერთა უფლებების დაცვის მყარი ინსტიტუციური საფუძვლებისა და რაც მთავარია მათი აღსრულების სანდო პრეცედენტების შექმნა. პარალელურად უნდა გააქტიურდეს პრევენციული ღონისძიებებიც და შეიქმნას ევროპულთან მიახლოებული სამართლებრივი ბაზა, რასაც ითვალისწინებს ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმებაც.

ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ პრივატიზების პროცესი მხოლოდ საზოგადოებასთან სათანადო კომუნიკაციისა და ინსტიტუციური გარემოს პირობებში ზრდის საინვესტიციო აქტივობას, ფინანსური რესურსების მობილიზებისა და მათი ეკონომიკაში ეფექტიანი გამოყენების შესაძლებლობებს.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ევროინტეგრაცია და ფინანსური ბაზრის რეფორმები ვიშეგრადის ქვეყნებში. თბილისი, 2016
2. თოქმაზიშვილი მ., კაპიტალის ბაზრის გამოწვევები და განვითარების წინაპირობები საქართველოში, (2019), <https://eugb.ge/uploads/content/N8/Mikheil-Tokmazishvili.pdf>
3. ლოლაძე . გ. ფასიანი ქაღალდების ბაზარი საქართველოში: პრობლემები, გამოწვევები, პერსპექტივები. 2015 <https://idfi.ge/ge/securities-market-georgia>
4. საქართველოს კაპიტალის ბაზრის განვითარების სტრატეგია 2022 -2028 წწ [http://www.economy.ge/uploads/files/2017/reitingebi/2022/kapitalis\\_bazari/sakartvelos\\_kapitalis\\_bazrebis\\_ganvitarebis\\_strategia\\_2022\\_2028\\_03\\_10.pdf](http://www.economy.ge/uploads/files/2017/reitingebi/2022/kapitalis_bazari/sakartvelos_kapitalis_bazrebis_ganvitarebis_strategia_2022_2028_03_10.pdf)
5. ხიმტოვანი გ, კაპიტალის ბაზარი საქართველოში და მისი მტრები, (2012), <https://idfi.ge/public/migrated/uploadedFiles/files>

6. Estrin S, Pelletier A, The World Bank Research Observer: Privatization in Developing Countries: What Are the Lessons of Recent Experience? (2018), <https://academic.oup.com/wbro/article/33/1/65/4951686>
7. Fungáčová Z, Working Paper Series, Building a Castle on Sand: Effects of Mass Privatization on Capital Market Creation in Transition Economies, (2005), <https://www.cerge-ei.cz/pdf/wp/Wp256.pdf>
8. Gjerji, A. (2009), Role of State in the Development of Capital Markets in CEE, Case of Poland
9. Keun Jung Lee, THE EFFECTS OF PRIVATIZATION AND CORPORATE GOVERNANCE OF SOES IN TRANSITION ECONOMY: THE CASE OF KAZAKHSTAN, (2020), <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/602106/adbi-wp1127.pdf>
10. Nellis J, publication: Time to Rethink Privatization in Transition Economies? (1999), <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1999/06/nellis.htm>
11. OECD, Recent Trends in Privatisation, (1996), <https://www.oecd.org/daf/ca/corporate-governance-of-state-owned-enterprises/1898010.pdf>
12. Schroder, M (2001) "The New capital markets in Central and Eastern Europe", CEER, Mannheim, 2001
13. William L. Megginson, Maria K. Boutchkova, THE IMPACT OF PRIVATIZATION ON CAPITAL MARKET DEVELOPMENT AND INDIVIDUAL SHARE OWNERSHIP, (2000) <https://www.oecd.org/daf/ca/corporate-governance-of-state-owned-enterprises/2668393.pdf>

## რეზიუმე

ეკონომიკაში კაპიტალის ბაზრის როლისა და საქართველოს საფონდო ბირჟის არსებული მდგომარეობის გათვალისწინებით აქტუალური საკითხია ბირჟის განვითარების შემაფერხებელი და წამახალისებელი გარემოებების კვლევა. ლიტერატურაში ფასიანი ქაღალდების ბაზრის განვითარების გზად განიხილება სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზება საფონდო ბირჟის მექანიზმების გამოყენებით.

სტატიაში განხილულია საქართველოს საფონდო ბირჟის განვითარების პერსპექტივები პერსპექტივები სახელმწიფო საწარმოთა აქციების საჯარო შეთავაზების შესაძლებლობებისა და საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით.

## THE ROLE OF PRIVATIZATION IN STOCK MARKET DEVELOPMENT

### Abstract

The role of the securities market in the economy and the current state of the Georgian Stock Exchange, make it important to study the circumstances that hinder and encourage its development. SOE's Privatization using stock exchange mechanisms is considered in the literature as an effective way to develop the securities market.

The article discusses the prospects for the development of GSE, taking into account international experience and the possibilities of public offering of shares of state enterprises.

**Key words:** privatization, IPO, securities market, public offering



# ლიდერობა - რა ქმნის ეფექტურ ხელმძღვანელს

## ნინო მჭედლიშვილი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი  
გუგული ყურაშვილი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

საკვანძო სიტყვები: გლობალური პროცესები, ლიდერი, ინტელექტი. ემოცია

კაცობრიობის არსებობიდან აქტუალურია ლიდერის არსის საკითხი.

რა არის ხელმძღვანელი? დევიდ ალენი ამბობდა: "უხელმძღვანელო-ნიშნავს შეგწევდეს უნარი განახორციელო საკუთარი ჩანაფიქრი"<sup>1</sup>. ხელმძღვანელი არის, ვისაც საკუთარი ჩანაფიქრის განხორციელების უნარი შესწევს.

ლიდერი უპირველეს ყოვლისა არის პიროვნება, რომელსაც შესწევს უნარი შეცვალოს ამა თუ იმ სფეროში მიმდინარე პროცესების მიმართულება და მსვლელობა.

წარმატებული ლიდერი კიდევ ერთ უნარს ფლობს. ის უბრალოდ თავისი წარმოდგენების განხორციელებისთვის თვითონ კი არ მუშაობს, არამედ თავისკენ სხვებს იზიდავს, იმიტომ რომ მოტივირების უნარი აქვს.

"მოტივაცია ეს არის, როდესაც ადამიანებს აიძულებ გააკეთონ ის, რაც შენ გსურს, ხოლო იფიქრონ ის, რომ ეს მათ თვითონ სურდათ"-დუაინ ეიზერ ჰაუერი.

ლიდერობა, წინამძღოლობა არის ურთიერთობა, სადაც ერთი პიროვნება ცდილობს მეორე პიროვნების აზროვნებაზე, ქცევაზე ღირებულებებსა და რწმენაზე გავლენის მოხდენას. დ.ნ.ჯეკსონი ლიდერის თვისებებს სამ დიდ ჯგუფად აერთიანებს:

- ბუნებრივი თვისებები;
- ზნეობრივი თვისებები;
- პროფესიული თვისებები.

ლიდერს უნდა ახასიათებდეს მომავლის განჭვრეტა, ადამიანებისადმი რწმენა. უნდა იყოს მეოცნებე, გზის გამკვლევი, იმედიანი, მიმღწევი, დამოუკიდებელი, ინიციატივანი, პასუხისმგებელი, მშრომელი, გადაწყვეტილების მიმღები, თავდაჯერებული, კომპეტენტური, მგრძობიარე, გავლენიანი, წამხალისებელი, შინაგანად მოტივირებული, ადამიანებზე ორიენტირებული, იუმორის გრძობით აღსავსე, სასიამოვნოა მის გვერდით ყოფნა. უშიშარი, ბრძენი, პატიოსანი, თავმდაბალი, ეთიკური, თანამგრძობი.

ლიდერმა უნდა იცოდეს, რომ აკონტროლებს და არა ბრძანებს.

ლიდერს შესწევს უნარი, ჩაუნერგოს მიმდევრებს რწმენა და ოპტიმიზმი.

ლიდერი საჭიროა ყველა სფეროში, დაწყებული პოლიტიკით დამთავრებული სპორტით. ლიდერობა - ეს არის პოზიცია, ეს არ არის თანამდებობა, ლიდერობა არის, უპირველეს ყოვლისა, ცხოვრების წესი.

საუკეთესო ხელმძღვანელები მუდმივად სწავლობენ და ვითარდებიან, ისინი მზად არიან გადაიხადონ საკუთარი ლიდერობის საფასური. ისინი მზად არიან მსხვერპლის გასაღებად იმისთვის, რომ მუდმივად ვითარდებოდნენ, გაიფართოვონ მსოფლმხედველობა, მაქსიმალურად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობები. მისი წყალობით ისინი ხდებიან ისეთი ადამიანები, რომ დანარჩენები მას უყურებენ როგორც მათ მაგალითის მიმცემს.

ლიდერის მახასიათებელი თვისებებია: დიდი სურვილი წარმატებისა, რომელიც გარდაიქმნება გამბედაობაში; ინტელექტუალური ცნობისმოყვარეობა, რომელიც

1. დევიდ ალენი-საქმესთან გამკლავების ხელოვნება, გამომცემლობა პალიტრა, 2015

გარდაიქმნება ცოდნაში. ჭეშმარიტი ლიდერობა არის არა საგნების მართვა, არამედ ადამიანების აღზრდა და განვითარება. ჭეშმარიტ ლიდერს აქვს უნარი თანაბრად წარმატებულად ითანაშოს სხვადასხვა მინდორზე, თანაბრად შედეგიანად იმოქმედოს განსხვავებულ გარემოში. ლიდერმა უნდა შეძლოს და არაორგანიზებული ბრბო უნდა გადააქციოს ნაყოფიერ ჯგუფად. იგი უნდა გრძნობდეს ორგანიზაციის მთლიან მაჯისცემას. ლიდერი ისევე როგორც ყველა ადამიანი, ბუნებით ან შეუპოვარია ან დინჯი. და რაკი ეს მისი ბუნებაა, ამიტომ მისი შეცვლა მას არ შეუძლია. ზოგი წარმატებას თავისი სიდინჯით აღწევს, ხოლო ზოგი მარცხდება თავისი სიდინჯისა და შეუპოვრობის გამო. ადამიანს შეუძლია აღზარდოს თავის თავში განსხვავებული თვისებები, შეუძლია იყოს დინჯიცა და შეუპოვარიც, იმის და მიხედვით, თუ რას ითხოვს გარემოება. ჭეშმარიტმა ლიდერმა უშეცდომოდ უნდა განსაზღვროს თუ რა თვისებაა საჭირო, უფრო ზუსტად ლიდერი მხოლოდ მაშინაა ჭეშმარიტი ლიდერი, თუ გარემოების განსაზღვრის უნარი გააჩნია და გარემოების შესაბამისია. უნდა იყო ლიდერი, მაგრამ გარემოებამ აუცილებლად უნდა შეგიწყოს ხელი ვერ იქნება ლიდერი წარმატებული, თუ მას დახშული აქვს გონება სიახლისა და მოქნილობისათვის. ვინც ზარმაცია ის ნიჭიერი არ არის, ის ვერასოდეს ვერ გამოიყენებს თავის ცოდნას და ვერ მიხვდება, რომ მასში ნიჭია. ის ვინც ძლიერია, იმარჯვებს ამ სამყაროში და ძლიერია ის, ვისაც აქვს ცოდნა. ყველა დიდ ლიდერს, რომელმაც, კარგად თუ ცუდად, გავლენა იქონია საზოგადოებაზე, ორგანიზაციებზე, ჰქონდა სამი საერთო ატრიბუტი: 1. ხედვა; 2. დისციპლინა 3. შთაგონება. ეს სამი თვისება მართავს მსოფლიოს. შეიძლება გავაკეთოთ ასეთი დასკვნები- არ არსებობს:

1. სიმდიდრე შრომის გარეშე;
2. სიამოვნება ცნობიერებისა და სულიერების გარეშე;
3. ცოდნა შინაგანი ხასიათის გარეშე;
4. ბიზნესი ზნეობის გარეშე;
5. ღვთის მსახურება მსხვერპლის გარეშე;

ადამიანმა უნდა გადაწყვიტოს თავის ცხოვრების მგზავრია, თუ კაპიტანი? და პასუხის გასცეს კითხვაზე: საკუთარ ცხოვრებაზე თავადაა პასუხისმგებელი თუ სხვები ახდენენ გავლენას მასზე?

ეფექტიანი ლიდერის ფუნდამენტალური თვისებები მდგომარეობს იმაში, რომ ის უნდა იყოს პრაქტიკული და არ იყოს მოვლენებზე დამოკიდებული. მან თავად უნდა შექმნას მოვლენა. ლიდერმა უნდა აღმოჩინოს რა არის მისი მთავარი ღირებულებები - ყველაზე მთავარი მისთვის. სანამ ლიდერი დაიწყებს საქმიანობას, მან უკვე უნდა იცოდეს მისი მომდევნო ეტაპი.

ყველა ადამიანს აქვს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. ადამიანმა ორიენტირება ძლიერ მხარეზე უნდა გააკეთოს და არა სუსტზე. შედეგად წარმატება გარანტირებულია. არსებობს 4 ტიპის ადამიანი:

1. ადამიანი, რომელმაც არ იცის, მაგრამ დარწმუნებულია რომ იცის;
2. ადამიანი, რომელმაც არ იცის და იცის რომ არ იცის- ასწავლეთ მას.
3. ადამიანი, რომელმაც იცის, მაგრამ არ იცის რომ იცის- დაეხმარეთ მას, რომ შეაფასოს თავისი ცოდნა.
4. ადამიანი, რომელმაც იცის და იცის რომ იცის- ეს წარმატებული ადამიანია, მიბაძე მას.

შეიძლება ჩამოვყალიბოთ ლიდერის წარმატების მიღწევის 5 ფრაზა:

1. მე არ ვიცი , თუ რა არ ვიცი.
2. მე ვიცი, თუ რა არ ვიცი.
3. გაიზარდე და ისწავლე, ეს გამოვლინდება.



4. მე ავტომატურად ვაკეთებ, რადგან ვიცი.
5. იმისთვის, რომ უხელმძღვანელო ხვალ, ისწავლე დღეს.

შეიძლება ჩამოვყალიბოთ ლიდერის წარმატების რეკომენდაციები:

- .შეაქეთ ადამიანი, მისი შრომის და ინიციატივის გამო.
- ანალიზის გარეშე არ დატოვოთ არცერთი წარუმატებლობა და არცერთი ჩავარდნა.
- იყავით სამართლიანი ადამიანის საქმიანი თვისებების მიმართ.
- ისწავლეთ მოსმენა, იქონიეთ უსაზღვრო მოთმინება.

ლიდერის უნარი ერთ-ერთი უმთავრესი კომპონენტი მოვლენებისა და პროცესების მართვის ცოდნაა. ხშირად ეს მართვის ტრადიციულ ფორმებს, მოძველებულ სისტემებს ეწინააღმდეგება. ლიდერი ყოველთვის მზად უნდა იყოს ცვლილებებისთვის, უფრო მეტიც, ამერიკელი სოციოლოგების მტკიცებით ლიდერები ჩნდებიან მხოლოდ იქ, სადაც წარმატებისა და წინსვლის ერთადერთი საშუალება ცვლილებებია, მნიშვნელოვანი გარდატეხაა, მუდმივად უნდა ვეძებოთ განვითარების, ზრდის და ინოვაციის საშუალებები. ამა თუ იმ საქმეში ლიდერების ფუნქციების შესრულება სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ მთელი ტვირთი საკუთარი ზურგით ზიდოს ლიდერმა. ვისწავლოთ, რომ ჩვენ კი არ უნდა ვიმუშაოთ ფულისთვის, არამედ ფულმა უნდა იმუშაოს ჩვენთვის. ნებისმიერი მენეჯერი იტყვის რომ მოვალეობის სწორი განაწილება პირველი და აუცილებელი საქმეა. იყოს წარმატებული ლიდერი არ ნიშნავს იმას, რომ სხვებს გააკეთებინოს ის, რასაც თავად მიიჩნევს საჭიროდ. სიახლისათვის, ცვლილებებისათვის ბრძოლა რთული და დამღლევი პროცესია. ყველას როდის შესწევს ძალა წინააღმდეგობები გადალახოს. თუ თავს მომავალში პერსპექტიულ ლიდერად ჩავთვლით, შეგვეძლება ამ უნარის განვითარებისა და საკუთარი ძალაუფლების გამოცდისთვის მივმართოთ შემდეგ რჩევებს. მომავალი ლიდერი მზად უნდა იყოს :

- რისკიანი ნაბიჯების გადასადგმელად;
- საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებების მისაღებად;
- მძიმე სამუშაო გრაფიკის გასაძლევად;
- ყველა საეჭვო კითხვაზე პასუხის გასაცემად;
- სიახლის საძიებლად.

ლიდერობა პირველ რიგში გულისხმობს მსახურებას მიმდევრების მიმართ. ეს არის ზრუნვა კაცობრიობაზე და ცალკეულ ადამიანებზე.

**ბიბლიოგრაფია:**

1. დევიდ ალენი, საქმესთან გამკლავების ხელოვნება, გამომცემლობა პალიტრა2015
2. ყურაშვილი გ. ბარათაშვილი ნ., კრეატიული მენეჯმენტი, თბილისი,2022
3. კარნეგი დ. ” როგორ შევიძინოთ მეგობრები და როგორ ვიმოქმედოთ ადამიანებზე”- თბილისი 1989წ.
4. რონი ჯ. ბიზნესის ფილოსოფია, ”გამონათქვამებისა და ციტატების საგანძური”- თბილისი 2008წ.

## რეზიუმე

მსოფლიოში არსებულმა გლობალურმა ეკონომიკურმა , პოლიტიკურმა და სოციალურმა გარდაქმნებმა კომპანიები მრავალი გამოწვევის წინაშე დააყენეს როგორც მიკრო ასევე მაკრო-დონეზე. საზღვრების გაფართოებამ გააღრმავა კონკურენცია, რის შედეგად საჭირო გახდა შესაბამისი ცვლილებების განხორციელება, რომელიც დიდადაა დამოკიდებული ძლიერი ხელმძღვანელის არსებობაზე. კომპანიის წარმატებების მიღწევის განმსაზღვრელი ფაქტორი ლიდერის არსებობაზე გადის.

### **LEADERSHIP - WHAT MAKES AN EFFECTIVE LEADER**

**Nino Mchedlishvili,**  
**PhD student of Georgian Technical University**  
**Guguli Kurasvili,**  
**Associate Professor of Georgian Technical University**

#### **Summary**

Global economic, political and social transformations in the world have put companies in front of many challenges at both micro and macro levels. The expansion of the depth has deepened the competition, as a result of which it is necessary to implement the corresponding changes, which are highly dependent on the presence of a strong leader. The determining factor of the success of the company is the presence of the leader.

**Key words:** global processes, leader, intelligence. emotion

# მიგრაციის პოლიტიკა და სამედიცინო მომსახურების ორბანიზება

მირანდა ჯანხოთელი  
სტუ, ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტი  
ბესარიონ სიმონიშვილი  
სტუ, საჯარო მმართველობის სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტი

საკვანძო სიტყვები: ჯანდაცვის სისტემა, მიგრაციული ნაკადები და სამედიცინო დახმარება.

## თემის აქტუალობა

მიგრაცია არის განვითარების კომპონენტი, რომელმაც შეიძლება მნიშვნელოვნად იმოქმედოს როგორც მიგრანტების წარმოშობის, ისე დასაქმების ქვეყნებზე. განსაკუთრებით კი მათ ჯანდაცვის სისტემაზე. მიგრაცია შეიძლება იყოს ეკონომიკურად და სოციალურად ეფექტური მიგრანტებისთვის, მაგრამ მოითხოვს უსაფრთხო, ეფექტური, სოციალურად ორიენტირებული პოლიტიკის შემუშავებას მისი რეგულირების სხვადასხვა დონეზე. გაერო-ს გენერალური ასამბლეის გადაწყვეტილებით, 2000 წლიდან 18 დეკემბერი გამოცხადდა მიგრანტთა საერთაშორისო დღედ და აღინიშნება მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, რაც ხაზს უსვამს მიგრაციის მნიშვნელობას თანამედროვე სამყაროში.

სამწუხაროდ, თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემის რეფორმირების სტრატეგია არ ითვალისწინებს ენდოგენური ფაქტორების მზარდ როლს, რომელთაგან ერთ-ერთი მოსახლეობის (კერძოდ, ტურისტების, სტუდენტების, სპეციალისტების) მიგრაციაა. შეიძლება ითქვას, რომ ინტერნაციონალიზაციის გავლენით, ემიგრაცია გახდა დემოგრაფიული კრიზისის ფაქტორი, რომლის გამოვლინებაც მოსახლეობის შემცირება [1].

ზოგადად, უფრო მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა სამედიცინო - სოციალურ ასპექტებს და არასაკმარისი ყურადღება ექცევა ეკონომიკურ - საბაზრო ასპექტებს. განვითარებულ ქვეყნებში მიგრაციის მზარდი მნიშვნელობა იწვევს გლობალურ ტენდენციას ეროვნული ჯანდაცვის სისტემების ყურადღებისა და ეკონომიკური თვითუზრუნველყოფის გაზრდისკენ. ეს უკანასკნელი ვითარდება ექსკლუზიურად სოციალურად სუბსიდირებული სექტორიდან ინვესტიციებისა და ბიზნესისთვის მიმზიდველი ეკონომიკური სექტორის მიმართულებით. გარდა ამისა, სამეცნიერო და ტექნოლოგიური განვითარება იწვევს ინოვაციური საქმიანობის გაფართოებას ჯანმრთელობის დაცვასთან დაკავშირებულ მრავალსფეროში, რაც იწვევს კაპიტალზე მოთხოვნის ზრდას და მიგრაციას გლობალური მასშტაბით.

## ძირითადი ნაწილი

მიგრაციის ნაკადის მართვისა და სამედიცინო დახმარების საკითხებს ემატება იმ საკითხების აქტუალობა, რომლებიც ნაკლებად არის შესწავლილი შიდა სამეცნიერო პერიოდულ გამოცემებში, მაგალითად, ინფექციური დაავადებების გავრცელების მზარდი საფრთხეები. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად შეინიშნება „ჯანსაღი მიგრანტის ეფექტი“ ( არსებული სავიზო პოლიტიკის შედეგად), პრაქტიკაში კვლავ



ვლინდება სხვადასხვა სიტუაციები, რაც უნდა განიხილებოდეს სხვადასხვა დონეზე.

ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაცია და მიგრაციის მსოფლიო ორგანიზაცია, როგორც გაეროს სისტემის ორგანიზაციები, თავიანთ ანგარიშებში აღნიშნავენ მიგრაციისა და ჯანმრთელობის საკითხების გამარტივების აუცილებლობას, გლობალური მასშტაბით მრავალი დაავადების გავრცელების გამოწვევების გათვალისწინებით. თუმცა უნდა ვაღიაროთ, რომ მსოფლიოში ამ საკითხების შესწავლისას კვლავ თვალსაჩინოა მნიშვნელოვანი ასიმეტრიები.

კერძოდ, ჯანდაცვის სფეროში კვლევა ძირითადად ეხება ჯგუფებს, როგორცაა ლტოლვილები და მიგრანტები, მაგრამ სტუდენტები, უკანონო ტრეფიკინგი ან პაციენტების მოძრაობა პრაქტიკულად არ არის შესწავლილი. კვლევების დაახლოებით 90% ეხება განვითარებულ ქვეყნებს; კვლევების დაახლოებით 50% ეხება ფსიქიკურ ჯანმრთელობასა და ფსიქოსოციალურ კეთილდღეობას, მაგრამ მხოლოდ 13% ეხება ინფექციურ დაავადებებს, ხოლო 9% არაგადამდებ დაავადებებს [2].

განვითარებულ ქვეყნებშიც კი (ლიდერები არიან აშშ და დიდი ბრიტანეთი, სადაც უცხოელი სტუდენტების უზარმაზარი კოჰორტებს ასწავლიან), ექიმების მნიშვნელოვანი რაოდენობა სწავლობდა საზღვარგარეთ. კერძოდ, ცნობილია, რომ OECD-ში ყოველი მეექვსე ექიმი სწავლობდა საზღვარგარეთ, მაგრამ ქვეყნებში საკმაოდ ასიმეტრიული სურათია. ისრაელში ექიმების 57% - ზე მეტი საზღვარგარეთ იყო მომზადებული, ახალ ზელანდიაში-42%, ნორვეგიაში-40%, შვედეთში-34%, შვეიცარიაში-33%, ავსტრალიაში-32%, დიდ ბრიტანეთში – 29%, აშშ – ში-25% [4].

საერთაშორისო მიგრაცია ძირითადად ემყარება ეკონომიკურ და სოციალურ-დემოგრაფიულ საფუძველს, ამიტომ იგი წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის მნიშვნელოვან კომპონენტს ეროვნულ, სახელმწიფოთაშორის და გლობალურ დონეზე. მიუხედავად იმისა, რომ გაერო და ეკონომიკურ-სოციალური საკითხების დეპარტამენტი ტრადიციულად განიხილავენ მიგრაციის პროცესებს რეგიონულ საფუძველზე (აფრიკა, აზია, ევროპა, ლათინური ამერიკა და კარიბის ზღვის აუზი, ჩრდილოეთ ამერიკა), გარკვეული ასპექტები სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, რაც მთლიანობაში განსაზღვრავს საერთაშორისო მიგრაციის ინტენსიფიკაციას. ეს ეხება როგორც გენდერულ, ასევე სხვა სოციალურ მახასიათებლებს, ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვას. განსაკუთრებით კი იმ მახასიათებლებს, რომლებიც გადამწყვეტ გავლენას ახდენენ ადამიანური კაპიტალის ხარისხზე.

პოსტინდუსტრიული ცოდნის ეკონომიკის განვითარების კონტექსტში მნიშვნელოვანია ჯანმრთელობის დაცვის საკითხი, როგორც ცოდნის, უნარების, ღირებულებებისა და ინფორმაციის ერთობლიობა, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას საქმიანობის პროცესში.

მნიშვნელოვანია ჯანმრთელობის ხარისხსა და სოციალურ-ეკონომიკური სექტორის განვითარებას შორის ურთიერთკავშირის არსებობის გათვალისწინება. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების შენარჩუნება, მაღალკვალიფიციური შრომა ინტელექტუალური რესურსების გადანაწილების პირობებში და მიგრაციული პროცესების სათანადო მართვა ქვეყნის განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა .

ქვეყანაში ადამიანური და ინტელექტუალური კაპიტალის როლის ზრდის ხარისხის მიხედვით, ყურადღება გამახვილებულია როგორც მთლიანად ერის, ისე

განსაკუთრებით თითოეული ადამიანის ჯანმრთელობის სხვადასხვა ასპექტზე.

ტრადიციულად, მიგრაციის ნაკადების ანალიზი მოიცავს ასაკს, სქესსა და გეოგრაფიულ მახასიათებლებს, მაგრამ სხვა მახასიათებლებით მნიშვნელოვნად ჩამოუვარდება ანალიტიკისა და განზოგადების მოცულობებს, რაც ზღუდავს მიგრაციული პროცესების კომპონენტების ყოვლისმომცველ ანალიზს. ამასთან, საერთაშორისო მიგრაციის ძირითადი ტიპების დინამიკის ანალიზმა აჩვენა როგორც მისი ფორმების მრავალფეროვნება, ასევე ყველა მახასიათებლის ცვალებადობა ასიმეტრიული დინამიკით. განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მოვლენები, რაც იწვევს ემიგრაციის დიდი ტალღების ფორმირებას იმ ქვეყნებში, რომლებიც იმყოფებიან საომარ სიტუაციებში ( უკრაინა, სირია ) [4].

მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა დაკავშირებულია ინდივიდუალური ჯანმრთელობისა და მთლიანად ჯანდაცვის სისტემების მდგომარეობასთან, რომლის მონიტორინგსაც ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაცია ანხორციელებს. მიგრაციისა და ჯანმრთელობის საკითხების მართვა სხვადასხვა დონეზე და სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების მიერ განსხვავდება მრავალი მნიშვნელოვანი მახასიათებლით.

გლობალურ დონეზე ხაზგასმულია მიგრაციისა და ჯანდაცვის საკითხების განვითარების შემდეგი ძირითადი ასპექტები:

- მიგრანტების ჯანმრთელობა;
- მიგრანტების გავლენა ადგილობრივი მოსახლეობის ჯანმრთელობაზე;
- ჯანდაცვის ეროვნული სისტემების დამოკიდებულება მიგრანტებისადმი;
- მიგრაციისა და ჯანმრთელობის საკითხების გლობალური მართვა.

საერთაშორისო მიგრაციულ ნაკადებს გრძელვადიანი ზრდის ტენდენცია აქვს, რადგან ახლა ყოველწლიურად 272 მილიონამდე ადამიანი მიგრანტია (მსოფლიოს მოსახლეობის 3.5%), რაც 100 მილიონით მეტია 25 წლის წინანდელთან შედარებით [2].

არსებული რეალობიდან გამომდინარე საერთაშორისო ტექნიკური და ფინანსური დახმარების იმედი, რითაც ქვეყანა შეძლებდა ეროვნული ინტერესების რეალიზაციას, ნაკლებ სავარაუდოა. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ მიმართულებები ჯერ არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული.

საგულისხმოა, რომ 2022 წელს საქართველოში 17,5 ათასზე მეტი უცხოელი სტუდენტი იღებს უმაღლეს განათლებას, მათ შორის 15 257 სამედიცინო და სოციალურ სფეროში. აუცილებელია მათი რესურსის გამოყენება მსოფლიო ბაზარზე ჯანდაცვის სისტემის პოტენციალის პოპულარიზაციისთვის. ამისათვის მნიშვნელოვანია ჩამოყალიბდეს არჩევანის ფაქტორები და განხორციელდეს მათი პოპულარიზაცია სამედიცინო ტურიზმის გასაძლიერებლად.

არსებული სტატისტიკის ანალიზი აჩვენებს სამედიცინო მომსახურებისა და სამედიცინო ლოჯისტიკის, მარაგების ბაზრის განვითარების მიზანშეწონილობას, აგრეთვე შრომის ბაზრის იმ სეგმენტს, სადაც ხდება სამედიცინო მომსახურების მიწოდებისა და მოთხოვნის დაკმაყოფილება. ეფექტური ბაზრის გავლენით, ჯანდაცვის სისტემაში მომუშავე დაინტერესებულ მხარეებს ექიმებს, საშუალო და უმცროს სამედიცინო პერსონალს, შეეძლებათ სრულად გააცნობიერონ კონკურენტული უპირატესობები.

საგულისხმოა, რომ ადამიანურ კაპიტალზე ძლიერი დამოკიდებულებით



ჯანდაცვის სისტემას შეუძლია ნებისმიერი ფორმით გაითვალისწინოს სპეციალისტებისა და მომხმარებლების მიგრაციის პრევენციებზე მოქმედი ფაქტორები.

ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც ქვეყნებს სამედიცინო მომსახურების ეროვნული ბაზრის განვითარებისკენ მოუწოდებს, სამედიცინო მომსახურებით საერთაშორისო ვაჭრობის ლიბერალიზაციის მრავალფეროვანი ფორმები და მიმართულებებია.

უცხოელი მომხმარებლების გავლენამ შეიძლება მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ჯანმრთელობის ეროვნული სისტემების კონკურენტუნარიანობაში. კერძოდ, 2019-2021 წლებში სამედიცინო ტურისტებისთვის მიწოდებულმა მომსახურებამ ინდოეთს დაახლოებით 900 მილიონი აშშ დოლარი მოუტანა, რაც თითქმის სამჯერ მეტია კვლევითი მომსახურების ექსპორტზე [2]. უნგრეთში 2 მილიონამდე სამედიცინო ტურისტია. შემომავალი ტურისტული ნაკადების ზრდის კონტექსტში ტურისტების სამედიცინო დაზღვევა შეიძლება იყოს საქართველოს ჯანდაცვის სისტემის მნიშვნელოვანი რესურსი.

მიგრაცია ასევე ასოცირდება ისეთ ნეგატიურ შედეგებთან, როგორცაა მოსახლეობის დაბერების დაჩქარება, მისი ჯანმრთელობის მაჩვენებლების გაუარესება, სოციალურად საშიში დაავადებების, კერძოდ, აივ/შიდსის გავრცელება, რისთვისაც მიგრანტი მუშაკები (პირველ რიგში ისინი, ვინც საქართველოში დაავადების მაღალი გავრცელების რისკით შემოდიან), რისკჯგუფად იქცევიან.

ცხრილი 1-მიგრაციის დინამიკა საქართველოში 2012-2020 წლებისთვის [5]

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
მიგრაციული სალდო	-21 521	-2 606	-6 543	-3 408	-8 060	-2 212	-10 783	-8 243	15 732
მიგრაციული სალდო, 1000 კაცზე	-5.8	-0.7	-1.8	-0.9	-2.2	-0.6	-2.9	-2.2	4.2

2012 წლიდან 2019 წლამდე სალდო უარყოფითია და შეუძლებელია მიგრაციის ბალანსის დინამიკაში მოულოდნელი დადებითი ცვლილება არ შეინიშნოს 2020 წელს. ეს შეიძლება იყოს მსოფლიოში COVID-19-ის გავლენის გამო. მოგეხსენებათ, კოვიდმა საოცარი გავლენა მოახდინა სამყაროზე და მოსახლეობის დიდი უმრავლესობა უმუშევარი დატოვა, რაც თავისთავად შეეხო მიგრანტებს, რომლებიც მუშაობდნენ ან სწავლობდნენ. ალბათ, სწორედ ამიტომ მიგრანტების უმეტესობამ გადაწყვიტა დაბრუნებულიყო თავიანთ ქვეყნებში, რამაც გამოიწვია ბალანსის ასეთი ცვალებადობა.

ემიგრანტების დიდი უმრავლესობა (70.0% ან მეტი) 20-39 წლის ასაკობრივ ჯგუფს მიეკუთვნება და ბუნებრივია, ამ კონტინგენტის მიზანი უცხოეთში განათლების, ძირითადად კი უმაღლესი განათლების მიღებაა.

მიგრაციის უარყოფითი და დადებითი შედეგების მაქსიმალურად დაბალანსების მთავარი პირობა ამ სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის გაუმჯობესებაა. ამავე დროს, სერიოზული კრიტიკაა მიგრაციის კანონმდებლობისა და სამთავრობო ორგანოების საქმიანობის მიმართულებით. მიუხედავად იმისა, რომ პრეზიდენტმა, პარლამენტმა და მთავრობამ ცოტა ხნის წინ მიიღეს მრავალი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება ამ სფეროში და რომელსაც არ ახლდა ფართო დისკუსია მეცნიერთა და სამოქალაქო

საზოგადოების ჩართულობით, გასათვალისწინებელია ექსპერტთა რჩევები ამ ქმედებების დაჩქარების, დოკუმენტების ხარისხის, მათი მიღების პროცედურის შესახებ. მრავალი დამტკიცებული ნორმის არასათანადო განხილვის გამო, მათი განხორციელების დროს გარდაუვალი სირთულეები წარმოიქმნება.

ამავე დროს, ჯანდაცვის სისტემა ამჟამად მთლიანად არ არის ადაპტირებული მიგრანტების სამედიცინო მომსახურების უზრუნველსაყოფად. ბევრ ექიმს არ სურს და ხშირად ვერ უწევს სრულფასოვან დახმარებას მიგრანტებს, რადგან მისი გადახდა მთლიანად მიგრანტების მხრებზე დგას და შესაძლოა ხშირად გადახდის საშუალება არ ჰქონდეთ.

დასკვნებზე დაყრდნობით, გთავაზობთ რეკომენდაციებს მიგრანტებისა და საქართველოს მოსახლეობის ჯანმრთელობის გაუმჯობესების მიზნით: რათა დაჩქარდეს პრაქტიკული, ქმედებებზე ორიენტირებული შედეგის მიღება ეროვნულ, ორმხრივ და საერთაშორისო დონეებზე.

მიგრაციისა და ჯანდაცვის სისტემის განვითარების საკითხებზე საერთაშორისო პრიორიტეტების გაცნობა- ადაპტირება და პარტნიორული ურთიერთობის ჩამოყალიბება როგორც ქვეყნებს შორის, ისე სხვა მონაწილე მხარეებს შორის (საერთაშორისო ორგანიზაციები, დიასპორები, მიგრანტები და სხვა), რათა დაჩქარდეს პრაქტიკული, ქმედებებზე ორიენტირებული შედეგის მიღება ეროვნულ, ორმხრივ და საერთაშორისო დონეებზე. მოწინავე პრაქტიკის გაცნობა- ადაპტირება მიგრაციისა და მიგრაციული ნაკადების მართვის პოზიტიური ეფექტის რეალიზების მიზნით.

მუშაობის პროცესში წარმოქმნილი ინფორმაციული პოლიტიკისა და სისტემური ხარვეზის განხილვა, მიგრაციისა და ჯანდაცვის პოლიტიკას შორის ურთიერთქმედებისა და მათ მიმართულებათა თანხვედრის ხელშეწყობის მიზნით როგორც რეგიონულ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

ჯანდაცვის სამინისტროს და ექსპერტთა ჯგუფს შორის სამუშაო ურთიერთობების ჩამოყალიბება და განვითარება, საზოგადოებრივი ჯანდაცვის თვალსაზრისით მიგრაციული პროცესების ოპტიმიზაციის კოალიციური პროექტებისა და პროგრამების განხორციელება, მიგრანტი მუშაკების სამედიცინო სერვისებსა და ჯანდაცვის ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.

უზრუნველყოს შრომის დაცვის კანონმდებლობის დაცვა, ასევე უსაფრთხოების სტანდარტები და რეგულაციები, რომლებიც იცავს მიგრანტ მუშაკებს გარემოსდაცვითი და პროფესიული ჯანმრთელობის რისკებისგან. განუმარტოს მიგრანტ მუშაკებს უსაფრთხოების საკითხები სამუშაო ადგილზე, საერთაშორისო ენაზე ან მიგრანტების მშობლიურ ენაზე.

დაარეგულიროს ჯანმრთელობის დაზღვევის საკითხები, ახსნას მისი აუცილებლობა როგორც მიგრანტებს, ასევე მათ დამსაქმებლებს შორის. მიგრანტ მუშაკთა ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება ჯანმრთელობის, კვების, რეპროდუქციის, აივ ინფექცია/შიდსის, ტუბერკულოზის, სიფილისისა და სხვა სგგი-ის, სხვადასხვა ინფექციური დაავადებების, აგრეთვე თამბაქოს, ალკოჰოლისა და სხვა ნარკოტიკული საშუალებების მოხმარების შესახებ.

განახორციელოს ქმედითი ღონისძიებები სამედიცინო დაწესებულებების მუშაობის გასაუმჯობესებლად, რათა ექიმებმა შეძლონ მიგრანტებისთვის სამედიცინო დახმარების გაწევა საკუთარი თავის წინააღმდეგ სანქციების შიშის



გარეშე, ფსიქოლოგიური სამსახურის მუშაობის გასაუმჯობესებლად, რომელიც შეიძლება დაეხმაროს მიგრანტებს, რომლებიც დეპრესიულ ეტაპზე არიან ან მკვიდრი მოსახლეობის კონფლიქტების შემთხვევაში.

#### დასკვნა

პოსტინდუსტრიული საზოგადოების განვითარების კონტექსტში გადამწყვეტი ხდება ცოდნის, ინტელექტისა და მათი მფლობელების, კერძოდ, ადამიანების როლი, რადგან სწორედ ისინი ქმნიან პირობებს, რომ ქვეყნებმა მიიღონ მაღალი კონკურენტული სტატუსი. საერთაშორისო მიგრაციული პროცესები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ჯანდაცვის სისტემაში, საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში და წარმოადგენს შრომითი რესურსებისა და მოსახლეობის სახელმწიფოთაშორისი გადანაწილების საშუალებას მსოფლიო ეკონომიკაში. მიგრაცია არ არის მხოლოდ საერთაშორისო ურთიერთობის უახლესი სახეობა, არამედ ის ასევე წარმოადგენს ჯანმრთელობის ეროვნული სისტემის განვითარების გამოწვევას- უპასუხოს როგორც თანამედროვე ტექნოლოგიურ მიღწევებს, ისე სწრაფად განვითარებად, კონკურენტუნარიან ჯანდაცვის პერსონალთა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს.

მიგრაციისთვის დამახასიათებელ ფაქტორთა უმრავლესობას ახლავს მზადყოფნის მაღალი დონე, არა მხოლოდ ქვეყნის შიგნით, არამედ გლობალურად. ეროვნული ჯანდაცვის სისტემებისთვის იკვეთება შანსი და შესაძლებლობები უკეთ გააცნობიერონ თავიანთი კონკურენტული უპირატესობები გლობალური ბაზრის მასშტაბით, ამიტომ სისტემის მენეჯერები მზად უნდა იყვნენ საბაზრო ურთიერთობებისთვის ცხოვრების ამ მგრძობიარე ასპექტში.

საქართველოსთვის მიგრაცია მოსახლეობის ჯანმრთელობის მნიშვნელოვანი დეტერმინანტია და, რა თქმა უნდა, ეს საკითხი მოითხოვს მიგრაციის რეფორმის განხორციელების შემდგომ განვითარებასა და მეცნიერულ ვალიდობას.

#### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Лифшиц М.Л., Неклюдова Н.П. Факторный анализ влияния трудовой миграции на распространение социально опасных заболеваний в регионах // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 6. С. 229-243.
2. Оставная А.Н. Роль субъектов миграционного процесса в решении проблем здоровья мигрантов // ДЕМИС. Демографические исследования. 2022. Т. 2. № 2. С. 162-175.
3. მიგრანტთა ჯანმრთელობის რეგიონული კვლევა აივ-ის და ტუბერკულოზის საკითხებში და ჯანდაცვის სამსახურების რეაგირება მიგრანტთა საჭიროებებზე აზერბაიჯანში, საქართველოსა და სომხეთში [https://georgia.iom.int/sites/g/files/tmzbd11311/files/regional-health-survey\\_inside-geo-05.04.2019.pdf](https://georgia.iom.int/sites/g/files/tmzbd11311/files/regional-health-survey_inside-geo-05.04.2019.pdf) 09.09.2022
4. The World Migration Report 2020. IOM. 498 p. URL: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf)
5. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. URL: <https://www.geostat.ge/ka>
6. <https://idp.gov.ge/reintegration-programs/> - საქართველოში დაბრუნებულ



- მიგრანტთა სარეინტეგრაციო დახმარების სახელმწიფო პროგრამა, 2022 წ.
7. [https://migration.commission.ge/files/ms\\_ap\\_2022\\_30.12.2021\\_v2.pdf](https://migration.commission.ge/files/ms_ap_2022_30.12.2021_v2.pdf)
  8. [https://migration.commission.ge/index.php?article\\_id=216&clang=0](https://migration.commission.ge/index.php?article_id=216&clang=0)

### აბსტრაქტი

ღრმა ეკონომიკური კრიზისის პირობებში მნიშვნელოვნად იზრდება მიგრაცია, რაც განაპირობებს მოსახლეობის ჯანმრთელობაზე მისი გავლენით წარმოქმნილი პრობლემებისა და, ასევე, რეგიონებისა და მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის სიღრმისეული შესწავლის აუცილებლობას. ზოგადად, საზოგადოებრივ ჯანმრთელობაზე მიგრაციის გავლენის შესწავლის მნიშვნელობა, მოსახლეობის ავადობა, დაავადებების გავრცელება, პირველ რიგში განპირობებულია იმით, რომ მიგრაციული პროცესები მოიცავს რეპროდუქციული და შრომისუნარიანი მოსახლეობის მნიშვნელოვან ნაწილს. ეს კი წარმოშობს მრავალმხრივ და ურთიერთდაკავშირებულ პრობლემებს.

### ABSTRACT

In the deep economic crisis, migration is significantly increased, leading to the need for the problems arising from the health of the population and the need for an in-depth study of the economic status of the regions and the country as a whole. In general, the importance of studying the influence of migration on public health, the disease of the population, the spread of diseases, primarily due to the fact that migration processes include a significant part of the reproductive and labor-powered population. This creates multifaceted and interrelated problems.

**Keywords:** Health care system, migration flows and medical assistance.

# რუსული მმართველობის დასაწყისი და სათავადოთა სისტემის რღვევა

მარინე მესხია

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

საკვანძო სიტყვები: სამეფო აზნაური; სათავადო აზნაური; საპატიო სამსახური.

საქართველოში, ბატონყმობისა და სათავადოების ეპოქაში, ფეოდალთა ფენის შიგნით შეიქმნა პოლიტიკურად და სოციალურ-ეკონომიკურად დამოუკიდებელი სათავადო აზნაურთა ფენა. თავადობა, როგორც ცნობილია, აზნაურობას XV საუკუნეში გამოეყო. მანამდე კი, მთელი დიდგვაროვნები აზნაურობით იყვნენ წარმოდგენილნი, თუმცა, როგორც ნ. ბერძენიშვილი აღნიშნავდა: „დამოუკიდებელი, თავის საკუთარ სამკვიდრო მამულზე მჯდომი აზნაურების უმრავლესობა ამ დროისათვის დაქვეითებულ-დაღარიბებულია და როგორც საერთო მოვლენა, დიდი ხანია უკვე აღარ არსებობდა.“ (2, 104). სათავადო აზნაურები ბევრად ცუდი მდგომარეობაში იყვნენ, ვიდრე სამეფო და სამთავრო აზნაურები. სამეფო აზნაურებს, მათ თანამომკმეებთან შედარებით მეტი საშუალება ჰქონდათ სოციალური და ეკონომიკური განვითარებისათვის, მათ სამეფო ხელისუფლება სამეფო კარზე სხვადასხვა თანამდებობებს აძლევდა. ბუნებრივია, აზნაურები ცდილობდნენ მეფის ყმები გამხდარიყვნენ, მაგრამ ეს რა თქმა უნდა ადვილი არ იყო. მეფე თავადს ვერ აწყენინებდა, აზნაურს ვერ წაართმევდა, მისგან გაქცეულს ვერ მიიღებდა. პირიქით, მეფე აჯილდოებდა თავადს ყმა-მამულით და აზნაურით. მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევაში, დამნაშავეებს, დასჯის მიზნით ართმევდა ყმებს.

სათავადო აზნაურთა კატეგორია საკმაოდ მრავალრიცხოვანი იყო. 1783 წლის ტრაქტატზე დართული არასრული სიით, სათავადო აზნაურები ქართლში შეადგენდნენ 188 საგვარეულო სახლს, სამეფონი კი 82 (1, 23). 1830 წლის აღწერის მონაცემებით გურიაში, სათავადო აზნაურების 206, სამთავრო-175, საეკლესიო-11 ოჯახი იყო. უფრო მოგვიანებით, კერძოდ ბატონყმობის გაუქმების შემდგომ (1865წ.) იმერეთ-გურიაში სათავადო აზნაურთა ოჯახების რაოდენობა 1000 მეტი ჩანს (იქვე).

სათავადო აზნაურთა ყმა-მამული შედგებოდა: 1. საკუთარი ყმა-მამულისაგან (მამაპაპეული, ნასყიდი, ნამზითვი), 2. ბატონისაგან ნაწყალობევი მამულისაგან (1, 20). სათავადოში თავადსა და აზნაურს შორის სამამულო მფლობელობაზე დაფუძნებული მჭიდრო ურთიერთობა არსებობდა. აზნაურის მთელ ყმა-მამულს თავადი თავის სათავადოს შემადგენელ ნაწილად განიხილავდა. თავადი უმტკიცებდა ხოლმე აზნაურს მის მამაპაპეულ ყმა-მამულს, ერთგული სამსახურისთვის აჯილდოებდა მამულით, სახელოთი, ზოგჯერ სახელმწიფო გადასახადებისაგანაც ათავისუფლებდა. სააზნაურო სახლის გაყრა თავადის მოვალეობას შეადგენდა. დავას, რომელიც აზნაურის სახლის წევრებს შორის წარმოიშვებოდა, არჩევდა თავადი, გამოჰქონდა მსჯავრი და სხვ (3, 71). უძეოდ გადავარდნილი აზნაურის ყმა-მამული, ე.წ. ბეითალმანი, თავადის ხელში გადადიოდა, მოკლული აზნაურის სისხლი თავადს ეკუთვნოდა, მამულიდან გადახვეწილი აზნაურის ქონება თავადის იყო (3, 72).

სათავადო აზნაურებს თავადის კარზე გააჩნდათ სამოხელეო თანამდებობები: სახლთუხუცესის, ბოქაულთუხუცესის, მოლარეთუხუცესის, მეჯინბეთუხუცესის,



მდივნის და სხვა. სათავადოში იყვნენ აგრეთვე „საქვეყნოდ გამრიგენიც“- მოურავი, ნაცვალი, მამასახლისი. აზნაურებს ხშირად საეკლესიო თანამდებობანიც ეკავათ(1,20). ამათგან ყველაზე შემოსავლიანი, აღნიშნავს გ. აკოფაშვილი, ჩანს სახლთუხუცესის სახელო იყო. ერთ საბუთში ციციშვილების სახლთუხუცესის თომა მეღვინეთუხუციშვილის შესახებ ნათქვამია: „ერთის ციციშვილის ოდენი შესავალი მეღვინეთუხუციშვილს თომას ქონდა, რომ ამით სახლთუხუცესი იყო“(3, 72).

თანამდებობანი , ჩვეულებრივ მემკვიდრეობითი იყო ამა თუ იმ სააზნაურო სახლში.(3,იქვე). ზოგიერთ მსხვილ სათავადოში ხშირად ერთდროულად ორი ან მეტი სახლთუხუცესი, ბოქაულთუხუცესი ან ნაზირი იყო. ასე მაგალითად, ციციშვილების სახლთუხუცესი XVIII ს. 50-იან წწ. ყოფილა მეღვინეთუხუციშვილიც, წინამძღვეიშვილიც და ბუნიათიშვილიც. ბოქაულთუხუცესის სახელო საციციანოში ერთდროულად უჭირავთ კლიმიაშვილს, გვერდწითელს, ჩანჩალაძეს და სხვ (3, 72-73). ამ მოვლენას ხსნიან იმით ,რომ სათავადო საუფლისწულოებად იყო დაყოფილი და თითოეულ უფლისწულს თავ-თავისი მოხელეები ჰყავდა(3. 73, 4. 278) .

მოხელეობა თავადის კარზე აზნაურის განსაკუთრებით საპატიო სამსახური იყო. მაგრამ ასეთი სამსახურის გარდა ,მას თავადის წინაშე გარკვეული ვალდებულებებიც გააჩნდა. კერძოდ: სამხედრო ვალდებულება (ლაშქარ-ნადირობა, ომებში მონაწილეობა) და კარზე ხლება და მოხელეობა (1, 20). ამის მეტი ვალდებულებები ,ჩვეულებრივ აზნაურს არ ჰქონდა, თუმცა ცალკეულ შემთხვევებში ვხვდებით გადახვევებსაც ამ ზოგადი წესიდან. წყაროებში შემონახულია ცნობები იმის შესახებაც ,რომ აზნაური ვალდებული იყო შესაწირავითაც დახმარებოდა თავადს (ქორწილში, მშენებლობაზე) და სხვ. საქართველოა გამგებელი სვიმონ ბატონიშვილი უბრძანებს მუხრანის აზნაური შვილით, მსახურით, გლეხით, რომ ლევან მუხრან-ბატონი ქორწილს აპირებს და როგორც სხვას იმათის სახლის კაცისთვის საქორწილო მოგერთმევინოსთ, ისრე ახლა იმასაც საქორწილო მართავით და ხელი მოუმართეთ“ (5,Hd 1,#214) .აქვე უნდა აღინიშნოს,რომ აზნაურის ასეთი სამსახური სავალდებულო ხასიათს არ ატარებდა.

სხვაგვარი მდგომარეობა იყო დასავლეთ დასავლეთ საქართველოში. აზნაური აქ გარკვეულ გადასახადს უხდიდა თავადს რაც „უდებს“ არ წარმოადგენდა, ასევე გურიის სამთავროში აზნაურთა გარკვეულ ნაწილი მთავრისათვის ყოველ მესამე წელს სამასპინძლოს მართმევედა (სამასპინძლოში შედიოდა თითო ძროხა, 3-4 ქილა ღომი, 3-6 საწყავი ღვინო და 2-3 ქათამი) (6, 59, 38),.

მნიშვნელოვანია, აზნაურის პირადი თავისუფლების საკითხი. როგორც ცნობილია, მთელ საქართველოში სათავადო აზნაური, განსხვავებით სხვა სოციალურად დამოკიდებული ფენისაგან, პირადად თავისუფალი იყო. მაგრამ, ისმის კითხვა, რამდენად შეეძლო მას ამ თავისუფლების გამოყენება? სამართლიანად მიუთითებდა ნ. ბერძენიშვილი,რომ ისეთ თავისუფლებას, რომლის გამოყენებაც ძნელია, რა თქმა უნდა დიდი ღირებულება არ აქვს, მაგრამ მიუხედავად ამისა ასეთ თავისუფლებასაც აქვს გარკვეული მნიშვნელობა ( 6, 65).

ცნობილია ,რომ მეფესა და სათავადო აზნაურთა შორის უშუალო ურთიერთობა XV-XVIIIსს. საქართველოში შეწყვეტილი იყო. თავადებსა და სათავადო აზნაურებს შორის მუდმივი დაპირისპირება განსაკუთრებით XVIII საუკუნის II ნახევარში, ერეკლე IIდროს ძლიერდება. მისი მიზანი, სათავადოთა სისტემის მოსპობა, ცენტრალიზებული ხელისუფლების შექმნა და სამეფო აზნაურთა რიცხვის გაზრდა იყო. მაგრამ, როგორც ცნობილია , მას თავადისა და აზნაურის ურთიერთობაში აშკარა, უხეში ჩარევისათვის არასოდეს მიუმართავს(3, 110). ის მოქმედებდა იმ წეს-კანონების ფარგლებში,რომელიც საუკუნეთა მანძილზე იყო დადგენილი და არსებულ ნორმებს

თითქოს არც კი არღვევდა. ასე მაგალითად, როდესაც გიორგი აბაშიძემ თავის აზნაურებს დავით ყიფიანს სახელო ჩამოართვა და მას აზნაურმა მეფესთან უჩივლა, მეფე ბრძანებით კი არ მიმართავს გიორგი აბაშიძეს, არამედ წერილის საშუალებით შუამდგომლობს ამ საქმეზე აბაშიძესთან (7, 194)

ამავე დროს ერეკლე II ხანაში სათავადო აზნაურთა საკმაოდ დიდი რაოდენობა სამეფო სამსახურში შედის. ეს სხვადასხვა გზით ხდება, მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანია ის გზა, რომელიც სათავადო სისტემის გაუქმებასთანაა დაკავშირებული. XVIII ს. მოხდა არაგვის საერისთავოს გაუქმება. ეს კარგად ჩანს აზნაურებთან ურთიერთობის მაგალითზე -- არაგვის საერისთავოს ერთ-ერთი მსხვილი აზნაური ყ აზიბეგაშვილი 80-იან წწ. ბოლოდან მოყოლებული სისტემატურად ასრულებს მეფის დავალებებს. ის მეფის ბრძანებათა აღმსრულებელია. დავალებებს შეადგენს არაგვის ხეობის მოსაზღვრე სხვადასხვა მთიელ ტომებთან ურთიერთობის საკითხები, რისთვისაც მათ ჯამაგირი ჰქონდათ დაწესებული (5, SD#344, HD #3825). იგივე მდგომარეობა ჩანს ქსნის საერისთავოშიც.

XVIII ს. II ნახევარამდე მეფესა და სათავადო აზნაურების ურთიერთობაში ზოგიერთი თავისებურებანი შეინიშნება. თუაძრე, სათავადო აზნაურის სახლი კაცებს შორის ან თავადის სააზნაურო სახლებს შორის მომხდარ დავას, ჩვეულებრივ თვითონ თავადი არჩევდა, XVIII ს. II ნახევრიდან ხშირია შემთხვევები, როდესაც თავადის აზნაურებს შორის მომხდარი დავის გამო განაჩენი იდება მეფის და მისი მოსამართლეების მიერ (3, 120). კერძოდ, XVIII ს. II ნახევარში კლიმიაშვილთა სააზნაურო სახლი გაყრილია და მათი სხვადასხვა განაყოფები არსებობენ. დათუა კლიმიაშვილს დავა აქვს თავის განაყოფთან ვენახის გამო. ამ საქმეს 1769 წ. მეფის სასამართლო არჩევს და განაჩენს ერეკლე II ამტკიცებს. ასეთი შემთხვევები ხშირია, როდესაც სათავადო აზნაურები მეფეს მიმართავენ დახმარებისთვის თავიანთი გასაჭირის დროს (იქვე).

ზემოთმოტანილი მასალებიდან კარგად ჩანს სათავადო აზნაურთა კავშირი სამეფო ხელისუფლებასთან და მათი ერთგული სამსახური მეფის სასარგებლოდ. სათავადო აზნაურების ძირითადი მისწრაფება თავადის ყმობიდან გათავისუფლება და მეფის აზნაურად გახდომა იყო. ამ მისწრაფებას საკმაო საფუძველი გააჩნდა -- სამეფო აზნაურებს მეტი საშუალებები გააჩნდათ ეკონომიკური გაძლიერებისა და სოციალური წინსვლის. მეფის ხელისუფლება მათ სამეფო კარზე მაღალ თანამდებობებზე ნიშნავდა პრივილეგიებს აძლევდა, რაც ბუნებრივია მყარ საფუძველს ქმნიდა სათავადო აზნაურებს სამეფო აზნაურები გამხდარიყვნენ (2.105)

სათავადო აზნაურთა სწრაფვას სამეფო აზნაურად გახდომისკენ დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა შუა საუკუნეების საქართველოს სოციალურსა და პოლიტიკურ ცხოვრებაში. მათი წყალობით სამეფო ხელისუფლებას უადვილდებოდა ბრძოლა თავადური ოპოზიციასთან. სათავადო აზნაურებში მეფე ხშირად თავის მოკავშირეს პოულობდა. და თუკი მეფის ხელისუფლება და მისი ბრძოლა ქვეყნის გაერთიანებისათვის, სათავადო სისტემის გაუქმებისათვის პროგრესულ საქმეს ემსახურებოდა, ცხადია, ასევე პროგრესული მნიშვნელობა ენიჭებოდა სათავადო აზნაურთა მისწრაფებას თავადის ყმობისაგან განთავისუფლებას. სამწუხაროს XIX ს. მათი ბრძოლა მეტად სუსტი, უშედეგო იყო.

XIX ს. დასაწყისში საქართველოში დამყარდა რუსული მმართველობა. ქვეყანაში თავისი ბატონობის განსამტკიცებლად რუსეთის მთავრობა უმთავრესად სამხედრო-პოლიტიკურ ღონისძიებებს მიმართავდა. ცარიზმის მანიფესტში აღნიშნული იყო, რომ საქართველოში რუსეთის მთავრობა არაფერს შეცვლიდა სამამულო მფლობელობის საქმეში, დაიცავდა საკუთრების ხელშეუვალობას. მაგრამ ეს იყო სიტყვიერი განცხადება,



პოლიტიკური ტაქტი ქვეყნის შეერთების მომენტში. სინამდვილეში საქართველოში შემოსვლისთანავე რუსეთის მთავრობამ თან მოიტანა თავისი სახელმწიფოებრივი და სხაზინო ინტერესები. ცარიზმმა მიზნად დაისახა, რუსულ წყობილებასთან ქართული ბატონყმური წყობილების უნიფიკაცია მოეხდინა და, რამდენადაც ეს შესაძლებელი იქნებოდა, საქართველო რუსეთის სახაზინო ოლქად ექცია. ეს იყო მისი საიდუმლო პოლიტიკის მაგისტრალური ხაზი (1, 71).

რუსეთს საკუთარი მიზნების განხორციელებისათვის საქართველოში ადგილობრივი საყრდენი სჭირდებოდა. მაგრამ სათავადოთა სისტემა და თავადი სოციალურ და პოლიტიკურ საყრდენად არ გამოადგებოდა. მან, ზუსტად იცოდა, რომ ქართველი ფეოდალი, ვიდრე რიგით მემამულედ არ გადაიქცეოდა, ვიდრე არ გარუსდებოდა მისი საყრდენი ვერ გახდებოდა. ამიტომ ცარისტულმა რუსეთმა მიზნად დაისახა სათავადოების მოსპობა, მსხვილი ფეოდალების ეკონომიკური საფუძვლების შევიწროება, დაკნინება (1, 72).

რუსული მმართველობის შემოღებით საქართველოს პოლიტიკური ცხოვრებიდან რუსულ ენას უნდა განედევნა ქართული. ქართველმა თავადებმა და აზნაურებმა კი რუსული ენა არ იცოდნენ, რაც დამატებით სიძნელეს უქმნიდა მათ რუსულ მმართველობაში მონაწილეობისათვის.

რუსეთთან შეერთების შემდგომ სათავადოები, როგორც ნახევრად პოლიტიკური და ადმინისტრაციული ერთეულები მოისპო. თავადებმა ჯერ საქვეყნო მართვა-გამგეობის სამემკვიდრეო პრივილეგიები დაჰკარგეს, ხოლო შემდეგ, უფრო გვიან აზნაურებზე ბატონობის უფლება (6, 320). გლეხებსა და ბატონებს შორის წინათ არსებული შუალედი ფენები გაქრა. მოისპო თავადის კარზე არსებული მსხვილი სახელოები-სახლთუხუცესობა, მდივნობა. მოიშალა ძირითადი სამხედრო ვალდებულებაც (ლაშქარ-ნადირობა, თავადის რაზმში ყოფნა). მაგრამ კვლავ დიდხანს დარჩა თავადების საბატონო სამფლობელოები (საბატონო სოფლები, ყმა-მამული სათავადო აზნაურები), სათავადო აზნაურებისა და თავადების სენიორალურ-ვასალური დამოკიდებულება, თავადების უფლებები მათზე, კერძოდ-ყმა-მამულის გაყიდვა, გაცემა, გამზითვება, გლეხების განთავისუფლება და მისი გადასახლება-მებატონე თავადების ნებართვის გარეშე ვერ ხდებოდა.

XIX ს. I ნახევარში რუსეთის მთავრობის მიერ გატარებული ღონისძიებების შედეგად, რაც მიზნად ისახავდა თავად აზნაურთა ერთიანი, კინსოლიდირებული ფენის ჩამოყალიბებას, აზნაურთა ფენამ თანდათან წოდებრივი და ქონებრივი დამოუკიდებლობა მოიპოვა. ამავე დროს ცარიზმმა ქართველ თავადებს სამამულო შეუვალობა, იმუნიტეტი მოუსპო. ის დაინტერესებული იყო საქართველოში შეექმნა ერთიანი წოდებრივი ფენა-სახელმწიფო აზნაურთა სახით, რომელიც მისი საყრდენი გახდებოდა კოლონიალური პოლიტიკის გატარების საქმეში. პირველი ღონისძიება, რომელიც რუსეთის მთავრობამ ჩაატარა, გახლდათ თავადებისა და აზნაურების წარმომადგენლობითი ორგანოს, სათავადაზნაურო დეპუტატთა საკრებულოს არჩევნები (3, 204)

1803 წ. თებერვალში, ციციანოვმა დაიწყო მუშაობა თავადაზნაურთა ყრილობის მოსაწვევად. მის მიერვე შემუშავებული წესდების მიხედვით, დეპუტატებად მხოლოდ ისეთ პირებს ირჩევდნენ, რომელთაც საკუთრება და შემოსავალი გააჩნდათ. განსაკუთრებით საინტერესო იყო ის, რომ საკრებულოში მონაწილეობის უფლება ჰქონდა აზნაურთა ფენასაც, განურჩევლად კატეგორიისა. მაგრამ ეს ფაქტი, როგორც სამართლიანად აღნიშნავდა გ. აკოფაშვილი, ჯერ კიდევ არ ნიშნავდა იერარქიული ზღუდეების დანგრევას მემამულე თავადაზნაურობის შიგნით. ამით უფრო აზნაურთა დამოუკიდებელი არსებობის პირველი ნიშნები ისახებოდა, რაც ნამდვილად იყო ცდა

ამ იერარქიული ზღუდეების გარღვევისა(3.იქვე).რაც მთავარია,ისევ ძალში რჩებოდა აზნაურთა ეკონომიკური დამოკიდებულება სენიორზე. აზნაურის მამული ცალკე ადმინისტრაციულ ერთეულს კი არ წარმოადგენდა სახელმწიფოში , არამედ ისევ და ისევ სათავადოსთან, მის შემადგენელ ნაწილად განიხილებოდა (აზნაური ვალდებული იყო სამსახური გაეწია თავადისათვის, თუ კი წავიდოდა ყმა-მამული დაეტოვებინა თავადისათვის, საჭიროების შემთხვევაში აზნაურის გლეხიც გამოეყენებინა). რუსეთის მთავრობას ძალიან დიდი მუშაობის ჩატარება სჭირდებოდა საეკლესიო და სათავადო აზნაურთა მამულიანად გამოყოფისათვის.

XIX ს. აქტიურად მიმდინარეობდა ბრძოლა სათავადო აზნაურების თავადების წინააღმდეგ. ისინი მოხერხებულად იყენებდნენ ღონისძიებებს, რომელიც მათი პრივილეგირებული წოდების უფლებებში გათანაბრებისკენ იყო მიმართული. ამ მხრივ , რუსული მმართველობის წინაშე დადგა საკითხი- იქნენ თუ არა შეყვანილნი პრივილეგირებულთა ერთიან წოდებაში სათავადო აზნაურებიც. 1816 წ. აღმასრულებელმა ექსპედიციამ მიმართვა გაუგზავნა მთავარმართველ რტიშჩევს, სადაც აღნიშნული იყო,რომ სათავადო აზნაურები ვერ იქნებოდნენ გათანაბრებული სამეფო აზნაურებთან ,რადგან ისინი ემსახურებოდნენ თავადებს და არა მეფეს. შესაბამისად, ვერ ისარგებლებენ ერთნაირი უფლებებით ( 8). რტიშჩევმა მიიღო ეს აზრი და თავის მხრივ შეხედულება გამოთქვა,რომ საქართველოს სინამდვილეში არსებული სათავადო აზნაურები,რომლებსაც თავადები გლეხებიდან აღაზევებდნენ განსაკუთრებული დამსახურების გამო, არ შეიძლება სარგებლობდნენ იმ პრივილეგიებით რაც რუსეთის თავადაზნაურობას ჰქონდა მინიჭებული და უნდა მიეკუთვნონ დაბალ სოციალურ ფენებს(უბრალო ხალხს) (8, იქვე). ეს აზრი მალე უარყვეს. 1819 წ. ამ თბილისის სათავადაზნაურო დეპუტატთა საკრებულომ ამ საკითხთან დაკავშირებით აღნიშნა ,რომ აზნაურებს მეფე უწყალობებდა თავადებს ერთგული სამსახურისათვის და ისინი სარგებლობდნენ სრული უფლებით-დარჩენილიყვნენ თავადთან ან წასულიყვნენ მისაგან.ამიტომაც მათი გლეხებთან გათანაბრება დაუშვებელი იყო.

1820 წ. დეკემბერში ქართლის სათავადო აზნაურებმა ერთობლივი თხოვნით მიმართეს მთავარმართველ ერმოლოვს აზნაურულ წოდებაში მათი დამტკიცების შესახებ. სათავადო აზნაურები აღნიშნავდნენ,რომ ისინი სხვადასხვა მიზეზების გამო მოექცნენ თავადთა დამოკიდებულებაში, თორემ მანამდე ბევრ ჩვენთაგანს ჰქონდა „აზნაურობის თვისისა ჩამომავლობა“, რომ მკვიდრნი აზნაურები იყვნენ მეფის აზნაურთა ტოლფასოვანი(1,

1822 საქართველოს უმაღლესი მთავრობის საერთო კრებამ ,ქართველმა მრჩეველებმა (მდივანბეგმა) მელიქიშვილმა, ბებუთოვმა და სხვა „საკვატო თავადებმა“ ახსნა-განმარტება გადასცეს მთავარმართველ ერმოლოვს: ა. სათავადო აზნაურები არიან ისინი, რომლებიც,ფლობენ თავადების მიერ ნაწყალობევ გლეხებს და მამულებს; ბ. არ გაუგონიათ მათ, რომ თავადს გაეყიდოს თავისი აზნაური ან მისი ყმა -მამული. როდესაც აზნაური მისიოდს თავადისგან, მაშინ ის უტოვებდა თავადს ყმა-მამულს; გ. სათავადო აზნაურები ,რომლებიც წავიდნენ თავადისაგან რჩებოდნენაზნაურის ღირსებაში; დ. სათავადო აზნაურები ვერ უტოლდებოდნენ სამეფო აზნაურებს, რადგან მეფენი და ბატონიშვილები არ ღებულობდნენ მათ სამსახურში (8, 117-118). ეს იყო ,როგორც ზემოთ ავღნიშნეთ, თავადთა ერთი ნაწილის მოსაზრება. მეორე ჯგუფი კი ამტკიცებდა, რომ სათავადო აზნაურებს ისინი ფლობდნენ როგორც ყმა-გლეხებს(იქვე, 122-125).

1822 წ. საქართველოს უმაღლესი მთავრობის საერთო კრებამ სათავადო აზნაურები პრივილეგირებულ წოდებად სცნო და უფლება მისცა აზნაურთა წოდებაში



დასამტკიცებლად დოკუმენტები წარედგინათ. მაგრამ ამ ფაქტმა სასურველი შედეგი სათავადო აზნაურებისათვის მაინც ვერ გამოიღო. ეს კამათი და დაპირისპირება მხოლოდ 1825 წ. დასრულდა . საქართველოს უმაღლესმა მთავრობამ მიიღო დადგენილება ,რითაც სათავადო აზნაურები კვლავ აღიარეს პრივილეგირებულ წოდებად, მაგრამ მათ ყმა-მამულზე უფლებები თავადებს რჩებოდათ. მათ უფლება ჰქონდათ ყმა- მამულის გარეშე განთავისუფლების(1,364). ეს არსებითად საკითხის თავადთა სასარგებლოდ გადაწყვეტას ნიშნავდა.

1833წ. 11 ივლისის კანონით სათავადო აზნაურები გაათავისუფლეს თავადების დამოკიდებულებისაგან. ისინი ჩაითვლებოდნენ სამეფო აზნაურების ტოლფასად თუ სათანადო საბუთებით დაამტკიცებდნენ აზნაურობას. ამ კანონით თავადებისაგან ქონებრივი გამიჯვნა ხდებოდა. თავადთა დამოკიდებულებისაგან მამულით თუ უმამულოდ განთავისუფლებული აზნაურები უნდა გადაერიცხათ სახაზინო გლებთა უწყებაში და დაეხმებინათ გადასახადებით, ვიდრე აზნაურის წოდებაში დაამტკიცებდნენ. სახაზინო გლებთა უწყებაში გადარიცხვისას ეძლეოდათ სახაზინო მიწა, რომელიც აზნაურად დამტკიცების შემთხვევაში რჩებოდათ(1, იქვე). ზემოთ ხსენებული კანონის საფუძველზე დაიწყო აღმოსავლეთ საქართველოს სათავადო აზნაურების საადგილმამულო გამოყოფა ,რომელიც წლობით გრძელდებოდა სადავო მამულების არსებობის გამო. მეცნიერთა გარკვეული ნაწილი მიიჩნევდა, რომ ეს კანონი არსებითად ქალაქზე დარჩა და ცხოვრებაში არ გატარებულა. მაგრამ XIX ს. პირველი ნახევრის წყაროთა მონაცემებით ჩანს, რომ 1846 წლისათვის ქონებრივად გამიჯნული 275 ოჯახი უკვე იყო.

1836წ. გადაწყვეტილებით აღმოსავლეთ საქართველოს სათავადო აზნაურებისა და თავადების ქონებრივ განყოფამდე, თავადებს ნება დართეს წინასწარ ესარგებლათ თავიანთი აზნაურების გლებთა ბეგარა -გადასახადებით და სამსახურით(1, 35).

სათავადო აზნაურების თავადთაგან გამოყოფისდა მათი ქონებრივი გამიჯვნის საკითხი დასავლეთ საქართველოში გაცილებით გვიან, XIX ს. 40-იანი წლების ბოლოს დაისვა. ამ საკითხზე დავა დიდხანს გრძელდებოდა. მაგრამ , მიუხედავად ამისა XIX ს. ბატონყმურ ხანაში მათი გაყოფა ვერ განხორციელდა და ეს საქმე ბატონყმობის შემდგომაც დიდხანს გაგრძელდა.

სხვაგვარად უყურებდა ამ საკითხს რუსეთი. რუსეთის ცარიზმი ,ცხადია ვერ შეურიგდებოდა თავადთა დამოკიდებულებაში მყოფ აზნაურებს. მას სურდა სათავადო აზნაურების ჩამოცილება ყმა-მამულით და მათი სახაზინო უწყებაში გადარიცხვა. ამიტომ მათ ბრძოლას თავადთა ყმობისაგან გასათავისუფლებლად აქტიურად უჭერდა მხარს. 1838წ. 20 ოქტომბერს მთავრობის მიერ გამოცემული კანონით აღმოსავლეთ საქართველოში ყოფილ სათავადო აზნაურებს უფლება მიეცათ სათავადაზნაურო ყრილობების დროს, თავადების თანასწორად, არჩევით დაეკავებინათ ყველა თანამდებობა, გაუქმებულიყო მათი შევიწროებული მდგომარეობა, უფლებრივი განსხვავება თანამდებობების დაკავების საქმეში. ეს კანონი იყო ერთ-ერთი ღონისძიება რუსეთის ცარიზმის იმ პოლიტიკისა, რომლითაც მათ სურდათ საქართველოში ყოლოდათ თანასწორი უფლებების მქონე ერთიანი კონსოლიდირებული თავადაზნაურული ფენა.

#### გამოყენებული ლიტერატურა

1. დ. გოგოლაძე, საქართველოს სოციალ-ეკონომიკური განვითარება გვიანფეოდალურ ხანაში, 1971
2. Н. Бердзенишвили, Очерк из истории развития феодальных отношений в Грузии (XIII-XVII вв), საქართველოს ისტორიის საკითხები, ტ. II

3. გ. აკოფაშვილი, სოციალური ურთიერთობების ისტორიიდან XV-XVIII სს. ქართლში, 1965; მისივე , ცვლილებები აზნაურთა ფენის მდგომარეობაში XIX ს. I ნახევრის აღმოსავლეთ საქართველოში, მსკი, ნაკვ.33, 1960
4. დ. გვრიტიშვილი, ფეოდალური საქართველოს სოციალური ურთიერთობების ისტორიიდან, ქართლის სათავადოები, თბ.,1955
5. ხელნაწერთა ინსტიტუტი, Hd 1, #214;
6. ო.სოსელია, ფეოდალური ხანის დასავლეთ საქართველოს ისტორიიდან, 1966; მ.დუმბაძე, გურიის სამთავროს სოციალ-ეკონომირი ვითარება XIX ს. I მესამედში, მსკი.30, 1950;
7. საქართველოს სიძველენი, ე.თაყაიშვილის გამოცემა , ტ. III, 1910
8. Акты Кавказской Археографической Комиссии, т V , #324

## **რეზიუმე**

ნაშრომში შესწავლილია სათავადო აზნაურთა ბრძოლა თავადთა ყმობისაგან განთავისუფლებისა და სამეფო აზნაურად გახდომისაკენ. ნაჩვენებია, თუ როგორ უწყობდა ხელს ამ ბრძოლაში ცარისტული რუსეთი, რომლის მთავარი მიზანი, საქართველოში, მათი საყრდენი ძალის, ერთიანი წოდებრივი ფენის (სახელმწიფო აზნაურთა ) შექმნა იყო.

## **BEGINNING OF THE RUSSIAN RULE AND THE DECONSTRUCTION OF THE NOBILITY SYSTEM IN GEORGIA**

**MARINE MESKHIA**  
Georgian Technical University

Based on the historical sources and the scientific literature, the work researches the situation with the lower order of feudal nobility (Aanauri) of Georgia during XVIII-XIX centuries. The research shows the limitations of certain rights, such as the ability to sell their land, dowry rights, freeing peasantry, etc. It also describes the strive of the lower order of the feudal nobility to upgrade their status to prince nobility (Tavadi) and their support of the Russian Tsarist government's efforts to establish united "state nobility" in Georgia, which in turn, created a stronghold for strengthening Russian colonial rule in the country.



## სარეკლამო კამპანია და მისი თავისებურებები თანამედროვე პირობებში

მაია ოსიყმიშვილი  
სტუ, დოქტორანტი  
ანზორ კურატაშვილი  
სტუ, პროფესორი

საკვანძო სიტყვები: მარკეტინგული კომუნიკაცია, მიზნობრივი აუდიტორია, ინტერესი, მენეჯმენტი.

რეკლამის განვითარება თავიდანვე განპირობებული იყო ძლიერი კონკურენციითა და გასაღების ბაზრებისათვის გააფთრებული ბრძოლით. რეკლამა კომპანიებსა და ფირმებს საშუალებას აძლევს გადასცენ ინფორმაცია ისეთ პოტენციურ მყიდველებს, რომლებთანაც პირდაპირი კონტაქტი არ გააჩნიათ.

პირველ სარეკლამო ნიმუშად შეიძლება ეგვიპტური პაპირუსი მივიჩნიოთ, რომელიც მონის გაყიდვის ამბავს გვატყობინებს. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭებოდა გასაყიდი საქონლის რეკლამირებას და პოპულარიზაციას. რეკლამის პირველი სახე დამლა იყო, რომელიც ჰქონდა დამზადებულ საქონელს, ნივთსა და ნაკეთობას.

რეკლამა ლათინური სიტყვა – “ad vertere”- დან მომდინარეობს და ნიშნავს – „წამოვიყვრებ“<sup>1</sup>. მისი არსი მდგომარეობს, პროდუქტთან დაკავშირებით ხალხის ინფორმირებულობის ზრდასა და პოპულარიზებაში. რეკლამა არის მარკეტინგული კომუნიკაციის სახე, რომელიც მიზანმიმართულია მასების დარწმუნებაზე. პოპულარობის პიკს რეკლამირებამ XX საუკუნის ბოლოს მიაღწია.

ჩვენს წელთაღრიცხვამდე მეორე-მესამე საუკუნეებში, ძველ საბერძნეთსა და რომში სავაჭრო განცხადებებს უკვე ხის დაფებზე, სპილენძის ფირფიტებსა და ძვლებზე წერდნენ და თვალსაჩინო ადგილზე გამოაკრავდნენ. ამავე დროს, დაქირავებული ადამიანები საზოგადოებრივი შეკრების ადგილებში, მოედნებზე სპეციალურად აშენებდნენ კირით შეთეთრებულ კედლებს ე.წ. „ელბუმსებს“, რომლებიც დაყოფილი იყო კვადრატებად. ამ კვადრატებში ვაჭრები და მევახშეები ნახშირითა და წითელი საღებავით ათავსებდნენ შესაბამის განცხადებებს.

ნამდვილი თანამედროვე რეკლამის წარმოშობას XV-XVI საუკუნეების მიჯნაზე მიაწერენ ვენეციელ გამომცემელს-მანუქსის. მან დაიწყო წიგნების სათაურების ბეჭდვა და მათი თავფურცლების გამოფენა მაღაზიის შესასვლელში. ამდენად, მყიდველი კარებშივე ეცნობოდა წიგნების სარგებლობას. ამასთან, რომში გამოდიოდა ხელნაწერი გაზეთი „აქტა დიურნიუ“ (ყოველდღიური შემთხვევები), რომელშიც განთავსებული იყო სარეკლამო განცხადებები.

რეკლამა თანდათან პროგრესირდა. 1473 წელს ინგლისში გამოჩნდა პირველი ბეჭდური სარეკლამო განცხადება. ხოლო უკვე 1611 წელს ლონდონში შეიქმნა ა. გორაჟისა და უ. კოპის პირველი სარეკლამო ბიურო.

როგორც წესი, სარეკლამო საქმეს ეწევიან სპეციალური ფირმები და სააგენტოები, საწარმოებისა და სავაჭრო კომპანიების, მსხვილი დაწესებულებების გამომცემლობები

1 [https://www.researchgate.net/publication/340660600\\_TV\\_Ads\\_Impact\\_on\\_Consumer\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/340660600_TV_Ads_Impact_on_Consumer_Behavior)

და სხვა.

პირველი სატელევიზიო რეკლამა საქართველოში გავიდა 1950-იანი წლების ბოლოს. მაშინ ქართულ ჯემს რეკლამირებას ტელეწამყვანი ჟანეტა არჩვამე უწევდა.

რეკლამა თანდათან ხდება კომპანიების ლიდერობის სიმბოლო. რაც შეეხება მის ამოცანებსა და ფუნქციებს, შეიძლება ჰქონდეს შემდეგი სამი ფუნქცია: ინფორმირება, მარკის ან საქონლის შესახებ წაქეზება, იმიჯის შეხსენება.

მსოფლიოს ნებისმიერ ნორმალურ ქვეყანაში სპეციალური კომისია აკონტროლებს რეკლამების შინაარსსა და სისწორეს. საქართველოში მოქმედებს კანონი, რომლის თანახმადაც რეკლამა არ უნდა აღემატებოდეს დღეში 12 საათს, ზოგიერთ ქვეყანაში კიდევ უფრო მეტადაა შეზღუდული სარეკლამო ბლოკის ხანგრძლივობა.

სარეკლამო ბაზარი საქართველოში უკვე კარგა ხანია დამკვიდრდა და დინამიკურადაც ვითარდება. რეკლამა პროდუქტისა და მომსახურების რეალიზაციის ერთ-ერთი ხელშემწყობი საშუალებაა. რეკლამით შეგვიძლია გავწვდეთ გეოგრაფიულად გაფანტულ მყიდველს, რეკლამა ხელს უწყობს კონკრეტულ გარემოში მიზანმიმართულ საქმიანობას, იგი მზადაა დროულად მიიტანოს პროდუქტი მომხმარებელამდე და წარუდგინოს ისე, რომ მისთვის პროდუქტი და მომსახურება მოსაწონი გახდეს.

რეკლამა, ასევე კომპლექსური მარკეტინგული საქმიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია, რომელიც სტიმულირებას აძლევს მომხმარებელს, რომ გადადგას ნაბიჯი პროდუქტისა და მომსახურებისაკენ.

შეიძლება ითქვას, რომ რეკლამა ახდენს კომპანიის იმიჯის ფორმირებას.

რეკლამის განსაზღვრება აშშ-ს მარკეტინგის ასოციაციის თანახმად, არის კონკრეტული დამკვეთის მიერ პროდუქტის, იდეის, ან მომსახურების დაფინანსებული არაპიროვნული წარმოდგენა.

„მარკეტინგის საფუძვლების“ ცნობილი ავტორი, პროფესორი ფ. კოტლერი, ასე განმარტავს

მას: მომსახურების, ნაწარმის ან იდეის შესახებ ინფორმაციის არაპერსონალური გზით მიწოდება, მედიის სხვადასხვა საშუალებებით, რაც ფასიანია და ჰყავს გარკვეული სპონსორი.

რეკლამა წარმოადგენს კომუნიკაციის ფასიან ფორმას და ცდილობს დაიყოლიოს მომხმარებელი ან იმოქმედოს მასზე. რეკლამა მასობრივი კომუნიკაციის ერთ-ერთი ფორმაა, ის არ არის პერსონიფიცირებული. რეკლამა, ასევე წარმოადგენს საბაზრო მარკეტინგის ნაწილს და სწორად ინფორმირებს მომხმარებელს პროდუქტსა და მომსახურების ხარისხზე,

თვისებებზე, ასორტიმენტზე, მოხმარების გამოყენების წესებსა და სხვა მონაცემების შესახებ. რეკლამის გაფორმება უნდა პასუხობდეს თანამედროვე ესთეტიკურ მოთხოვნებს, ხოლო ხარჯები მის ორგანიზაციაზე არ უნდა აღემატებოდეს რაციონალურ სიდიდეს.

მსოფლიო გამოცდილებიდან ცნობილია რეკლამის როლის და მისი ძალის შესახებ: „რეკლამა ყოველთვის ინფორმაციაა, ხოლო ინფორმაცია - ყოველთვის რეკლამა არ არის“.

სარეკლამო მიმართვის ხასიათისა და თავისებურებების მიხედვით ასხვავებენ ინფორმაციულ, დამარწმუნებელ და შემახსენებელ რეკლამას.

- ინფორმაციული რეკლამის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს საქონლის დახასიათებების და პოტენციურ მომხმარებელამდე მისი ღირებულების შესახებ ინფორმაციის მიტანა.
- დამარწმუნებელი რეკლამა - რეკლამის ყველაზე აგრესიული სახეა, რომლის



ძირითადი ამოცანაა რეკლამირებული საქონლისადმი უპირატესობის მინიჭება, პოტენციურ მომხმარებელთა თანმიმდევრული დარწმუნება.

- შემახსენებელი რეკლამა - გამოიყენება განსაკუთრებულ ბაზარზე განსაზღვრული პროდუქტის (ფირმის) არსებობისა და მისი მახასიათებლების შესახებ კლიენტთა ინფორმირებულობის შესანარჩუნებლად.

მიზნობრივ აუდიტორიაზე ზემოქმედების საშუალების მიხედვით უნდა განვასხვავოთ რაციონალური და ემოციური რეკლამა.

რეკლამა რთული ფენომენია, რადგან მას განსხვავებული მიზნების და აქედან გამომდინარე, მის მიმართ განსხვავებული მოთხოვნების მქონე დამკვეთი ჰყავს.

იმისათვის, რომ გასაგები იყოს რეკლამის არსი, საჭიროა გაირკვეს „თუ ვინ აკეთებს რეკლამას, ვისთვის და რამიზნით“ - ამბობს ამერიკელი რეკლამისტი ჩარლზ ლესკოტი.

განასხვავებენ რეკლამის ცხრა ძირითად ტიპს: 1.სავაჭრო მარკის რეკლამა, 2.საცალო-სავაჭრო რეკლამა, 3.პოლიტიკური რეკლამა, 4.რეკლამა ცნობიერებაში, 5.რეკლამა პირდაპირი უშუალო გამოძახილით, 6.საქმიანი რეკლამა, 7.კორპორაციული (ინსტიტუციონალური) რეკლამა, 8.სოციალური, 9. ინტერაქტიული რეკლამა.

მარკეტინგული კომუნიკაციის სისტემაში რეკლამას უკავია განსაკუთრებული ადგილი და ძირითადი მიზანია მოთხოვნის ფორმირება, საქონლის გაყიდვისა და გასაღების

სტიმულირება. რეკლამა წარმოადგენს მყიდველის ქცევის რეგულირების, საქონელზე (მომსახურებაზე) ყურადღების მიპყრობისა და თვით ფირმის დადებითი იმიჯის შექმნის აქტიურ ინსტრუმენტს.

სარეკლამო საქმიანობის პროგრამის განხორციელების პროცესში მარკეტინგის სამსახურის მენეჯერმა აუცილებელია მიიღოს ხუთი პრინციპულად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება:

- 1) რეკლამის მიზნებისა და ამოცანების შესახებ;
- 2) რეკლამის საშუალებების (გავრცელების არხების) შესახებ;
- 3) სარეკლამო მიმართვის შესახებ;
- 4) სარეკლამო ბიუჯეტის შემუშავების შესახებ;
- 5) სარეკლამო პროგრამის შეფასების შესახებ.

სარეკლამო საქმიანობის მოცულობისა და გამოყენებული სარეკლამო საშუალებების მიხედვით, განვითარებული ქვეყნების ფირმები სხვადასხვაგვარად აორგანიზებენ სარეკლამო ღონისიებების ჩატარებას. ისინი, ან ქმნიან საკუთარ სარეკლამო განყოფილებას და თვითონ ამზადებენ რეკლამას ბეჭდვისათვის, ან იყენებენ სპეციალიზირებულ სარეკლამო სააგენტოებს. რეკლამის დამკვეთის სახით გამოდიან არა მარტო სამრეწველო ფირმები, არამედ ის ფირმებიც, რომლებიც სთავაზობენ სხვადასხვა სახის მომსახურებას: ინჟინერულ, სატრანსპორტო, სადაზღვეო, საკონსულტაციო და სხვა.

სამრეწველოს შორის გამოიყოფა ფირმა - გიგანტებიც, რომლებიც რეკლამაზე უზარმაზარ საშუალებებს ხარჯავენ. აშშ-ში 110 მსხვილი კორპორაციის წილად მოდის სამომხმარებლო საქონლის რეკლამაზე დანახარჯთა 56%.

სარეკლამო ბიზნესში დიდ როლს თამაშობენ რეკლამის გავრცელების საშუალებების მფლობელები; საგამომცემლო ფირმები, რადიო და ტელესტუდიები, საფოსტო რეკლამის ფირმები. სარეკლამო საქმიანობის ტექნოლოგიამ თანამედროვე პირობებში განიცადა არსებითი ცვლილებები კომპიუტერიზაციის პროცესის წყალობით, რომელმაც მოიცვა პრაქტიკულად ყველა მიმართულება და საშუალება სარეკლამო საქმიანობისა: სარეკლამო მასალების შექმნა და გავრცელება, სარეკლამო კამპანიების მომზადება და გატარება, შედეგების ანალიზი.

კომპიუტერიზაციამ მჭიდროდ დააკავშირა ფირმის სარეკლამო, მარკეტინგული და გასაღებითი საქმიანობა. კომპიუტერული ტექნიკის წყალობით გაჩნდა სარეკლამო ინფორმაციის მონაცემთა ბანკის შექმნის შესაძლებლობა, სადაც რეკლამის დამკვეთებს განსაზღვრული გადასახადის ხარჯზე შეაქვთ ინფორმაცია თავიანთ ფირმასა და რეკლამირებულ საქონელზე, რომელიც შეიძლება შეუკვეთოს და მიიღოს ნებისმიერმა დაინტერესებულმა პოტენციურმა მომხმარებელმა.

მონაცემთა ასეთ ბანკებს აქვთ საკვლევი ცენტრები, რომლებიც გამოცემლობების, სარეკლამო სააგენტოებისა და სამრეწველო ფორმების წამყვანები არიან.

სარეკლამო საქმიანობის მოცულობისა და გამოყენებული სარეკლამო საშუალებების მიხედვით, განვითარებული ქვეყნების ფორმები სხვადასხვაგვარად ორგანიზებენ სარეკლამო ღონისიებების ჩატარებას. ისინი ან ქმნიან საკუთარ სარეკლამო განყოფილებას და თვითონ ამზადებენ რეკლამას ბეჭდვისათვის ან იყენებენ სპეციალიზირებულ სარეკლამო სააგენტოებს.

შეტყობინების სტრატეგიის დაგეგმვა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომხმარებლის დარწმუნებისას პროდუქტისა და მომსახურების სარგებლიანობის თვალსაზრისით. ეფექტიანი სტრატეგიის განვითარება იწყება მყიდველთა სტრატეგიული სარგებლის იდენტიფიცირებით, სათანადო სარეკლამო მოწოდების ფორმირებით. შეტყობინების სტრატეგია უნდა იყოს გამოკვეთილი. შემდგომში კი შესაძლებელია კომპანიის სტრატეგიის გამოკვეთა.

სარეკლამო გეგმა არის მარკეტინგული გეგმის ძირითადი ასპექტი. ის ეხმარება ბიზნესს პატარა მიზნების შემუშავებაში, რომლებიც მერე უფრო დიდ მარკეტინგულ სტრატეგიებში გადაიზრდებიან. მაგალითისთვის: სარეკლამო გეგმის შედგენას რამოდენიმე თვიდან წლამდე პერიოდი შეიძლება დასჭირდეს, სადაც მარკეტინგული სტრატეგია გათვლილი იქნება 5 წელზე. გეგმა მოიცავს კვლევებს, ანგარიშებს, ბიუჯეტს და სხვას. დასრულების შემდეგ სარეკლამო გეგმა გამოიყურება როგორც ანგარიში, რომელიც ნებისმიერ მომენტში შეიძლება

შევთავაზოთ ბიზნესს. ასევე, დღიდან–დღემდე გაწერილი გეგმა, რომელიც დაგვეხმარება არ ავცდეთ გზას სარეკლამო კამპანიის მიმდინარეობისას.

მეცნიერთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ მარკეტოლოგებმა კლიენტებს მაქსიმალურად უნდა უზიბონ ყიდვისკენ, რეკლამა უნდა იყოს დაფუძნებული იმ მეთოდოლოგიაზე, რომელიც გვიჩვენებს თუ რა უნდა მყიდველს და რა დროს.

ონლაინ რეკლამირებისას ბრენდის რეკლამირებაზე ნაკლები ყურადღებაა გამახვილებული, მთელი ფოკუსი გაყიდვის მაქსიმირებაზეა გაკეთებული.

იდეალურ სამყაროში, უნდა არსებობდეს შესაძლებლობა პოტენციურ და რეალურ კლიენტთან წინასწარ განზრახული მიდგომით კონტაქტის, მყარი შესაძლებლობებით რომ მივყიდოთ მას რეკლამირებული პროდუქტი და ეს ყიდვის პროცესი გავხადოთ მრავალჯერადი და არა ერთჯერადი (როგორც უმეტესად ხდება).

დღეს, რეკლამა განიხილება, როგორც მარკეტინგის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი. ის მტკიცედ დამკვიდრდა საზოგადოებაში და ჩვენი ცხოვრების ხელშეუვალი ატრიბუტია.

დასკვნა.

შეჯამების სახით აღვნიშნავთ, რომ თუ გვინდა, რომ ჩვენი კომპანია დასაქმებულებმა არ დატოვონ, საჭიროა ვიცოდეთ თითოეული მათგანის შრომითი მოტივი და ვითვალისწინებდეთ მას შრომით საქმიანობის მართვაში. განსაკუთრებით უნდა



გავუფრთხილდეთ იდეური მოტივის ადამიანებს. ნებისმიერი კომპანიის გენერალური მენეჯერისთვის ბედნიერებაა თუ ის შეძლებს ჰყავდეს შტატში იდეური მოტივირების ადამიანები. ამის მისაღწევად, მენეჯერი არც შრომას, არც ძალისხმევას და არც ფულად რესურსს არ უნდა ზოგავდეს. დღეს, XXI საუკუნეში ყველა კარგად იცნობიერებს, რომ დასაქმებული ადამიანები კომპანიის ძირითადი აქტივია“. დასაქმებულთა შორის კი, კომპანიისთვის ყველაზე ფასეული იდეური მოტივირების ადამიანები არიან.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. „რეკლამის ისტორია და პირველი ქართული რეკლამა“  
<http://www.marketer.ge/reklamis-istoria/> ;
2. ნატალი ელიზბარაშვილი - „რეკლამის წარმოშობის ისტორია“ - 2011  
<http://www.education.ge/index.php?do=definition/view&id=1021> ;
3. ვ. გრიგოლავა. რეკლამა და ფსიქოლოგია;
4. Беклешов Д.В., Воронов К.Г. Реклама в торговле.
5. Каневский Е.М. Эффект рекламы.
6. <http://smallbusiness.chron.com/elements-advertising-plan-advertising-strategy-14601.html>
7. <http://www.tsbc.co.uk/sbo/hsbckn/viewLesson.aspx?Lid=124>
8. <http://www.myprofessionaladvertising.com/Advertising%20Planning.htm>

#### რეზიუმე

თანამედროვე სამყაროში საზოგადოებრივმა პროგრესმა მოითხოვა სარეკლამო აქტუალობა. რეკლამის მთავარ გამოწვევად შეიძლება მივიჩნიოთ ადამიანთა დაინტერესება სიახლისადმი. რომ მიაღწიო წარმატებას, იქონიო წარმატებული ბიზნესი მცირე თუ დიდი, აუცილებელია სარეკლამო კამპანიის სწორად დაგეგმვა და განხორციელება. რეკლამა არის მარკეტინგული კომუნიკაციის სახე, რომელიც მიზნობრივ აუდიტორიაზე ზემოქმედების საშუალებაა და მიზანმიმართულია მასების დარწმუნებაზე. რეკლამა გარკვეული პასუხისმგებელი პირის მიერ საწარმოსა და საქონლის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების უპიროვნო ფასიანი საშუალებაა და ფირმას საშუალებას აძლევს გადასცეს შეტყობინება პოტენციურ მყიდველებს, რომლებთანაც პირდაპირი კონტაქტი არ გააჩნიათ.

დღეს, რეკლამა განიხილება, როგორც მარკეტინგის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი. მეცნიერება რეკლამის შესახებ მიჩნეულია ბიზნესის უმნიშვნელოვანეს სფეროდ და ბაზრის კონკურენციის ინსტრუმენტია.

თანამედროვე საზოგადოებაში რეკლამა განიხილება, როგორც გაყიდვების მთავარი იარაღი და იმდენად მრავალსახოვანია, რომ დასანანი იქნება შემოვიფარგლოთ მხოლოდ განმარტებით.

## SUMMARY

Maia Osikmishvili , PHD  
of Georgian Technical University  
Anzor Kuratashvili, Professor  
of Georgian Technical University

In the modern world, social progress has demanded advertising relevance. The main challenge of advertising can be considered the interest of people in news. To achieve success, to have a successful business, small or large, it is necessary to properly plan and implement an advertising campaign. Advertising is a form of marketing communication that is a means of influencing a target audience and is aimed at persuading the masses. Advertising is an impersonal paid means of disseminating information about an enterprise and goods by a certain responsible person and allows the firm to convey a message to potential buyers with whom they do not have direct contact.

Today, advertising is considered as the most important component of marketing.

The science of advertising is considered the most important area of business and is a tool for market competition.

In modern society, advertising is considered as the main sales tool and is so multifaceted that it would be a shame to limit it to just one definition.

**Keywords:** marketing communication, target audience, interest, management.

# საქართველოს ჯანდაცვის სფეროში კლასტერების ფორმირების მეთოდოლოგიური საკითხები

ლალი ჩაგელიშვილი-აგლაძე  
გურამ თავართქილაძის სახელობის, თბილისის  
სასწავლო უნივერსიტეტის პროფესორი

**საკვანძო სიტყვები:** ჯანდაცვის კლასტერი; რეგიონული კლასტერი; სახელმწიფო პოლიტიკა; მდგრადი განვითარება

## შესავალი

დღეს უკვე არავისთვის უცხო აღარაა კლასტერის ფენომენი. მისი მნიშვნელობა და როლი დარგის, რეგიონის, ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ზრდასა და მდგრად განვითარებაში.

დღეისათვის კლასტერის ცნებაში მოიაზრება ძირითადად ისეთი ეკონომიკური სუბიექტების ურთიერთქმედება, როგორცაა სახელმწიფო და კერძო სექტორის სტრუქტურები. სიტყვა „Cluster“ ინგლისური წარმოშობისაა და ლოკალური საწარმოების დამაკავშირებელ რგოლსნიშნავს. კლასტერების ჩამოყალიბების იდეა ეკუთვნის ცნობილ მეცნიერი ეკონომისტს ა. მარშალს, ხოლო თანამედროვე კლასტერის ფორმირების თეორიული - საფუძვლები ჩამოყალიბებული იქნა ამერიკელი მეცნიერის მაიკლ პორტერის მიერ, მისი სამეცნიერო ნაშრომი „Competitive Advantage of Nations“ შესაძლებელია გამოვყოთ, როგორც კლასტერების ფორმირების თეორიული საფუძველი. მაიკლ პორტერმა მოგვცა ცალკეული მსხვილი - საწარმოების განვითარების ანალიზი მსოფლიო ბაზარზე კონკურენციის პირობებში. სწორედ კონკურენტული უპირატესობანი წარმოდგენილი ბიზნეს სუბიექტებს უქმნის სინერგიულ ეფექტს და სწორედ ამ სისტემის ფორმირებას ეკონომიკის ისტორიაში ეწოდა „კლასტერი“. მ. პორტერი მიიჩნევდა, რომ კლასტერში სუბიექტებს შორის ურთიერთობის ხარისხს მიყვავართ კონკურენტუნარიან ურთიერთობებამდე.

კლასტერის ფორმირების ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს ეკონომიკური სუბიექტების გეოგრაფიული სიახლოვე. მაიკ პორტერის განმარტებით კლასტერი წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური სუბიექტების გეოგრაფიულ ლოკალიზაციას, რომლებიც ფუნქციონირებენ მონათესავე სფეროებში დაქმნიან ძლიერ კონკურენტულ გარემოს.

მსოფლიოში მიმდინარე ბოლოდროინდელმა მოვლენებმა კიდევ უფრო ცხადად დაგვანახა ის საჭიროებები და აუცილებლობები, რაც ქვეყნების წინაშე დადგა კოვიდ პანდემიის დროს. ფაქტიურად ძლიერი ქვეყნებიც კი ვერ გაუმკლავდნენ იმ ძლიერ გამოწვევას, რაც პანდემიის პირველმა ტალღამ მოიტანა. ვერც მიკრო და ვერც მაკრო დონეზე სტრუქტურები მზად არ აღმოჩნდნენ გამკლავებოდნენ ამ გაუთვალისწინებელ მოვლენას.

რალა თქმა უნდა სახელმწიფო დონეზე შემუშავდა კრიზისების მართვის სახელმწიფო სტრატეგიები/პროგრამები, რაც პირველ ყოვლისა ჯანდაცვის სფეროსადმი მხარდაჭერას და ყოველმხრივ დახმარებას გულისხმობდა; ყველა სოციალურ-ეკონომიკური სტრუქტურა მის გარშემო მობილიზდა. მაგრამ ეს



პროგრამები ითვალისწინებდა მოკლევადიან პერიოდში პრობლემების დაძლევის და პანდემიის რისკების შემცირებას.

პრაქტიკამ ცხადყო, რომ ქვეყნის მდგრადი განვითარებისათვის საჭირო და აუცილებელია ქვეყანას შემუშავებული ქონდეს კრიზისების მართვის სტრატეგია არა მხოლოდ მოკლევადიან, არამედ გრძელვადიან პერიოდისათვისაც და ის, ცენტრალური სტრატეგიის შემადგენელი, განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს.

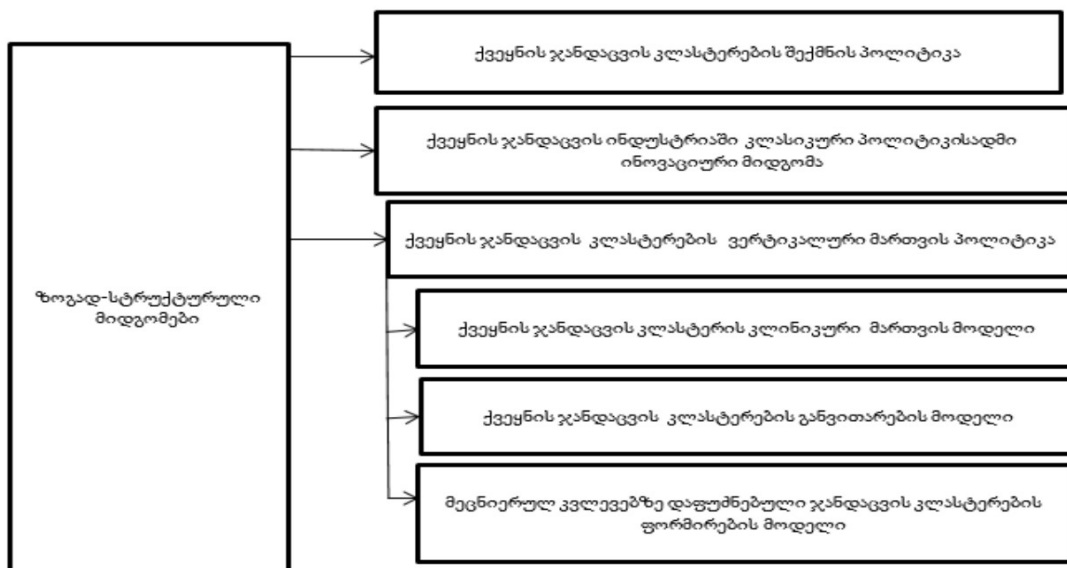
თანამედროვე მსოფლიოში ქვეყნების მდგრადი და კონკურენტუნარიანი სტრატეგიების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად ქვეყნის პრიორიტეტულ სფეროებში კლასტერიზაცია მიგვაჩნია. ევროპის არაერთმა მაგალითმა დაგვანახა კლასტერების ძალა და ეფექტები დარგის, რეგიონის, ქვეყნის განვითარებაში.

ყიველივე ზემოდ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ნაშრომში ყურადღება შევაჩერეთ ჯანდაცვის სფეროს მდგრადი განვითარების მეთოდოლოგიის საკითხზე, კერძოდ კი ამ სფეროში კლასტერების ფორმირების მეთოდოლოგიაზე.

### ძირითადი ნაწილი

ჩვენს მიერ შესწავლილი საინფორმაციო ანალიტიკური ბაზის საფუძველზე შესაძლებელია გამოვყოთ უნივერსალური მეთოდოლოგიური მიდგომები ქვეყნის ჯანდაცვის სფეროში. ჩვენი აზრით ჯანდაცვის სფეროზე ზემოქმედებას შედეგების მიხედვით შეგვიძლია წარმოვადგინოთ შემდეგი სქემა (იხ. სქემა 1.1)

სქემა 1.1 ქვეყნის ჯანდაცვის სფეროს კლასტერების ფორმირების სახელმწიფო პოლიტიკის მიდგომები



სქემაზე ნაჩვენებია ქვეყნის ჯანდაცვის კლასტერების ფორმების პოლიტიკა, რომლის დანიშნულებაც კონკურენტუნარიანი კლასტერების შექმნა და მისი რეალიზებისათვის მარეგულირებელი ნორმატიული დოკუმენტების შემუშავება, რომლის საფუძველზეც განხორციელდება ქვეყნის მასშტაბით ჯანდაცვის კლასტერების ფორმირებისა და ექსპლუატაციის ეტაპები.

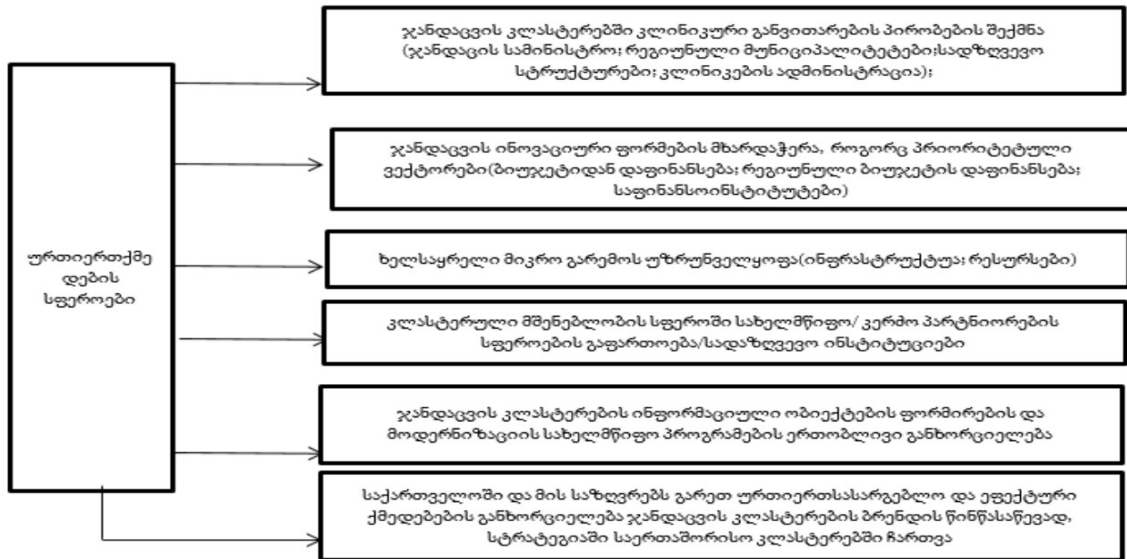
კლასტერების შედეგიანობისათვის აუცილებელია მისი განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და ქვეყნის სოციალურ-პოლიტიკური გარემოსთან მისი ადაპტირება.

ჯანდაცვის - კლასტერების რეგულირების თავისებურება მდგომარეობს მის

ვერტიკალურ მართვაში, რაც გულისხმობს შესაბამისი მიზნობრივი პროგრამების შემუშავებას და განხორციელებას.

ქვემოთ მოცემულ 1.2 სქემაზე. წარმოდგენილია ისეთი სახის ურთიერთქმედებები, რომელიც საბოლოო ჯამში უზრუნველყოფს ქვეყნის დონეზე ჯანდაცვის კლასტერების საქმიანობის შედეგიანობას.

სქემა 1.2 ჯანდაცვის კლასტერების მართვის ძირითადი მიმართულებები სამთავრობო ორგანოებს შორის ურთიერთობების სფეროში.



როგორც მოტანილი სქემიდან ჩანს, ურთიერთქმედების განვითარებას ხელისუფლებასა და ჯანდაცვის კლასტერების მართვის ორგანოებს შორის მივყავართ მთლიანად რეგიონების მდგრად განვითარებასთან. ჯანდაცვის კლასტერებში ხელისუფლებისა და ბიზნესის წარმომადგენლების ერთობლივი საქმიანობით შესაძლებელი გახდება ქვეყნის რეგიონების ერთ-ერთ მიმზიდველ დესტინაციად გადაქცევა. რეგიონებში ადგილობრივმა მუნიციპალურმა ხელისუფლებამ ჯანდაცვის სფეროში, უნდა მოახდინოს ადმინისტრაციული უფლებამოსილების ნაწილის გადაცემა ჯანდაცვის კლასტერების მენეჯმენტისათვის, ხოლო თვითონ კირესურსების კონცენტრირება მოახდინოს სამიზნე აუდიტორიაზე. ამას თავის მხრივ მოყვება რეგიონებში ჯანდაცვის და სადაზღვევო (ჯანმრთელობის დაზღვევის) კულტურის ჩამოყალიბება, სამედიცინო სტრუქტურებისა და კადრების განვითარება, ყოველივე აღნიშნული კი დადებით თანმდევ სოციალურ-ეკონომიკურ შედეგს გამოიწვევს.

ჯანდაცვის კლასტერის ჩამოყალიბება და განვითარება ხელს შეუწყობს საქართველოს რეგიონების ბუნებრივ რესურსული პოტენციალის სრულად გამოყენებას და მათ სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი ფუნქციების წინწამოწევას და განვითარებას, რაც ბოლო 2 ათეული წლის განმავლობაში მივიწყებულია. ეს თავის მხრივ გააჩენს მოთხოვნას სამკურნალო კურორტებზე არა მხოლოდ ეროვნულ, არამედ საერთაშორისო დონეზეც, რაც კონკურენტული უპირატესობების მოპოვებისათვის მნიშვნელოვანია.

## დასკვნა

ქვეყნის მასშტაბით რეგიონების ჯანდაცვის კლასტერების ფორმირების სტრატეგიას საფუძვლად უნდა დაედოს რეგიონში ჯანდაცვის განვითარების გრძელვადიანი მიზნობრივი პროგრამები.

ჯანდაცვის კლასტერის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მიზანშეწონილად მიგვაჩნია რამოდენიმე პრინციპული საკითხის გადაწყვეტა:

I. აუცილებელია რეგიონებში სათანადო უნარ-ჩვევების მქონე კვალიფიციური სპეციალისტების მომზადება და ამ სფეროში დასაქმება, რაც თავის მხრივ სპეციალური ცოდნისა და უნარების შექმნა/ განვითარებას მოიაზრებს. აღნიშნულისათვის კისაჭიროა სპეციალური პროფესიული, კვალიფიკაციის ამაღლების, სემინარების, ტრენინგ პროგრამების განხორციელება;

II. აუცილებელია მომხმარებლების ინტერესების დასაკმაყოფილებლად რეგიონებში ქმედითუნარიანი ურთიერთდაკავშირებული სტრუქტურების არსებობა, რომლებსაც შესწევთ უნარი გაზარდონ ეკონომიკური აქტივობა, დაწერონ ინოვაციური ტექნოლოგიები და შესაძლებელი გახადონ სტრატეგიული ალიანსები ჯანდაცვის მომსახურების სფეროში.

III. გასათვალისწინებელია რეგიონების ჯანდაცვის კლასტერის ზრდის პოტენციალი, რომელშიც ყურადღება გამახვილდება კლასტერის ინსტიტუციურ ინფრასტრუქტურაზე, როგორცაა სახელმწიფო მარეგულირებელი საკანონმდებლო ნორმატიული აქტები, საჯარო და კერძო პარტნიორული ურთიერთობები სტრუქტურებს შორი, განსაკუთრებით კი ჯანდაცვის, სადაზღვევო, სოცუზრუნველყოფის სფეროებში. აქ ძირითადად განიხილება სახელმწიფო მხარდაჭერის პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს რეგიონებში კონკურენტული სამედიცინო ბაზრის ფორმირებას და ჯანდაცვის კლასტერის შემდგომ განვითარებას,

IV. აუცილებელია კლასტერის სხვადასხვა ელემენტების შეფასება და მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა, სახელმწიფოს თუ ხელისუფლების ადგილობრივი მუნიციპალური ორგანოების საჭიროებების, დახმარების. მხარდაჭერის განსაზღვრისათვის.

ჯანდაცვის კლასტერების ფორმირებაზე დიდ გავლენას ახდენს გარემო ფაქტორები, რომლებიც საშუალებას იძლევა გაფართოვდეს მიწოდებული სერვისების სპექტრი, რათა მაქსიმალურად გაიზარდოს მომხმარებელთა კმაყოფილება და სამედიცინო ბაზრის მონაწილე ერთეულთა რაოდენობა, რომლებიც ჩართულნი არიან კლასტერის მშენებლობაში.

ყოველივე ზემოდ აღნიშნული, გრძელვადიან პერიოდში შესაძლებლობას მოგვცემთ გაფართოვდეს ჯანდაცვის კლასტერების გეოგრაფიული არეალი და მოხდეს უფრო ფართო რეგიონულ ბლოკებს შორის ჯანდაცვის კლასტერების ფორმირება, რაც ქვეყნის საერთაშორისო სამედიცინო ბაზარზე გავლის კარგი საშუალება იქნება.

წარმოდგენილი მეთოდოლოგიით კლასტერების ფორმირება და განხორციელება დადებითი მულტიპლიკატორის როლსაც შეასრულებს ქვეყნის ეკონომიკის დარგებისათვის, რაც მდგრადი განვითარებისათვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია.



## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Майкл Портер – Конкуренция; Издательский дом «Вильямс»; Санкт-Петербург, Москва, Киев, 2002
2. Jonauskis, M. (2007), Technology platforms and cluster development in Lithuania, Paper presented at International Conference: “Clusters Connecting possibilities in South East Europe”, April 20-21, Opatija: Ministry Of Economy, Transport and Communications of the Republic of Croatia. Available at: [www.migpv.rh](http://www.migpv.rh)
3. Lagendijk, A. (2000) Learning in Non-core Regions: Towards “Intelligent Clusters”; Addressing Business and Regional Needs; in Boekema, F., K. Morgan, S. Bakkers, Rutten, R. (Eds.), Knowledge, Innovation and Economic Growth. The Theory and Practice of Learning Regions, Edward Elgar, Cheltenham (165-191).
4. Ketels, C. H. M. (2003) The Development of the cluster concept – present experiences and further developments; Prepared for NRW conference on clusters, Duisburg, Germany, 5 Dec 2003.
5. Ketels, Ch., (2004) European Clusters, Hagbarth Publications 2004.
6. O. Solvell, G. Lindqvist, C. Ketels, Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies, ISBN 91-974783-2-6; Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm, First edition, May 2006;
7. OECD (2001) World Congress on Local Clusters: Local Networks of Enterprises in the World Economy; Issues paper; 23-24 January, 2001
8. Porter, M. E, (2003), Building the Microeconomic Foundations of Competitiveness, in: The Global Competitiveness Report 2002-2003, World Economic Forum, New York: Oxford University Press

## რეზიუმე

პრაქტიკამ ცხადყო, რომ ქვეყნის მდგრადი განვითარებისათვის საჭირო და აუცილებელია ქვეყანას შემუშავებული ქონდეს კრიზისების მართვის სტრატეგია არა მხოლოდ მოკლევადიან, არამედ გრძელვადიანი პერიოდისათვისაც და ის, ცენტრალური სტრატეგიის შემადგენელი, განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს.

თანამედროვე მსოფლიოში ქვეყნების მდგრადი და კონკურენტუნარიანი სტრატეგიების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად ქვეყნის პრიორიტეტულ სფეროებში კლასტერიზაცია მიგვაჩნია. ევროპის არაერთმა მაგალითმა დაგვანახა კლასტერების ძალა და ეფექტები დარგის, რეგიონის, ქვეყნის განვითარებაში.

ყიველივე ზემოდ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ნაშრომში ყურადღება შევაჩერეთ ჯანდაცვის სფეროს მდგრადი განვითარების მეთოდოლოგიის საკითხზე, კერძოდ კი ამ სფეროში კლასტერების ფორმირების მეთოდოლოგიაზე.

საინფორმაციო ანალიტიკური ბაზის საფუძველზე შემუშავებულია: 1. ქვეყნის ჯანდაცვის სფეროს კლასტერების ფორმირების სახელმწიფო პოლიტიკის მიდგომების ძირითადი ასპექტები; 2. სამთავრობო ორგანოებს შორის ურთიერთობების სფეროში ჯანდაცვის კლასტერების მართვის ძირითადი მიმართულებები.

ნაშრომის ბოლოს წარმოდგენილია დასკვნები.

# METHODOLOGICAL ISSUES OF CLUSTER FORMATION IN THE FIELD OF HEALTHCARE OF GEORGIA

Lali Chagelishvili-Agladze  
Doctor of Economic Sciences,  
Professor of the Guram Tavartkiladze University

## Abstract

Practice has made it clear that for the sustainable development of the country, it is necessary to have a crisis management strategy developed not only for the short term, but also for the long term, and it should be an integral part of the central strategy.

In the modern world, clustering in priority areas is one of the important directions of the country sustainable and competitive strategies.

Experience of Europe has show us the power and effects of clusters in the development of the industry, region, and country.

Based on above mentioned, in the paper we focused on the issue of the methodology of sustainable development of the healthcare sector, in particular, on the methodology of cluster formation in this field.

On the basis of the informational analytical base, the following aspects are developed: 1. The main aspects of the state policy approaches to the formation of healthcare clusters in the country; 2. The Main directions of management of healthcare clusters management in the field of relations between government bodies.

Conclusions are presented at the end of the paper.

**Keywords:** Healthcare cluster; Regional cluster; State policy; Sustainable development

## პორტფელური ანალიზის მოდელები

ირინე დავრაშელიძე,  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი (მოწვეული)

მალხაზ ფარცვანია,  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

### შესავალი

პორტფელური ანალიზი სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ ინსტრუმენტად ითვლება. მისი არსებობა უკავშირდება ცნება „პორტფელის“ წარმოშობას, რომელიც ფრანგულენოვანია („Portfeuille“), და პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს ჩანთას. ცხადია, მეცნიერებაში ამ ტერმინის გამოყენებისას ჩანთასთან არა გვაქვს საქმე. მოცემულ შემთხვევაში პორტფელში იგულისხმება რაღაცა ნაკრები, ერთობლიობა. ის შეიძლება იყოს სხვადასხვა ფასიანი ქაღალდების ნაკრები, პროექტების ნაკრები, სხვადასხვა პროფილის ბიზნესების ნაკრები და ა. შ.

საზღვარგარეთ პორტფელიც, პორტფელური ანალიზიც და პორტფელური მართვაც დიდი ხანია დამკვიდრდა. საქართველოში კი ეხლა იწყება მისი თეორიული გააზრება. ჩვენი სტატია ეძღვნება ამ თემას და იგი რამდენადმე შეუწყობს ხელს დაინტერესებულ ადამიანებში ამ საკითხის სწორ აღქმას.

### ძირითადი ტექსტი

განურჩევლად იმისა, თუ რისგან შესდგება პორტფელი, მას მართვა სჭირდება, მართვის პირველი საფეხური კი არის ანალიზი, მოცემულ შემთხვევაში - პორტფელური ანალიზი.

- პორტფელური ანალიზის სხვადასხვა მოდელები არსებობს [1. გვ. 225]:
- მოდელი „დარგის ზრდა/ბაზრის წილი“;
- მოდელი „დარგის მიმზიდველობა/კონკურენტული ძალა“;
- მოდელი „რესურსები/პროდუქტები“;
- მოდელი „ტექნოლოგიები“;
- მოდელი „ეკოლოგია“;
- მოდელი „ქვეყანა“;
- მოდელი „ინვესტიციების რენტაბელობა/ბაზრის წილი“;
- მოდელი „ბაზარში შესვლის ბარიერები/კომპანიის პოზიცია ბაზარზე“.

ვიდრე დავახასიათებდეთ ამ მოდელებს, წინასწარ უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს მოდელები სტრატეგიული მენეჯმენტის სკოლებმა შექმნას. ამ სკოლების 10 ჩამონათვალიდან პორტფელური კონცეფცია პირველი სამი სკოლის წარმომადგენელთა ნამუშევარია. ეს სკოლებია: დიზაინის სკოლა, დაგეგმვის სკოლა და პოზიციონირების სკოლა. პირველი სკოლის წარმომადგენლები სტრატეგიას მოდულირებად განიხილავდნენ, მეორე სკოლის წარმომადგენლები (მაგალითად, ი. ანსოფი) - როგორც არაფორმალურ დაგეგმვას, ხოლო მესამე სკოლის წარმომადგენლები (მაგალითად, მ. პორტერი) - ბაზარზე კომპანიის პოზიციონირებას.

პორტფელის ანალიზის და მართვის ზემოთ ჩამოთვლილი მოდელები სხვადასხვა დროს ამ სკოლებმა შექმნეს და შემოგვთავაზეს. მათ ისინი დივერსიფიცირებული კომპანიების ბიზნეს-პორტფელების საანალიზოდ შეიმუშავეს. დივერსიფიცირებული კომპანია არის მრავალპროფილიანი კომპანია. იგი შეიძლება სხვადასხვა დარგში



ახორციელებდეს ბიზნესს და შეიძლება ერთი დარგის შიგნით მონათესავე სფეროებში. ორივე შემთხვევაში ის ბიზნესების პორტფელს ფლობს. გამდაფრებული კონკურენციის პირობებში მან ისე უნდა მართოს ეს ბიზნესები, რომ არ დაკარგოს კონკურენტუნარიანი პოზიცია ბაზარზე. ამისათვის მან სისტემატურად უნდა მოახდინოს მათი ფუნქციონირების შედეგის შესწავლა, ანუ მის ხელთ არსებული ბიზნეს-პორტფელის ანალიზი, და განახორციელოს ამ ბიზნეს-პორტფელების სელექცია - კარგად მომუშავე დაიტოვოს, კრიზისში მყოფი და არასაიმედო გააუქმოს (ლიკვიდაცია), ხოლო მძიმე მდგომარეობაში მყოფს, მაგრამ პერსპექტივის მქონეთ ინვესტიციებით დაეხმაროს, რათა ის ფეხზე დადგეს.

დასავლეთის კომპანიები ამ სამუშაოს ასრულებენ იმ მოდელებით, რომლებიც ჩვენ ზემოთ ჩამოვთვალეთ. მათ შორის არჩევანს ისინი თვითონ აკეთებენ, რადგან არცერთი მათგანი არ მიიჩნევა უნაკლო და უნივერსალურ მოდელად.

ქვემოთ წარმოვადგენთ ამ მოდელების თეორიულ დახასიათებას.

**მოდელი - „დარგის ზრდა/ბაზრის წილი“.** ამ მოდელით ბიზნეს-პორტფელის ანალიზის ჩატარებისას, კომპანია ანალიზებს: 1. როგორ მიმართებაში არიან მისი ბიზნეს-პროფილები შესაბამისი დარგის ზრდასთან, ანუ იზრდებიან მის ტოლად, მასზე მეტად თუ მასზე ნაკლებად; 2. რა წილი უკავიათ მათ ბაზარზე თავისი პროდუქციის რეალიზაციით. რაღა თქმა უნდა, რომ თუ კომპანიის რომელიმე ბიზნეს-პროფილის ზრდა მუდმივად ნაკლებია შესაბამისი დარგის ზრდის მაჩვენებელზე და, ამასთან მისი წილიც ბაზარზე მინიმალურია, და, ეს ვითარება წლებია თანდათან უარესდება, კომპანიამ ამ ბიზნესზე უარი უნდა თქვას და თავის ბიზნეს-პორტფელიდან ამოიღოს.

**მოდელი - „დარგის მიმზიდველობა/კონკურენტული ძალა“.** ამ მოდელის ავტორია მეცნიერი რ. გრიუნგო [2. გვ. 148-149]. პორტფელურ ანალიზში ამ მოდელის გამოყენებით კომპანიის მენეჯმენტი ადგენს თუ როგორ მოქმედებს ბიზნესში დაბანდებული ინვესტიცია მის მოგებაზე.

მოდელი - „სასიცოცხლო ციკლი/კონკურენტული პოზიცია“.

ეს მოდელი შეიმუშავეს მეცნიერებმა ჩ. ხოფერმა და დ. შუნდელმა. ამ მოდელის შინაარსი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიაში შემავალი ბიზნეს-პროფილები ძირითადად, განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე (სტადიაზე) არიან. ზოგიერთი შეიძლება ახლად დაბადებულია, ზოგი ზრდის ეტაპზეა და ა. შ. კომპანიის მენეჯმენტმა ანალიზისას ეს უნდა მიიღოს მხედველობაში და მათ სასიცოცხლო ეტაპის შესაბამისი მოთხოვნები წარუდგინოს.

**მოდელი - „რესურსი/ პროდუქტები“.** ეს მოდელი ორიენტირებულია რესურსებით მომარაგებაში რისკის საშიშროებაზე. ამ მიზნით, განიხილება რესურსებზე ხელმისაწვდომობის და რესურსების ღირებულების მატრიცა. იგი კომბინირებულია პროდუქტების მატრიცასთან, რომელიც პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლს გვიხასიათებს. ამ მოდელით იდეალურ პორტფელად ითვლება ის პროდუქცია, რომლის წარმოება ზრდის და სიმწიფის სტადიაზეა, არ ემუქრება მომარაგებაში შეფერხებები და ივაჭრება მიმზიდველ ბაზრებზე.

**მოდელი - „ტექნოლოგიები“.** ეს მოდელი ეფუძნება კომპანიაში წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) ტექნოლოგიას და იხილავს მასზე მომავალი (პროგნოზირებული) ტექნოლოგიების გავლენას. როგორც წესი, კომპანიის ძლიერ მხარეებში ნაკლებად მოიხსენიებენ ტექნოლოგიას. ამ მოდელის შემუშავების მიზანი სწორედ ის იყო, რომ კომპანიის დაგეგმვაში აისახოს როგორც პროცესული, ისე პროდუქტიული ტექნოლოგია.

ტექნოლოგიების პორტფელის ანალიზი ოთხ ფაზას მოიცავს [1. გვ. 234]:

1. გარე გარემოს ანალიზი.

2. პროდუქტიული და პროცესული ტექნოლოგიების იდენტიფიცირება
3. ტექნოლოგიების მიმზიდველობის შეფასება
4. ტექნოლოგიებში არსებული მდგომარეობის ტრანსფორმაცია მომავლის ტექნოლოგიებზე.

ამ ფაზების გავლის შემდგომ კომპანიას ადვილად შეუძლია გადაწყვიტოს უნდა მოახდინოს შემდგომი ინვესტირება არსებულ ტექნოლოგიებში თუ უნდა მოახდინოს დეზინვესტირება.

**მოდელი - „ეკოლოგია“.** ეს მოდელი მიმართულია გარემოს დაცვის პრობლემის გადაწყვეტისკენ. მოცემულ შემთხვევაში უნდა შედგეს ორგანიზაციის მატრიცა, რომელიც მოიცავს ეკოლოგიურ მიმზიდველობას და ეკოლოგიურ ძალას. პირველი, ანუ ეკოლოგიური მიმზიდველობა განისაზღვრება იმ უპირატესობებით, რომელსაც კომპანიას აძლევს წარმოების პროცესში მისი ეკოლოგიური ქცევა, ანუ ეკოლოგიურად სუფთა ნედლეულის გამოყენება და ნარჩენების უტილიზაცია. რაც შეეხება ეკოლოგიურ ძალას, იგი ასახავს კომპანიის პროდუქციის უვნებლობას.

**მოდელი - „ქვეყანა“.** მოცემულ შემთხვევაში კომპანიამ პორტფელური ანალიზი უნდა განახორციელოს იმ ქვეყნების ჭრილში, სადაც იყიდება მისი პროდუქცია, ან მომსახურება და იქვე მოახდინოს შედარება იმ კონკურენტების მაჩვენებლებთან, რომლებიც იმავე ქვეყნების ბაზრებზე ვაჭრობენ.

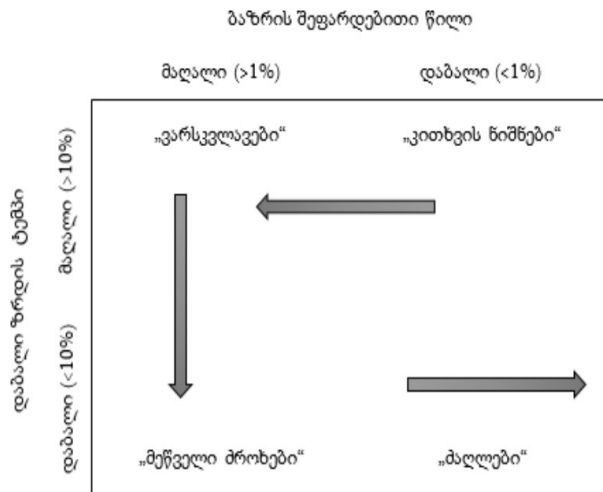
**მოდელი - „ბაზარში შესვლის ბარიერები/საბაზრო პოზიცია“.** მოცემული მოდელით კომპანიის მენეჯმენტი არკვევს აქვთ თუ არა მის ბიზნეს-პროფილებს ბაზარში შესვლის ბარიერები და ამასთან, როგორია ისინი (მოკლევადიანი თუ ხანგრძლივადიანი). ასეთი ბარიერი აქვს დაწესებული ევროკავშირს, მაგალითად, ნიორზე. ასე რომ, აგროფირმებმა ვისაც ნიორი მოჰყავთ, უნდა გაითვალისწინონ, რომ ევროპაში ნიორზე 5%-იანი ქვოტა დაწესებულია. ამ მოდელითვე ირკვევა და ფასდება გამოკვლეული ბიზნეს-პროფილის საბაზრო პოზიცია. ცხადია, სასურველია, რომ დინამიკაში ეს პოზიცია მყარდებოდეს.

**მოდელი - „ინვესტიციების რენტაბელობა/ბაზრის წილი“.** მოცემული მოდელის გამოყენებით ირკვევა ბიზნესში ინვესტიციების ჩადება ზრდის თუ არა მის მოგებას და ამის გარდა, მნიშვნელოვანია თუ არა ამ ბიზნესის მიერ დაკავებული წილი ბაზარზე.

ასეთი ანალიზის ჩატარების და დასკვნების გაკეთების შემდეგ, კომპანიები იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელ ბიზნესზე თქვან უარი, რომელი დაიმატონ პორტფელში და რომლის განვითარება წახალისონ. პირველი მოდელის გამოყენებისას ეს უნდა გადაწყვიტონ მათი ორი მაჩვენებლით - დარგის ზრდა და ბაზრის წილის ზრდა. ამ ორი მაჩვენებლით გამოჩნდება კომპანიის ბიზნეს-პროფილების ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. იმ ბიზნეს-პროფილებს, რომელთაც ორივე ეს მაჩვენებელი მაღალი აქვთ და ცხადია, მაღალშემოსავლიანიც არიან, მეცნიერმა მ. პორტერმა „მეწველი ძროხები“ უწოდა, იმ ბიზნესებს, რომელთაც განვითარების პერსპექტივა აქვთ - „ვარსკვლავები“, ზრდის მაღალი ტემპის, მაგრამ დაბალი საბაზრო წილის მქონეთ - „კითხვის ნიშნები“, ხოლო ორივე მაჩვენებლით უიმედოებს - „ძაღვები“.

„მეწველ ძროხებში“ ხვდებიან ბაზარზე 1%-ზე მაღალი წილის და 10%-ზე დაბალი ზრდის მქონე ბიზნესები, „ვარსკვლავებში“ ბაზარზე 1%-ზე მეტი წილის და 10%-ზე მეტი ზრდის მქონე ბიზნესები, „კითხვის ნიშნებში“ ბაზარზე 1%-ზე ნაკლები წილის, ხოლო 10%-ზე მეტი ზრდის მქონე ბიზნესები, „ძაღვებში“ კი - ბაზარზე 1%-ზე დაბალი წილის და 10%-ზე დაბალი ზრდის მქონე ბიზნესები.

**დასკვნა:** კომპანიამ რომელმაც ჩაატარა პორტფელში შესული თავისი ბიზნესების ანალიზი, ბაზრის წილის და დარგში ზრდის ამ მაჩვენებლებით უნდა შეაფასოს ისინი. „ძაღლებში“ მოხვედრილი ბიზნესი უნდა გააუქმოს, „მეწველ პრობებში“ მოხვედრილი ბიზნესი უნდა დაიტოვოს დიქიდან შემოსული შემოსავალი მოახმაროს „ვარსკვლავებში“ და „კითხვის ნიშნებში“ მოხვედრილ ბიზნესებს, რათა „ვარსკვლავები“ იქცნენ „მეწველ პრობებად“, ხოლო „კითხვის ნიშნები“ – „ვარსკვლავებად“. მისი ეს სტრატეგიული სვლები მატრიაზე ასეთ სახეს მიიღებს [4. გვ. 310].



**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Hahn Dieter; Taylor Bernand. Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Stand and Entwicklung stndenzen. 6. Auflage. – Heidelberg Pnysica – Verlag, 1992. p. 225.
2. Grünig R., Kühn R. Process – based Strategic Planing. 2nd edition. Berlin. Heidelberg. New-York: Springer Verlag. 2002. p. 148-149.
3. Porter M. Competitive Strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competetors (New-York: Free Press. 1980) Chapter 2. Especlalhy. pp. 35-39.
4. ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., 2013. გვ. 310.

**რეზიუმე**

სტატიაში „პორტფელური ანალიზის მოდელები“ - უპირველესად ჩამოთვლილია ეს მოდელები და შემდეგ გადმოცემულია თითოეული მათგანის შინაარსი. ავტორები აღნიშნავენ, რომ პორტფელური ანალიზი სჭირდება ფასიანი ქაღალდების პორტფელს, პროექტების პორტფელს, ბიზნესპორტფელს და სხვა პორტფელს.

სტატიაში განხილულია მსხვილი კომპანიის ბიზნესპორტფელი, რომელიც რამოდენიმე ბიზნეს-პროფილს აერთიანებს და ნაჩვენებია მოდელით, „დარგის ზრდა/ ბაზრის წილი“ მათი ანალიზი-შეფასება და ამ მოდელის მატრიცის კვადრატებში მათი განლაგება და კომპანიის სტრატეგიული სვლები (ქცევები) მათ მიმართ.



## PORTFOLIO ANALYSIS MODELS

IRINE DAVRASHELIDZE, (Invited) professor of  
Georgian Technical University

MALKHAZ PARTSVANIA, professor of Tbilisi State  
University

### S U M M A R Y

In the article “Portfolio Analysis Models” first lists these models and then describes the content of each of them. The authors note that portfolio analysis is needed for securities portfolios, project portfolios, business portfolios, and other portfolios.

The article discusses the business portfolio of a large company, which combines several business profiles, and shows their analysis-evaluation with the model “Sector growth/market share” and their placement in the squares of the matrix of this model, as well as the company’s strategic acts (behaviors) in relation to them.

**Keywords:** owner; manager; “The First Man”; Separation of ownership from management.

# ფინანსურ დანაშაულთან ბრძოლის ეკონომიკური ასპექტი

## თორნიკე ჯინჭარაძე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**საკვანძო სიტყვები:** ფინანსური დანაშაული; დანაშაულის ეკონომიკური ასპექტები; „ხარჯთ-სარგებლიანობის პრინციპი“; ფინანსური დანაშაულის ხარჯი და ზარალი.

### შესავალი

ფინანსური დანაშაული აღმოცენდა მაშინ, როდესაც საქონლის გაცვლა ფულის მეშვეობით დაიწყო. მაშასადამე, იგი უკავშირდება საზოგადოებაში ფულადი ურთიერ-თობების წარმოშობას და განვითარებას. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ იქამდე დანაშაული არ არსებობდა. რა თქმა უნდა არსებობდა, მაგრამ ის ფინანსურ დანა-შაულად არ იწოდებოდა.

ფინანსური დანაშაულის წარმოშობის კვალობაზე გაჩნდა თვალსაზრისი, რომ ფინანსური დანაშაული არის საყოველთაოდ მიღებული ნორმებიდან გადახრა, ის აზიანებს საზოგადოებას და საჭიროა მისი პერმანენტული მონიტორინგი და მის შესაკავებლად სათანადო ღონისძიებების გატარება. ამ მიზნით სხვადასხვა ინტენსი-ვობით ქვეყნებში შეიქმნა მონიტორინგის სამსახურები, მაგრამ დღევანდელი რეალობა ის არის, რომ ფინანსური დანაშაული კი არ მცირდება, არამედ, წლიდან - წლამდე იზრდება.

### ძირითადი ტექსტი

მეცნიერები გასულ XX საუკუნეს დანაშაულის არნახული ზრდის საუკუნედ თვლიან [1. გვ. 5]. ეს საქართველოს მაგალითზეც დასტურდება - 2015 წელს - 15139 მსჯავრდებული, 2020 წელს - 16748 მსჯავრდებული [2. გვ. 94].

ფინანსური დანაშაულის უნივერსალური განმარტება არ არსებობს. მას სხვადა-სხვა მეცნიერები სხვადასხვანაირად განმარტავენ. მეცნიერ ა. გალახოვას იგი „ურთიერ-თობების ხელყოფად“ მიაჩნია [3. გვ. 6], მეცნიერ ლ. წულაიას „დარღვეულ საწარმოო ურთიერთობათა ერთობლიობად“ [4. გვ. 10] და ა. შ. ჩვენი აზრით, არც ერთია სწორი და არც მეორე. აჯობებს მისი განმარტება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: „ფინანსური დანაშაული არის ფინანსური ურთიერთობების ნორმების დარღვევა, რომლის შემ-ვეობით დამნაშავე იღებს სარგებელს, დანაშაულის ობიექტი კი - ზარალდება“.

ფინანსურ დანაშაულს მიეკუთვნება [5. გვ. 88-90]:

- მომხმარებლის მოტყუება საქონლის ფასში;
- ბიუჯეტში ნაკლები თანხების ჩარიცხვა;
- გადასახადებიდან თავის არიდება;
- უკანონო შემოსავლების ლეგალიზაცია;
- ყალბი ფულის და ყალბი საგადასახადო ბარათების დამზადება;
- გაფლანგვა და ფულის დაუმსახურებელი მითვისება და სხვა;
- ყალბი ფასიანი ქაღალდების დამზადება;
- ეროვნული და უცხოური ვალუტის გამოყენების წესის დარღვევა;
- საფონდო ბირჟის წესების დარღვევა;
- კიბერდანაშაული საფინანსო-საკრედიტო სფეროში და მრავალი სხვა.

მეცნიერები, რომლებიც მუშაობდნენ (და დღესაც მუშაობენ) დანაშაულის ეკონომიკის საკითზე ხაზს უსვამენ დანაშაულის წამაქეზებელ ფაქტორებს; „მოგება

დანაშაულიდან, - წერს მეცნიერი ჯერემ ბენტამი, - ეს არის ძალა, რომელიც უბიძგებს ადამიანს დანაშაულის ჩასადენად, ხოლო სასჯელის სიმძიმე გამოხატული წლების რაოდენობაში, არის ის ძალა, რომელიც შეაკავებს მას ამ მოქმედების ჩადენისგან“ [6. გვ. 399]. მეცნიერი რუმინის აზრით, დამნაშავე თავის ასეთ, ჩვენთვის არანორმალურ საქმიანობაში, იქცევა ისევე, როგორც იქცევა სხვა ნორმალური კანონმორჩილი მოქალაქე, რომელიც რამდენიმე სხვადასხვა პროფესიებიდან „ხარჯთ-სარგებლიანობის“ პრინციპით ირჩევს მისთვის ნაკლებად ხარჯტევად მაღალშემოსავლიან პროფესიას [7. გვ. 13]. საქართველოს პირობებში ამ პრინციპით ირჩევენ ახალგაზრდები პროგრამის-ტობას, ფინანსისტობას, ბუღალტრობას და არა ქიმიკოსობას ან მეტალურგობას. ერთი და იგივე უნივერსიტეტში, მაგალითად, საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში სწავლისას, მათი დანახარჯი (სწავლის გადასახადი გვაქვს მხედველობაში), ერთი და იგივეა, პროგრამისტის, ფინანსისტის და ბუღალტრის შემოსავალი კი, გაცილებით მაღალი.

არიან მეცნიერები, რომლებიც მოსალოდნელი სარგებლის მაქსიმიზაციით „ამართლებენ“ დამნაშავეს ქცევას. მეცნიერი ბეკერის აზრით, ადამიანი დანაშაულს იმ შემთხვევაში ჩაიდენს, თუ ამ დანაშაულებრივი მოქმედებიდან მოსალოდნელი სარგებელი აჭარბებს იმ შემოსავალს, რომელსაც ის სხვა საქმიდან მიიღებდა [8. გვ. 37-38]. ასეთი მიდგომით გამოდის, რომ თუ ადამიანმა ვერ აითვისა მაღალშემოსავ-ლიანი პროფესია და ამ პროფესიით არ დასაქმდა (საქართველოში ამის მაგალითად გამოგვადგება პროგრამისტი, ფინანსისტი, ბუღალტერი), ის დამნაშავეობის გზას ადგება? რა თქმა უნდა არა. დამნაშავეობა რისკია, რისკის ნიშნით კი, ადამიანები სამ ტიპად იყოფიან - რისკისადმი მიდრეკილები, ნეიტრალურები და რისკის თავიდან ამრიდებელნი. დანაშაულს რისკისადმი მიდრეკილები და ნეიტრალური ადამიანები ჩაიდან. მათთვის ფინანსური დანაშაული ეს იგივე რისკიანი ბიზნესია, მაგალითად, ისეთი, როგორც აზარტული თამაშები, მაგრამ, არსებობს რამდენიმე შემაკავებელი ფაქტორი, რომლებიც მოქმედებენ ასეთადამიანებზე და ისინი იცვი, ასეთ დანაშაულისგან თავს იკავებენ. ეს ფაქტორებია: დანაშაულის გამოაშკარავების ალბათობა და სასჯელის სიმძიმე. პირველი აკავებს რისკისკენ მიდრეკილ ადამიანს, მეორე კი - რისკისადმი ნეიტრალურ ადამიანს. მეცნიერ ბეკერის მიხედვით საფინანსო-საკრედიტო სფეროში დამნაშავეთა უმრავლესობა რისკისადმი მიდრეკილი ადამიანები არიან, ამიტომ, იგი მიზანშეწონილად თვლის გაიზარდოს დამნაშავეობის გამოაშკა-რავება. ასეთ დროს, საქართველოს პრაქტიკაში ოფიციალურად ვრცელდება მხოლოდ დამნაშავეთა რაოდენობა და არა ის ზარალი და მათი ვინაობა, რაც მათ მიაყენეს საზოგადოებას. მეტიც, შიდა აუდიტის დებულებაში არსებობს მუხლი ფინანსური დარღვევის და დამრღვევის კონფიდენციალობის შესახებ. ჩვენი აზრით, ერთიც გამჭვირვალე უნდა იყოს და მეორეც. ჯერ ერთი, საზოგადოების ნორმალურმა, კანონმორჩილმა ადამიანებმა უნდა იცოდნენ თუ ვის გვერდით ცხოვრობენ ისინი. მეორე, თვით ის ადამიანები, რომლებიც დამნაშავეს როლში აღმოჩნდნენ რისკისადმი მიდრეკილების თვისებით, მატერიალური გაჭირვებით თუ სხვა მიზეზით, მათი დანაშაულის ღიად გაცხადების შემთხვევაში, ასეთ ქმედებას აღარ ჩაიდენენ. გამოაშ-კარავება მათთვის ყველაზე დიდი შემაკავებელი ფაქტორი იქნება. გამოაშკარავება საზოგადოებაში პრესტიჟის და ღირსების დაკარგვას ნიშნავს, და, ალბათ, არ მოიძებნება ადამიანი, რომელიც ამას არ უფრთხილდება.

მეცნიერთა ერთი ნაწილის აზრით, ადამიანი დამნაშავედ ყალიბდება გარემოს გავლენით [9. გვ. 240]. მათ მიერ შექმნილ ე. წ. „დიფერენცირებული თეორიის“ მიხედვით, ადამიანებს კრიმინალური ქცევისადმი მისწრაფება უჩნდებათ თუ მათ გარშემომყოფნი იწონებენ ასეთ ქცევას და ნაკლებად ტრიალებენ ისეთ



გარემოცვაში, რომლებიც კიცხავენ ასეთ ქვევას. ეს თეორია პრაქტიკულად შემოწმდა კანონის-დამრღვევ ე. წ. „თეთრსაყელოანებში“, რომლებიც ფიქრობენ, რომ მათ მოქმედებებში არავითარი კრიმინალი არ არსებობს, რადგან მათ გარემოში მოქმედი არაფორმალური წესები უშვებს კანონის დარღვევებს [10. გვ. 407].

პრაქტიკულად შემოწმებულია ისიც, თუ რას უფრო უფრო ხილდებიან დამნაშავენი. დადგენილია, რომ განათლებული დამნაშავეები პატიმრობაში გატარებულ დროს დარდობენ, გაუნათლებლებს კი - ფულის დარდი აწუხებთ, რომელსაც მათ მთავრობა ჯარიმის სახით ახდევინებს. საქართველოშიც და სხვა ქვეყნებშიც დამნაშავენი ძირითადად სასჯელს იხდიან პატიმრობის ფორმით. ამ პერიოდში ისინი სახელმწიფოს კმაყოფაზე იმყოფებიან., ანუ გარდა იმისა, რომ მათ დანაშაულებრივი ქმედებით დააზარალეს ქვეყანა, პატიმრობის პერიოდშიც არაფერს სასარგებლოს არ ქმნიან. მეცნიერი პ. რუბინი აყენებს წინადადებას, რასაც ჩვენც ვეთანხმებით, რომ დამნაშავენი დავსაჯოთ დიფერენცირებულად - განათლებულები პატიმრობით (რათა მათ ბევრი დრო დაკარგონ), ნაკლებგანათლებულები კი - ფულადი ჯარიმით (რათა მათ ფული დაკარგონ) [7. გვ. 20].

როგორც აღვნიშნეთ, დანაშაული სამართლებრივი კატეგორიაა. სამართალდამცავი ორგანოების ამოცანაა საზოგადოებაში დანაშაულის ლიკვიდირება. მაგრამ ამ პრობლემას თუ შევხედავთ ეკონომიკური ნიშნით, ანუ „სარგებლიანობა-დანახარჯების“ პრინციპით, ჩნდება კითხვა - დანაშაული უფრო აზარალებს ქვეყანას, თუ მასთან ბრძოლის ხარჯები? 90-იან წლებში ამერიკაში დანაშაულობასთან ბრძოლის ხარჯებმა შეადგინა 155 მლრდ დოლარი, დანაშაულით მიღებულმა დანაკარგმა კი, 440 მლრდ დოლარი, ანუ დანაშაულით მიღებული ზარალი აღემატებოდა მასთან ბრძოლის ხარჯებს - 285 მლრდ დოლარით [1. გვ. 49]. მაგრამ ხდება პირიქითაც, კერძოდ, იმ ქვეყნებში, სადაც მოსახლეობა მეტს გაიღებს სამართალდამცავთა არმიის შესანახად, ასეთ ქვეყნებში აბსოლუტურად ყველა დამნაშავე გამოვლენილი და დასჯილია, მაგრამ დანაშაულთან ბრძოლის ხარჯი ხშირად 2-3-ჯერ აღემატება უშუალოდ დამნაშავეებისგან ქვეყნისთვის მიყენებულ ზარალს. საზოგადოებას შეუძლია თავი აარიდოს მართლწესრიგის დაცვის ხარჯებს, მაგრამ მაშინ გარდუვლად გაიზრდება დანაშაულებისგან მიღებული დანაკარგები. მაგრამ თუ საზოგადოება თანახმა იქნება ქვეყნის ყველა რესურსი წარიმართოს სამართალდამცავ საქმიანობაში, მაშინ, ყველა დამნაშავე იქნება დასჯილი, თუმცა, დანაშაულთან ბრძოლის ხარჯები იქნება დიდი. ასე რომ, ამ საკითხში ნებისმიერი უკიდურესობა არასასურველია. ეს თემა სადისკუსიო თემაა იურისტებსა და ეკონომისტებს შორის, რომელიც უკვე მიმდინარეობს საზღვარგარეთის ქვეყნებში. სასურველია, საქართველოს მეცნიერებიც ჩაერთონ ამ დისკუსიაში.

**დასკვნა.** ნებისმიერი ქვეყნისთვის ფინანსური დანაშაული ზარალის მომტანია. იგი გამოძიებული და დასჯილი უნდა იქნეს, მაგრამ „ზარალს“ იძლევა ეს პროცესიც. დასჯილი დამნაშავე საპატიმროში სახელმწიფოს ბიუჯეტის ხარჯზე ცხოვრობს. ეს კი დიდ ტვირთად აწვებათ გადასახადის გადამხდელებს. ჩვენი აზრით, ფინანსური დანაშაული უნდა შეფასდეს „ხარჯეფექტურობის“ (იგივე „ხარჯსარგებლიანობის“) პრინციპით და ამ ორ ხარჯტევად საქმეს შორის მოიძებნოს „ოქროს შუალედი“.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბალარჯიშვილი ი. (2010). დანაშაულის და სასჯელის ეკონომიკა. თბ., გვ. 5.
2. საქართველოს სტატისტიკური წელიწადი. თბ., 2021. გვ. 94.
3. Галахова А. (2017). Уголовная ответственность за хозяйственные преступления, М., гв. 6.

4. წულაიად.(2014).ეკონომიკურდანაშაულობასთანბრძოლისზოგიერთიკრიმინოლოგიური პრობლემები. თბ., 2014. გვ. 10.
5. ეკონომიკურ დანაშაულობასთან ბრძოლა და საფინანსო წესრიგის დამყარება (2017). ნორმატიული აქტების კრებული. თბ., 2017. გვ. 88-90.
6. Bentham, Jeremy (1788.1843.2011(. Principles of Penal Law, L works. p. 399.
7. Rubin P. (1980, 2016). The Economies of Crime/the Economies of Crime. – Cambridge (Mass). p. 13.
8. Беккер Г. (2000). Преступление и наказание. М., გვ. 37-38.
9. Setherland E. H. (1993). White Collor Crime: the Uneut Version. New Haven. Conm: Yale University Press. p. 240.
- 10.Coleman James William (2001). Toward an Inegradet Thery of White-Collar Crime//American Journal of Sociology. Nol. 93. p. 407.

## რეზიუმე

სტატიაში - „ფინანსურ დანაშაულთან ბრძოლის ეკონომიკური ასპექტები“ - განხილულია აღნიშნული დანაშაულის ეკონომიკური ასპექტები. ნათქვამია, რომ იურისტებს აინტერესებს დანაშაულის გახსნა და დამნაშავეების დასჯა, ეკონომისტები კი ამ დანაშაულებრივი საქმიანობის „ხარჯთსარგებლიანობის“ პრინციპით შეფასებას მოითხოვენ, ანუ ისევე როგორც ფასდება სხვა სახის რისკიანი საქმიანობები, მაგალითად, აზარტული თამაშობები.

ნაშრომში აღნიშნულია, რომ თუ ქვეყნის მთავრობა აირჩევს ყველა ჩადენილი ფინანსური დანაშაულის გახსნის სტრატეგიას, მას ამ საქმისთვის ბიუჯეტიდან დიდი ხარჯების გაღება დასჭირდება, რაც მძიმე ტვირთად დააწვებათ გადასახადის გადამხდელებს, ხოლო თუ არ აირჩევს ასეთ სტრატეგიას, და მხოლოდ დანაშაულის შეკავების პოლიტიკას დაადგება, მაშინ დამნაშავეებისგან ქვეყნისთვის მიყენებული ზარალი იქნება დიდი.

სტატიის ავტორი აღნიშნავს, რომ ეს საკითხი სადისკუსიოა იურისტებსა და ეკონომისტებს შორის და იგი იძლევა რეკომენდაციას, რომ ამ დისკუსიაში ქართველი მეცნიერებიც ჩაერთონ.

## ECONOMIC ASPECTS OF THE FIGHT AGAINST FINANCIAL CRIME

Tornike Jincharadze

Doctoral student of Technical University of Georgia

In the article - “Economic aspects of the fight against financial crime” - the economic aspects of the mentioned crime are discussed. It is said that lawyers are interested in solving crimes and punishing criminals, while economists demand an evaluation of this criminal activity based on the “cost-benefit” principle, that is, in the same way as other risky activities are evaluated, for example, gambling.

The paper mentions that if the country’s government chooses the strategy of opening all committed financial crimes, it will need to spend a lot of money from the budget for this, which will put a heavy burden on the taxpayers, and if it does not choose such a strategy, and only pursues a policy of crime prevention, then the losses caused by criminals to the country will be great.

The author of the article notes that this issue is a matter of discussion among lawyers and economists, and he recommends that Georgian scientists be involved in this discussion

# კოვიდ-19-ის გავლენა სპორტის ინდუსტრიის ზომიერით სწავლაზე

ვაჟა დანელია  
სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი

საკვანძო სიტყვები: სპორტის ინდუსტრია, კოვიდ-19-ის გავლენა, ზაფხულის ოლიმპიური თამაშები, ფინანსური მდგომარეობა, ტურიზმი, სასპორტო ინფრასტრუქტურა, ზამთრის სპორტი.

სპორტი და ფიზიკური კულტურა ეკონომიკური საქმიანობის ძალიან მნიშვნელოვანი კომპონენტებია და ნამდვილად შეიძლება ეწოდოს ეროვნული ეკონომიკის ფილიალი, რადგან მათ აქვთ საკუთარი ინდუსტრია და დამოუკიდებელი საბაზრო მექანიზმები, ჰარმონიულად ინტეგრირებული ქვეყნის ეკონომიკასა და საერთაშორისო ეკონომიკურ სისტემაში.

წლების განმავლობაში სპორტის ინდუსტრიის საათივით აწყობილ მექანიზმს მნიშვნელოვანი საფრთხე დაემუქრა მას შემდეგ, რაც თანამედროვე მსოფლიო უდიდესი მასშტაბის პანდემიის წინაშე აღმოჩნდა - 2019 წლის მიწურულს ჩინეთის ქალაქ ვუჰანიდან კორონავირუსი მთელ პლანეტაზე რომ გავრცელდა. მსოფლიოს ჯანდაცვის ორგანიზაციის ინფორმაციით, 2020 წლის ოქტომბრის ბოლოსთვის ის უკვე მოდებული იყო 190 ქვეყანაში, ვირუსით დაინფიცირდა 45 მილიონი ადამიანი, დაიღუპა - 1.2 მილიონი. ოფიციალური მონაცემებით, დღემდე მსოფლიოში კორონავირუსით 662.043.165 დაავადებული აღინუსხა, მათგან 6.567.466 ცოცხალი აღარ არის [1]. საქართველოში 2022 წლის მაისამდე კოვიდ-19 აღმოაჩნდა 1.780.691 მოქალაქეს, მათგან 16.900 გარდაიცვალა.

პანდემიამ მსოფლიო ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა, რადგან საზოგადოებრივი ცხოვრების უკლებლივ ყველას ფეროზე მოახდინა უარყოფითი ზეგავლენა. შეზღუდვის ზომებმა საგულისხმო ცვლილებები გამოიწვია ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ცხადია, გამონაკლისი არც სპორტი ყოფილა, რომელიც ვირუსის გავრცელების პირველი დღეებიდანვე პანიკამ მოიცვა: შეჯიბრებათა ორგანიზატორები მზად არ იყვნენ პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე ასაღებად და ეროვნულ ხელისუფალთა თუ ჯანდაცვის მსოფლიოს ორგანიზაციისგან (WHO) მითითებებს ელოდნენ.

მართალია, სასპორტო ორგანიზაციების ფინანსური მდგომარეობა და პროფესიული სპორტის ბედი სასწორზე დაიდო, მაგრამ, რადგანაც კაცობრიობას გლობალური საშიშროება დაემუქრა, უპირველესად სპორტსმენებისა და გულშემმატკვივრების უსაფრთხოება მიიჩნიეს - მორალურმა ასპექტმა გაიმარჯვა: 2020 წლის ოლიმპიური თამაშები და მრავალი სხვა საერთაშორისო მეგაშეჯიბრება 2021 წლისთვის გადანაწილდა ან გაუქმდა. ცხადია, ამან მსოფლიოში სპორტის ეკონომიკა საგრძნობლად დააზარალა, რასაც საერთაშორისო კვლევებიც ცხადყოფს.

თუ გავითვალისწინებთ, რომ პანდემიურ კრიზისამდე მსოფლიოს სპორტის ინდუსტრიის საერთო ღირებულება წელიწადში 756 მილიარდ დოლარს აჭარბებდა (საიდანაც 110 მილიარდ დოლარზე მეტი კლუბებსა და სასპორტო დარბაზებზე მოდიოდა, დაახლოებით 270 მილიარდი - სასპორტო ინვენტარის გაყიდვასა და 200 მილიარდ დოლარზე მეტი - ინფრასტრუქტურის მოვლაში), რთული არ იქნება იმის წარმოდგენა, თუ რა გლობალური ფინანსური პრობლემის წინაშე დადგა სპორტის ინდუსტრია 2020 წლიდან: ვირუსის გავრცელების შემცირების მიზნით,



როგორც აღინიშნა, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში გაუქმდა ან გადაიდო სპორტის უკლებლივ ყველა სახეობის ტურნირები, ჩემპიონატები, თასების გათამაშება, მატჩები. ფეხბურთელთა ევროპის ჩემპიონატი 12 ქვეყანაში უნდა ჩატარებულიყო (ივნისი-ივლისი). მისი გადადების მოთხოვნით უეფას იტალიისა და რუმინეთის ფეხბურთის ფედერაციებმა მიმართეს. უეფამ ეს მოთხოვნა დააკმაყოფილა და კონტინენტის პირველობა 2021 წლის ივნის-ივლისში გაიმართა.

კორონავირუსის სწრაფმა გავრცელებამ ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპარეზობა - ტოკიოს 2020 წლის ზაფხულის ოლიმპიური თამაშები ერთი წლით გადაავადა, რის შედეგად განცდილი ზარალი 6 მილიარდ დოლარად არის შეფასებული. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ პირველად გადაიდო უიმბლდონის ტურნირი, ამის გამო ჩოგბურთის ადგილობრივ ასოციაციას დაახლოებით 243 მილიონი აშშ დოლარი დააკლდა.

ESPN-ის, KPMG-ის, The Guardian-ისა და Nikkei Asian Review-ის მონაცემებზე დაყრდნობით, Aljazeera-ს შეფასებით, COVID-19-მა ყველაზე მეტი გავლენა აშშ-ისა და ევროპის უმაღლეს ლიგებზე მოახდენს. ამერიკის ბეისბოლისა (MLB) და ფეხბურთის (MLS) ძირითადი ლიგების, ჰოკეის ეროვნული ლიგის (NHL), ნაციონალური საკალათბურთო ასოციაციის (NBA), ნაციონალური ფეხბურთის ლიგის (NFL) დანაკარგი 5,5 მილიარდ დოლარზე მეტია [2].

ინგლისის პრემიერლიგამ 2019-2020 წლების სეზონში მატჩების ტრანსლაციის უფლების გაყიდვიდან დაახლოებით 800 მილიონი ევრო ვერ მიიღო, ხოლო კომერციული საქმიანობის შეწყვეტისა და მატჩების გაუქმების შედეგად ზარალმა 500 მილიონ ევროს გადაამეტა. დროის ამ მცირე მონაკვეთში ინგლისის პრემიერლიგამ, საერთოდ, 1,35 მილიარდ დოლარზე მეტი დაკარგა, ესპანეთის ლა ლიგამ - მილიარდი დოლარი, საფრანგეთის ლიგამ - 1 430 მილიონი დოლარი, იტალიის სერია A-მ - 703 მილიონი დოლარი.

სიტუაციას ისიც ამძიმებდა, რომ შემომავალი ფულადი ნაკადების შეწყვეტის პირობებში ორგანიზაციების ვალდებულებები სასპორტო ბაზების ქირასა და ხელფასების გაცემაზე არ გაუქმებულა. ეს მნიშვნელოვანი ფაქტია, რადგან გადადებული ან გაუქმებული მასშტაბური ღონისძიებების უკან იდგნენ არა მხოლოდ პროფესიონალი სპორტსმენები, რომლებიც სახლის პირობებში ცდილობდნენ სასპორტო ფორმის შენარჩუნებას, არამედ მილიონობით ადამიანი, რომლებიც დასაქმებული იყვნენ სპორტთან დაკავშირებულ სხვადასხვა სფეროში. გლობალურმა პანდემიამ 100 მილიონზე მეტი სამუშაო ადგილი რისკის ქვეშ დააყენა. კლუბების მფლობელებმა უამრავი თანამშრომელი დაითხოვეს.

ზემოაღნიშნული ვალდებულებების მიუხედავად, შემოსავლების შემცირების გამო სასპორტო ორგანიზაციები იძულებულნი გახდნენ, მომჭირნეობა გამოეჩინათ, რაც სპორტსმენტა ეკონომიკურ მდგომარეობაზე მწვავედ აისახა: COVID-19-ის პანდემიისას ბევრმა საფეხბურთო კლუბმა მოთამაშეებისა და ზოგან სამწვრთნელო შტაბის ანაზღაურება შეკვეცა: ესპანეთის „ატლეტიკოსა“ და „ბარსელონაში“ ხელფასები 70%-ით შეამცირეს, იტალიის „იუვენტუსში“ იძულებითი ღონისძიებების გატარებით დაახლოებით 90 მილიონი ევრო დაზოგეს. აღსანიშნავია ისიც, რომ ყველა სასპორტო ორგანიზაციამ ვერ შეძლო პანდემიის შედეგებთან გამკლავება. მაგალითად, აშშ-ის რაგბის ფედერაციამ ფინანსურ სირთულეებთან დაკავშირებით თავი გაკოტრებულად გამოაცხადა.

მსოფლიოს სპორტის ეკონომიკის ამ საერთო ჯაჭვში საქართველო, ცხადია, გამონაკლისი არ ყოფილა: კორონავირუსის პანდემიის გავრცელების საფრთხის გამო სასპორტო ორგანიზაციებს მიეცათ რეკომენდაცია, არ ჩატარებინათ შეჯიბრებები,

მოსამზადებელი შეკრებები, სწავლებები თუ სემინარები, ანუ ყველაფერი, რაც ხალხმრავალ ღონისძიებას უკავშირდებოდა და ვირუსის გავრცელებას შეუწყობდა ხელს.

სამთავრობო თუ ჯანდაცვის საერთაშორისო ორგანიზაციის მითითებებით, 2020 წელს საქართველოში ოფიციალურად შეწყდა სპორტის ყველა სახეობის ეროვნული ჩემპიონატები, ასაკობრივი პირველობები, ტურნირები. მთავრობისა და რაგბის კავშირის ერთობლივი გადაწყვეტილებით, მიხეილ მესხის სტადიონზე დაგეგმილი „რაგბი ევროპის“ ეგიდით გასამართავი საქართველო-რუსეთის მატჩი უმაყურებლოდ უნდა ჩატარებულიყო, თუმცა შემდეგ ის საერთოდ გაუქმდა. ძიუდოს საერთაშორისო ფედერაციის (IJF) გადაწყვეტილებით, ასევე, არ გამართულა თბილისის ოლიმპიურ სასახლეში ძიუდოს გრან პრი. მსგავსი ბედი ეწია სპორტის სხვა სახეობებსაც როგორც ჩვენთან, ისე საერთაშორისო მასშტაბით. ქართველმა ათლეტებმა საწვრთნელი შეკრებები შეწყვიტეს და, სათანადო რეკომენდაციების დაცვით, შინაურ პირობებში ვარჯიშით ინარჩუნებდნენ სასპორტო ფორმას.

საგულისხმოა, რომ კოვიდპანდემიის გავრცელებას საქართველოში სასპორტო საქმიანობის სრული პარალიზება არ გამოუწვევია. აი, მაგალითად, 2020-2022 წლებში რეკორდულად მოკლე დროში აშენდა 10.000 მაყურებლის ტევადობის სამდარბაზიანი სპორტის ახალი სასახლე, სადაც 2022 წლის სექტემბერში კალათბურთელ ვაჟთა ევროპის გადადებული ჩემპიონატის ერთ-ერთი ჯგუფის მატჩები გაიმართა ექვსი გუნდის მონაწილეობით.

სასპორტო ინფრასტრუქტურის განახლება არ შეჩერებულა საქართველოს ზამთრის კურორტებზეც, განსაკუთრებით - ბაკურიანსა და გუდაურში. პანდემიის მიუხედავად, 2020 წლის თებერვალში საქართველოში ჩამოვიდა ევროპის ოლიმპიური კომიტეტების (EOC-ის) შემფასებელი კომისია, რომლის მიერ მომზადებულ შემაჯამებელ დოკუმენტსა და საქართველოს ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტის მიერ წარდგენილ პროტოკოლით გათვალისწინებული საბუთების პაკეტზე დაყრდნობით ევროპის ოლიმპიური კომიტეტების 49-ე გენერალურ ასამბლეაზე 2025 წლის ევროპის ახალგაზრდობის ზამთრის ოლიმპიური ფესტივალის მასპინძლობის უფლება ბაკურიანს მიენიჭა. ამ გადაწყვეტილებით საქართველოში დადგა კონკრეტული ამოცანებისა და ზამთრის სპორტში სერიოზული ინვესტიციების განხორციელების დრო [3].

საქართველოს ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტის განცხადებით, ბაკურიანის სამთო-სათხილამურო ტრასების რეკონსტრუქციის დასრულებასა და კომპლექსური რეაბილიტაციის დაგეგმილია ამ კურორტის ცნობილი ტრამპლინების რეაბილიტაცია. დამუშავებულია ბიატლონის ტრასის მშენებლობის პროექტი. ოლიმპიური ფესტივალისთვის საჭირო ყინულის ორი სასახლე ბაკურიანსა და თბილისში აშენდება.

მთის კურორტების განვითარების კომპანიის ინფორმაციით, 2025 წლის ფესტივალისთვის უკეთ მომზადებას ისიც შეუწყობს ხელს, რომ, საერთაშორისო სათხილამურო ფედერაციის გადაწყვეტილებით, 2023 წელს ბაკურიანი თხილამურითა და სნოუბორდით თავისუფალი სტილით სრიალში მსოფლიოს ჩემპიონატს უმასპინძლებს.

პანდემიის მიუხედავად, ბაკურიანში გაყვანილია შემოვლითი გზა, რეაბილიტაცია ჩაუტარდა გზას კოხტა-მიტარბის ტრასამდე. იგეგმება რეკრეაციული ზონების განახლება. დიდველზე სამი ახალი საბაგრო გზის მშენებლობა უმოკლეს ვადებში დასრულდა. ისინი საქართველოს „მთის კურორტების განვითარების კომპანიის“ დაკვეთით ავსტრიულ-შვეიცარულმა კომპანია The Doppelmayr/Garaventa Group-მა გაიყვანა.



ექვსადგილიანი საბაგიროები ბაკურიანის ახალი ინფრასტრუქტურის ერთ-ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი ნაწილია. მათი გამტარუნარიანობა საათში 5,4 ათასი მგზავრით განისაზღვრება, თუმცა ამ რაოდენობის 7,2 ათას მგზავრამდე გაზრდაც შესაძლებელია. უახლესი მოდელით შექმნილი საბაგიროები რეგიონში იმითაც გამოირჩევა, რომ მიწისქვეშა ფარები გააჩნია [4]. 2021 წელს ბაკურიანში უკვე გაიმართა პირველ ტურნირი ახალი საბაგიროებისა და ახალი ტრასების გამოყენებით. ეს იყო პირველი სატესტო ღონისძიება კროსდისციპლინაში - სკიკროსის მსოფლიოს თასის ეტაპი.

ზემოაღნიშნული ორივე შეჯიბრება ჩვენი ქვეყნისთვის უმნიშვნელოვანესი მოვლენაა, რადგან ისინი ხელს შეუწყობს საქართველოში ზამთრის სპორტის სახეობებისა და ტურიზმის შემდგომ განვითარებას, თანამედროვე ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბებას, ქვეყნის ზამთრის მიმართულებით ცნობადობის გაზრდას. ყოველივე ეს ბაკურიანში მეტი ტურისტის მიღების შესაძლებლობას იძლევა.

სწრაფი ტემპით მიმდინარე გლობალიზაციამ ტურიზმის ინდუსტრიას სარგებელი მოუტანა. როგორც ამბობენ, ის გახდა ქოლგაინდუსტრია, რომელიც ბევრ სექტორს ეხება, რადგან მოთხოვნაზეა ორიენტირებული. მას სჭირდება ტრანსპორტირება, ინსფრასტრუქტურა, განთავსება, საკვები, სუვენირები; ისეთი აქტივობები, როგორცაა სპორტი, კულტურული ღონისძიებები, ჯანდაცვა და სხვ.

პანდემიამდესაერთაშორისო ტურიზმი წარმოადგენდა საქონლისა და მომსახურების მსოფლიოს ექსპორტის 7%-ს, რაც 1.54 ტრილიონ დოლარზე მეტია. დასაქმების მხრივაც, მსოფლიოში შექმნილი ყოველი 10 სამუშაო ადგილიდან ერთი ტურიზმზე მოდიოდა. პანდემიურ პერიოდში კი COVID-19-მა განსაკუთრებით დიდი ზარალი მიაყენა მსოფლიოში ტურიზმსა და მოგზაურობას, რომლებმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს გლობალური მომსახურების ინდუსტრიის განვითარებაში [5].

ოფიციალური მონაცემებით, პანდემიამდებევრ ქვეყანაში სოციალურ-ეკონომიკური და სოციალურ-კულტურული განვითარების ფუნქციების განსახორციელებლად ტურიზმი მამოძრავებელი ძალა იყო. გაეროს მსოფლიოს ტურიზმის ორგანიზაციის (UNWTO) მაჩვენებლებით, 1950 წელს, თვითმფრინავის ეპოქის გარიჟრაჟზე, მხოლოდ 25-მა მილიონმა ადამიანმა თუ იმოგზაურა საზღვარგარეთ, 2019 წლისთვის ამ რიცხვმა 1,5 მილიარდ ადამიანს მიაღწია. არადა, 2020 წლის პირველ ნახევარში ტურისტების რაოდენობა მსოფლიოში 65%-ზე მეტით შემცირდა. ტურიზმზე დამოკიდებულ ქვეყნებში, განსაკუთრებით - აფრიკაში, რეალური შემოსავალი 12%-ით დაეცა. ტურიზმის სფეროს საერთო ზარალმა 50 მილიარდ დოლარს მიაღწია [5].

ტურიზმი პრიორიტეტული მიმართულებაა საქართველოშიც. პანდემიამდე საერთაშორისო ვიზიტორთა რაოდენობა და, შესაბამისად, აქედან მიღებული შემოსავლები ყოველწლიურად იზრდებოდა. ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკით, 2019 წელს ჩვენმა ქვეყანამ ტურიზმიდან 3.2 მილიარდი აშშ დოლარი მიიღო.

პანდემიასთან დაკავშირებით გამოჩენილ სიფრთხილეს და მკაცრ შეზღუდვებს საერთაშორისო თუ შიდა ტურიზმის მკვეთრი შემცირება მოჰყვა, 2021 წლიდან კი კოვიდთან დაკავშირებული შეზღუდვების შემსუბუქებით საერთაშორისო მოგზაურთა რაოდენობა წინა წელთან შედარებით 7.7 %-ით გაიზარდა და 1.881 მილიონს გადააჭარბა, თუმცა ეს მონაცემი 2019 წელთან, ანუ პრეპანდემიურ პერიოდთან შედარებით საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტების რიცხვზე 79.9%-ით ნაკლებია.

ეროვნული ბანკის მონაცემებით, 2021 წელს საქართველომ საერთაშორისო მოგზაურობიდან დაახლოებით 1.2 მილიარდი აშშ დოლარი მიიღო, რაც 2020 წლის



მაჩვენებელს 130%-ით აღემატება [6]. ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ინფორმაციით კი, 2022 წლის იანვარ-აგვისტოში ტურიზმიდან შემოსულმა თანხამ საქართველოში 2.141.568.321 აშშ დოლარი შეადგინა, რაც 2019 წლის მაჩვენებლის 94.6%-ის აღდგენაა.

2022 წლის რვა თვეში საქართველოში 3,256,370 მოგზაური შემოვიდა. 2019 წლის 8 თვის მონაცემებთან შედარებით საერთაშორისო მოგზაურთა ვიზიტების აღდგენის მაჩვენებელი 51.5 %-ს შეადგენს. 2021 წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით კი მოგზაურთა რაოდენობა 208.9%-ითაა გაზრდილი [7].

### ტურიზმის აღდგენის დინამიკა - 2022 წლის აგვისტო

საერთაშორისო მოგზაური 912.041	2019 წლის მონაცემების აღდგენა 67.1%	2021 წელთან შედარებით ზრდა +195.5%
საერთაშორისო ტურისტი 582.995	2019 წლის მონაცემების აღდგენა 77.4%	2021 წელთან შედარებით ზრდა +135.8%

კოვიდპანდემიის პირობებში სპორტის ინდუსტრიის სფეროს წარმომადგენლები, შესაძლოა, უფრო გაუსაძლის მდგომარეობაში აღმოჩენილიყვნენ, რომ არა მათ მიმართ გაწეული არაერთი დახმარება. ძირითადი მხარდამჭერები, უმთავრესად, ეროვნული მთავრობები იყვნენ. მაგალითად, 2020 წლის 8 მაისს კანადამ დააფუძნა სპეციალური ფონდი კულტურული, კეთილდღეობისა და სასპორტო ორგანიზაციების მხარდასაჭერად COVID-19-ის გადაუდებელი სიტუაციის დროს. ფონდს 370 მილიონი დოლარის ბიუჯეტი ჰქონდა იმ სამუშაო ადგილებისა და ორგანიზაციების დასახმარებლად, რომლებიც კოვიდპანდემიის კრიზისისას დაზარალდნენ. მარტო სპორტის სექტორს 53 მილიონი აშშ დოლარი გამოეყო.

ვირუსის გავრცელებისას ირლანდიის მთავრობამ სპორტის სექტორისთვის დაამტკიცა 70 მილიონი ევროს მხარდაჭერის პაკეტი, საიდანაც დიდი ნაწილი ირლანდიის ფეხბურთის ასოციაციისა (FAI) და რაგბის კავშირის (IRFU) დაფინანსებას მოხმარდა.

კოვიდპანდემიასთან გასამკლავებლად ძირითადი საერთაშორისო სასპორტო ორგანიზაციები დაეხმარნენ სასპორტო კლუბებს. მაგალითად, ფეხბურთის საერთაშორისო ფედერაციამ (FIFA) შექმნა სტაბილიზაციის ფონდი, რომლის მეშვეობით გუნდებს მოკლევადიანი სესხები და გადაუდებელი გრანტები გადაეცათ.

ინგლისის პრემიერლიგამ 157 მილიონი დოლარის დახმარება გაუწია ქვედა დივიზიონის კლუბებს; მხარი დაუჭირა COVID-19-ით დაზარალებულ საჯარო სექტორს - 25 მილიონ დოლარზე მეტი შესწირა ინგლისის ჯანდაცვის ეროვნულ სამსახურსა და ოჯახებს; ზოგიერთი კლუბის პერსონალი მოხალისეობრივ აქტივობებში ჩაერთო - ცნობილი ფეხბურთელები მორალური მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად სატელეფონო ზარებით ეხმიანებოდნენ ადგილობრივ მაცხოვრებლებს, განსაკუთრებით - მოხუცებსა და მოსახლეობის დაუცველი ჯგუფების წარმომადგენლებს.

პანდემიის პირობებში საზოგადოებრივი ცნობიერების ასამაღლებლად მაღალი დონის სპორტსმენების კერძო ინიციატივები გახდა ძალიან მნიშვნელოვანი.

მაგალითად, არგენტინელმა ფეხბურთელმა ლიონელ მესიმ და ბრაზილიელმა ნეიმარმა COVID-19-ის წინააღმდეგ საბრძოლველად დაახლოებით 1 მილიონი ევროს ოდენობით შემოწირულობები გაიღეს; პორტუგალიელმა კრიშტიანუ რონალდუმ ინტენსიური თერაპიის სამი განყოფილების მშენებლობა დააფინანსა; პანდემიის მძვინვარებისას კიორლინგის შოტლანდიელი მოთამაშე ვიქტორია რაიტი მედდად მუშაობდა, ხოლო იტალიელი მორაგბე მაქსიმ მბანდა სასწრაფო დახმარების მანქანას მართავდა...

ახლა, როცა კოვიდპანდემიით გამოწვეული მთავარი საშიშროება მინელდა, ცხადია, მსოფლიოს აინტერესებს, როგორი იქნება სპორტი და სპორტის ინდუსტრია პანდემიის შემდგომ პერიოდში. როგორც 2022 წლის სეზონი გვიჩვენებს, სპორტსმენები და გულშემატკივრებიც აქტიურად დაუბრუნდნენ სასპორტო მოედნებსა და ტრიბუნებს. სპორტში ინოვაციების ევროპული პლატფორმის ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ, პანდემიის ყველა უარყოფითი შედეგის მიუხედავად, არსებული პირობები სიახლის, გრძელვადიან პერსპექტივაში პროგრამების გადახედვისა და პრიორიტეტების გადაფასების შესაძლებლობას იძლევა. აქედან გამომდინარე, უეჭველია, გარკვეული ცვლილებები იქნება და უნდა ვირწმუნოთ, რომ ახლო მომავალში სპორტი და სპორტის ინდუსტრია მსოფლიოში უწინდელ პოზიციებს დაიბრუნებს.

## ლიტერატურა

1. McKibbin, Fernando, 2020; Salisu, et al., 2020;
2. Спорт в условиях пандемии COVID-19, [https://ach.gov.ru › upload › pdf › 20200720\\_Да...](https://ach.gov.ru › upload › pdf › 20200720_Да...);
3. 2025 წლის ევროპის ზამთრის ახალგაზრდულ ოლიმპიურ ფესტივალს ბაკურიანი უმასპინძლებს, [http://geonoc.org.ge/index.php?lang\\_id=GEO&sec\\_id=38&info\\_id=3445](http://geonoc.org.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=38&info_id=3445);
4. ბაკურიანში სამი ახალი საბაგირო რეკორდულ დროში აიგო, <https://sputnik-georgia.com/20201021/>;
5. Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н., Валединская Е.Н., Астафьева О.А. Влияние пандемии COVID-19 на мировой туризм: трансформационный потенциал и последствия для устойчивого восстановления // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. - Том 12. - № 2. - С. 679-696;
6. 2021 წელს საერთაშორისო მოგზაურებიდან საქართველომ 1,2 მილიარდი დოლარის შემოსავალი მიიღო, <https://gnta.ge/ge/2021>;
7. აგვისტოში საქართველოში 912,041 საერთაშორისო მოგზაურის ვიზიტი შედგა, <https://gnta.ge/ge/august-statistics/>;

## რეზიუმე

მსოფლიოს სპორტის ინდუსტრიამ, რომლის საერთო ღირებულება წელიწადში 756 მილიარდ დოლარს აჭარბებდა, 2020-2021 წლებში COVID-19-ის პანდემიის შედეგად დიდი ზარალი განიცადა: სპორტსმენებმა თითქმის ორი სეზონის განმავლობაში დაკარგეს სასპორტო ღონისძიებებში მონაწილეობის შესაძლებლობა და, შედეგად, გარკვეული ფინანსური სარგებელიც. შეფერხდა სასპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარება. ფინანსურად ცუდ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ სასპორტო ორგანიზაციები, რომლებიც, შემოსავლის წყარო დაკარგვის მიუხედავად, ვალდებულნი იყვნენ ფიქსირებული გადასახადები დაეფარათ. გაწვავდა უმუშევრობის

პრობლემა, რადგან ყველა სასპორტო ღონისძიება გაუქმდა ან გადაიდო, მათ შორის - საქართველოში. მარტო 2020 წლის ტოკიოს ზაფხულის ოლიმპიადის გადავადების შედეგად ზარალმა ექვს მილიარდ დოლარს გადააჭარბა.

კოვიდპანდემიის პირობებში სპორტის ინდუსტრიის სფეროს წარმომადგენლები, შესაძლოა, უფრო გაუსაძლის მდგომარეობაში აღმოჩენილიყვნენ, რომ არა მათ მიმართ გაწეული არაერთი დახმარება. ძირითადი მხარდამჭერები, უმთავრესად, ეროვნული მთავრობები იყვნენ.

## **THE IMPACT OF THE COVID PANDEMIC ON SPORTS ON SOME AREAS OF INDUSTRY**

### **Summary**

**Vazha Danelia**

**Doctor of Social Sciences**

The world's sports industry, whose total value exceeded 756 billion dollars per year, suffered huge losses in 2020-2021 as a result of the COVID-19 pandemic: athletes lost the opportunity to participate in sports events for almost two seasons and, as a result, some financial benefits. The development of sports infrastructure was delayed. The port organizations found themselves in a bad financial condition, which, despite the loss of the source of income, were obliged to pay fixed fees. The problem of unemployment worsened, as all sports events were canceled or postponed, including in Georgia. As a result of the postponement of the 2020 Tokyo Summer Olympics alone, the loss exceeded six billion dollars.

In the conditions of the covid-pandemic, the representatives of the sports industry might have found themselves in a more unbearable situation if it were not for the numerous assistance provided to them. The main supporters were mainly national governments.



## SIMILE VS. METAPHOR VS. ANALOGY

Ekaterine Maruashvili

Doctor of Philology

The simile, the metaphor, and the analogy are some of the most common literary devices, giving writers the tools to compare different ideas, concepts, and experiences. Yet, because these three devices are all comparisons, it can be difficult to keep track of which device means which. What is a simile vs. metaphor vs. analogy? Whether you write poetry, fiction, or nonfiction, your writing will drastically improve with the use of these literary devices. Understanding the conundrum of simile vs. metaphor will sharpen the impact of your words, while developing a proper analogy will help you develop a much stronger argument. This article aims to give you mastery over these essential literary devices, with definitions, examples, and writing exercises for each device. With a deep understanding of simile vs. metaphor vs. analogy, your writing will take on new depth and clarity. Let's dive in! The words "simile" and "similar" come from the same root, and that's exactly what a simile is: a comparison of similar things. Specifically, a simile compares two or more items using "like," "as," or another comparative preposition. Also known as an "indirect comparison," the simile allows writers to explore the many facets of complex ideas. A simile compares two or more items using "like," "as," or another comparative preposition.

Take these three simile examples:

My cat is as loud as Yankee Stadium.

My cat is soft and fluffy, like a teddy bear.

My cat destroys furniture the way bulldozers destroy buildings.

These similes offer very different descriptions, yet coexist quite peacefully in my cat—who is, in fact, loud and soft and destructive. Here are some more simile examples, all of which come from published works of literature.

"In the eastern sky there was a yellow patch like a rug laid for the feet of the coming sun" — *The Red Badge of Courage*, by Stephen Crane

By portraying the color of the horizon like a rug, this simile makes the sun seem regal and majestic. This is also a great example of "show, don't tell" writing, because we know the sun is rising without being told its dawn. "The world will burst like an intestine in the sun" — "Passengers" by Denis Johnson. What an uncomfortable image! Would you believe this simile is the first line of a sonnet? Comparing the world to a "burst intestine" adds a visceral quality to the poem, as it treats the world as a living organism in peril. Additionally, the words "burst" and "intestine" have a slimy sound to them, making this simile both disturbing and intriguing. "You lived your life like a candle in the wind" — "Candle in the Wind" by Elton John (lyrics by Bernie Taupin). This simile is deceptively simple because it paints a complex image. How does a candle react to the wind? Sometimes it flickers, sometimes it stands even taller, and sometimes it waits for an ember, waiting for the weather to pass. It's your turn to write some similes! A simile should be concise yet expressive, stimulating the reader's mind without "spoon feeding" a certain interpretation. As you work through these exercises, keep your simile examples descriptive, yet open-ended.

The word "metaphor" comes directly from the Greek word *metaphora*, "a transfer." That's

exactly what metaphors do: they transfer identities, altering the reader's understanding of the nature of something. A metaphor is a statement in which two items, often unrelated, are treated as the same thing. Also known as a "direct comparison," metaphors can create powerful imagery and description, deepening the meaning of objects and ideas. A metaphor is a statement in which two things, often unrelated, are treated as the same thing. Rather than using "like" or "as" like similes do, metaphors are statements of being, often using words like "is," "are," and "became" to make a comparison. Metaphors can also make a comparison without using "being verbs" or other comparison words. Take these three metaphor examples, each of which draw a portrait without using excessive language:

The grandfather clock is king of the family room furniture.

The grandfather clock became a death knell for her childhood.

The grandfather clock had the face of an estranged lover.

Let's address what each of these metaphors accomplish. The first metaphor shows us the clock's size and importance; the second metaphor shows us the clock's ominous presence, focusing on its sound; the third metaphor treats the clock as forlorn and solitary. In other words, each of these metaphors express the relevance of the grandfather clock without stating it explicitly. Such is the beauty of metaphors: the ability to tell a story through proximity. Before we offer some more metaphor examples, we need to discuss two important facets of metaphor writing, especially as they relate to simile vs. metaphor. First, metaphors rely on the suspension of disbelief—in other words, the reader knows they're being lied to, but accepts it anyway. Obviously, a clock cannot be a king, nor can it be a death knell or a lover... it's a clock, after all. Nonetheless, the reader accepts what is being told to them because they trust that the metaphor, and what it conveys, is relevant to the text. Metaphors can be imaginative—magical, even!—but they must be relevant. The metaphor is more "complete" than the simile. Second, the metaphor is much more "complete" than the simile. If I was actually writing about a grandfather clock, I would only choose one metaphor and stick with it. Multiple metaphors will contradict each other because they're creating different statements of being. The reader will inevitably wonder if the clock is actually a king, a death knell, or neither, and this thought process will end up disrupting the reader's suspension of disbelief. This type of writing is known as a mixed metaphor. Now, let's see some more metaphor examples! The following metaphor examples all come from published works of literature. "Whatever causes night in our souls may leave stars." —Ninety-Three by Victor Hugo

Sometimes, the simplest metaphors carry the most complex meanings. The premise of this direct comparison is easy to understand: the things that trouble us now may strengthen us later. At the very least, those stars are twinkles of wisdom that we gain from life experience, illuminating our paths forward, if dimly. Yet, the operative word in this metaphor is "may." The things that trouble us might strengthen us, but they might also create an eternal dusk. And, even with starshine, our souls can very much be blanketed by night. What emerges from this metaphor is a bittersweet rumination on life and its many perils. Accruing wisdom is always a choice, but faith in the light is vital for anyone to push forward. But, look, the morn, in russet mantle clad, Walks o'er the dew of yon high eastern hill. —Hamlet by William Shakespeare. This metaphor is a form of personification, a literary device in which nonhuman objects are given humanlike qualities. Specifically, Shakespeare is comparing the sunrise to that of a person, dressed in "russet" red, walking up a hill. It's a simple and beautiful comparison. Instead of saying "the sunrise is red," Shakespeare personifies the dawn itself, showing us its russet color, its slow ascent, and the morning dew that flecks

each blade of grass.

“I’d like to start  
a bonfire in my heart  
but today there’s just  
a stone; last night,  
a whirlwind; before,  
a broken mirror.” —” Hope Poems” by Jill Robbins

The metaphor here accomplishes several things, but first, we should note that there are several different metaphors here. Every metaphor has two components: the subject, and the thing that subject is being compared to. (These are known as the “tenor” and the “vehicle,” which we’ll explain in the next section.) So, the subject (tenor) of this metaphor is the speaker’s heart, and the comparisons (vehicles) are a bonfire, a stone, a whirlwind, and a broken mirror. Each of these objects describe something different about the speaker’s heart. She would like her heart to be a bonfire—a symbol of passion and livelihood. Instead, her heart is a series of objects that cannot catch fire, with each object symbolic of something else. A stone might symbolize heavy and immovable emotions; a whirlwind might represent the speaker’s capricious feelings; a broken mirror might reflect the speaker’s fragmented sense of self. “But wait! Isn’t that a mixed metaphor?” Yes—but it’s a mixed metaphor that works. The series of incongruent symbols gives the reader a window into the speaker’s heart. By comparing each symbol to the speaker’s desired “bonfire heart,” the reader recognizes the many emotions preserved in each image.

What is the difference between a simile and a metaphor? There are a few key traits that separate simile vs. metaphor, and understanding them will help you decide which device to use in your work. Let’s look at the key differences between simile vs. metaphor, and how these differences affect the meaning of each device. A simile will always use a comparison word. The most common of these comparison words are “like” and “as,” but there are other ways of denoting comparison, too. The following statements mean virtually the same thing, but use slightly different terms of comparison:

The elephant sat still, like a statue.

The elephant sat as still as a statue.

The elephant sat still the way statues do.

Metaphors, on the other hand, rely on various forms of the verb “to be”—if they use a comparison word at all. Metaphors can also be implied through punctuation and word choice. All of the following are proper constructions for the metaphor:

The elephant was a statue amongst the trees.

The elephant had petrified at the sight of the tiger; a statue of instinct.

The elephant: a marble statue.

You could even make the noun “marble” a verb, though some traditionalist writers dislike the grammar behind this. Nonetheless, “the elephant was marbled at the sight of the tiger” offers a unique image. When a simile compares two or more items, each item retains their individual meanings. For example, if I said “this pancake is as thick as a Dostoevsky novel,” you can visualize the thickness of both items while still imagining two different objects, the pancake and the book. The simile is humorous while still being descriptive. With metaphors, the object of comparison takes on a different image. If I said “this pancake is a Dostoevsky novel,” you would envision a pancake about 1,000 pages thick. Sounds delicious! Here’s a metaphor and a simile side-by-side. Take note of how your mental image differs between these two sentences.



The little boy clings to his mother like ivy clings to a tree.

He was an ivy growing up his mother's legs.

Yes, magic! Because metaphors are statements of being (whereas similes are statements of likeness), a metaphor can rely on visual descriptions that aren't bound by the laws of logic. An elephant can be marble, a boy can be ivy, and my cat is (and always will be) a bulldozer. Similes, by contrast, cannot make statements quite as "magical" in nature. While you might make comparisons to mystical items with a simile— "she waved her flag like a magic wand"—there are still two distinct objects at the end of the sentence, not one magically combined idea.

### **Bibliography**

1. "DISCOVER YOUR WRITING NICHE "with Gloria Kempton, September 28th, 2022
2. <http://plato.stanford.edu/entries/Simile and Metaphor/>
3. POETRY WORKSHOP: BRING YOUR POEMS TO LIFE with Rosemary Tantra Bensko, September 28th, 2022

### **RESUME**

Common literary devices, such as metaphors and similes, are the building blocks of literature, and what make literature so enchanting. Language evolves through the literary devices in poetry and prose; the different types of figurative language make literature spark in different ways. Consider this your crash course in common literary devices. Whether you're studying for the AP Lit exam or looking to improve your creative writing, this article is crammed with literary devices, examples, and analysis. The obvious difference between these two common literary devices is that a simile uses "like" or "as," whereas a metaphor never uses these comparison words. Additionally, in reference to the above examples, the insertion of "like" or "as" creates a degree of separation between both elements of the device. In a simile, the reader understands that, although the tree is certainly large, it isn't large enough to be a god; the tree's "godhood" is simply a description, not a relevant piece of information to the poem or story. Simply put, metaphors are better to use as a central device within the poem/story, encompassing the core of what you are trying to say. Similes are better as a supporting device.

**კომპანიის პორტფელური მენეჯმენტის ერთი  
ქართული ექსპერიმენტი**

**ზაირა ლუდუშაური**  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

**რამაზ მარდიშვილი**  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**საკვანძო სიტყვები:** პორტფელური მენეჯმენტი; ბიზნეს-ერთეული; „მეწველი პრობები“; „ვარსკვლავები“; „ძაღვები“; „კითხვის ნიშნები“.

**შესავალი.** მსოფლიოს მაღალგანვითარებული ქვეყნების დივერსიფიცირებით მსხვილი კომპანიები დიდი ხანია, რაც პორტფელური მენეჯმენტით იმართებიან. საქართველოსთვის ეს თეორიულ დონეზეც კი, სრულიად ახალი თემაა.

დივერსიფიცირებული კომპანია მრავალპროფილიანია. ის სხვადასხვა სახის ბიზნესს ახორციელებს და, აქედან გამომდინარე, მას თავის შემადგენლობაში მრავალრიცხოვანი ბიზნეს-ერთეულები (ფილიალები, ქალიშვილი საწარმოები) ჰყავს. ტრადიციული მართ-ვისგან განსხვავებით, პორტფელური მართვის დროს, დიდი ყურადღება ექცევა ამ ბიზნეს-ერთეულებს შორის ისეთი კავშირების წარმოქმნას, რომელიც სინერგიულ ეფექტს აძლევს კომპანიას. ასეთებია მატერიალური და არამატერიალური კავშირები. მატერიალური კავშირის დროს შემოსავლიანი ბიზნეს-ერთეულიდან თავისუფალი ფულადი რესურსი ინვესტირებისთვის გადაეცემა მეორე - დიდი პერსპექტივის მქონე „დაბადების“ ეტაპზე მყოფ ბიზნეს-ერთეულს, არამატერიალური კავშირის დროს კი, ხდება კომპეტენციების გაცვლა-გაზიარება. ტრადიციულ მართვაში კომპანიის შიგა ბიზნეს-ერთეულებს ასეთი კავშირები არა აქვთ და, ცხადია, არც სინერგიული ეფექტი აქვთ.

წინამდებარე სტატია ეძღვნება ამ საკითხის განხილვას საქართველოს ერთ-ერთ კლინიკაში კოდური სახელწოდებით „ალფა“.

**ძირითადი ტექსტი.** კლინიკა „ალფა“ მრავალპროფილიანი კლინიკაა. იგი ამბულატორიულ და სტაციონალურ მომსახურებას სთავაზობს პაციენტებს. კლინიკაში ფუნქციონირებს შემდეგი ქვედანაყოფები: ნეიროქირურგიის; თერაპიის; კარდიოლოგიის; ტრავმატოლოგია-ორთოპედიის; რადიოლოგიის.

ჩამოთვლილ ბიზნეს-ერთეულებს მიცემული აქვთ პასუხისმგებლობის ცენტრების სტატუსები. მათი შემოსავლები და ხარჯები 3-თვიან პერიოდში შემდეგნაირია (იხ. ცხრილი 1).

ცხრილიდან ჩანს, რომ ნეიროქირურგიის განყოფილებას მოგება შემცირებია 16%-ით, თერაპიას - გაზრდია ხარჯები 18,3%-ით, კარდიოლოგიას გაზრდია შემოსავალი 30,7%-ით, ტრავმატოლოგიას - 17,5%-ით, ხოლო რადიოლოგიას გაზრდია ინვესტიციებზე მოთხოვნილება 27%-ით.

**ცხრილი 1**  
**კლინიკა „ალფას“ პასუხისმგებლობის ცენტრების 2022 წლის**  
**აპრილი-ივნისის თვეების ინფორმაცია (ლარი)**

	მოგება	ხარჯები	ინვესტიცია	შემოსავლები
<b>1. ნეიროქირურგიის მოგების ცენტრი:</b>				
აპრილი	87113	-	-	-
მაისი	6500	-	-	-
ივნისი	5980	-	-	-
დინამიკა	84%	-	-	-
<b>2. რადიოლოგიის ინვესტიციების ცენტრი:</b>				
აპრილი	-	-	717000	-
მაისი	-	-	1413750	-
ივნისი	-	-	910050	-
დინამიკა	-	-	127%	-
<b>3. თერაპიის ხარჯვითი ცენტრი:</b>				
აპრილი	-	89347	-	-
მაისი	-	30931	-	-
ივნისი	-	34743	-	-
დინამიკა	-	118,3%	-	-
<b>4. კარდიოლოგია-კარდიოქირურგიის შემოსავლების ცენტრი:</b>				
აპრილი	-	-	-	37600
მაისი	-	-	-	36800
ივნისი	-	-	-	79150
დინამიკა	-	-	-	130,7%
<b>5. ორთოპედიის და ტრავმატოლოგიის მოგების ცენტრი:</b>				
აპრილი	6137	-	-	-
მაისი	6410	-	-	-
ივნისი	7212	-	-	-
დინამიკა	117,5%	-	-	-

ამის გარდა, ჩვენ ჩავატარეთ ამ ცენტრების თანამშრომლების გამოკითხვა სპეციალური კითხვარით (იხ. ცხრილი 2), რომელითაც დავადგინეთ პაციენტებისთვის მომსახურების პერსპექტივა მომავალში. ნეიროქირურგიის პერსპექტივას ხედავს თანამშრომელთა 80%, თერაპიის ცენტრისას - 60%, ტრავმატოლოგიის ცენტრისას - 100%, რადიოლოგიის ცენტრისას 100%, კარდიოლოგიის ცენტრისას 100%.

ამ ინფორმაციის მხედველობაში მიღებით კლინიკა „ალფას“ ქვედანაყოფებს, ანუ ბიზნეს-ერთეულებს მივანიჭეთ მაიკლ პორტერის მიერ შექმნილი სტატუსები - ნეიროქირურგიას - „მეწველი ძროხები“, რადიოლოგიას და კარდიოლოგიას - „ვარსკვლავები“, თერაპიას - „ძაღვები“, ხოლო ორთოპედია-ტრავმატოლოგიას - „კითხვის ნიშნები“ და განვათავსეთ BCG-მატრიცაში (ნახაზი 1).



**ცხრილი 2**  
**კლინიკა „ალფას“ პასუხისმგებლობის ცენტრების თანამშრომელთა გამოკითხვა პორტფელურ ანალიზზე და ბიზნესპორტფელის დაკომპლექტებაზე**

დასმული კითხვები	პასუხები პროცენტებში				
	ნეიროქორუგის ცენტრი (20 კაცი)	რადიო-ლოგის ცენტრი (20 კაცი)	თერაპიის ცენტრი (20 კაცი)	კარდიო-ლოგის ცენტრი (25 კაცი)	ტრანსკატოლოის ცენტრი (18 კაცი)
<b>1. მოგწონთ მართვის დეცენტრალიზებული ფორმა, რომელიც მპასუხისმგებლობის ცენტრების დაფუნქციონირებაში გამოიხატა?</b>					
დიახ	20	14	23	12	25
არა	51	61	60	57	42
თავი შეიკავა	29	25	17	31	33
<b>2. მპასუხისმგებლობის მისიების მიღებით გაგიადვილდათ თუ გაგირთულდათ მუშაობა?</b>					
გაგიადვილა	-	-	-	-	-
გაგირთულდა	80	87	66	73	70
თავი შეიკავა	20	13	34	27	30
<b>3. მპასუხისმგებლობის მისიების არჩევა თქვენთან შეთანხმებით მოხდა?</b>					
დიახ	-	-	3	-	6
არა	75	83	82	80	73
თავი შეიკავა	25	17	15	20	21
<b>4. აქვს თუ არა მკურნალობის თქვენს პროფილს განვითარების პერსპექტივა?</b>					
არა	80	100	60	100	100
დიახ	-	-	5	-	-
თავი შეიკავა	20	-	35	-	-
<b>5. იცით თუ არა, რა კავშირი აქვს თქვენ ცენტრს შპს „ალფას“ ბიზნესპორტფელთან?</b>					
არა	100	100	85	97	94
დიახ	-	-	-	-	-
თავი შეიკავა	-	-	15	3	6
<b>6. იცით თუ არა, რას წარმოადგენს ბიზნესპორტფელი და რა ადგილი უკავია თქვენს ცენტრს მასში?</b>					
არა	100	100	100	100	100
დიახ	-	-	-	-	-
თავი შეიკავა	-	-	-	-	-
<b>7. ხომ არ სჯობდა გემუშავათ ძველებურად ანუ ცენტრალიზებული მართვით?</b>					
დიახ	100	87	90	85	100
არა	-	-	-	-	-
თავი შეიკავა	-	13	10	15	-
<b>8. თქვენი ცენტრის ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებებს გითანხმებთ თქვენ თუ არა?</b>					
არა	100	90	100	97	91
დიახ	-	10	-	-	6
თავი შეიკავა	-	-	-	3	3
<b>9. ტარდება თქვენთან პორტფელური ანალიზი და SWOT-ანალიზი?</b>					
არა	91	90	100	95	100
დიახ	-	3	-	-	-
თავი შეიკავა	9	7	-	5	-

10. იცნობთ თუ არა პორტფელურ მატრიცებს და გამოგიყენებიათ თუ არა იგი თქვენს ცენტრში?					
არა	100	100	92	100	90
დიახ	-	-	-	-	5
თავი შეიკავა	-	-	8	-	5

ამ ინფორმაციის მხედველობაში მიღებით კლინიკა „ალფას“ ქვედანაყოფებს, ანუ ბიზნეს-ერთეულებს მივანიჭეთ მაიკლ პორტერის მიერ შექმნილი სტატუსები - ნეიროქირურგიას - „მეწველი ძროხები“, რადიოლოგიას და კარდიოლოგიას - „ვარსკვლავები“, თერაპიას - „ძაღვები“, ხოლო ორთოპედია-ტრავმატოლოგიას - „კითხვის ნიშნები“ და განვათავსეთ BCG-მატრიცაში.

ნახაზი 1. შპს „ალფას“ პაუსიხისმგებლობის ცენტრების განლაგება ჩვენს მიერ ტრანს-ფორმირებული BCG მატრიცაში



კლინიკა „ალფა“-ში შექმნილი ეს ვითარება მისგან მოითხოვს გააუქმოს თერაპიის ქვედანაყოფი, ნეიროქირურგია ამჟამად მთელი დატვირთვით და იქიდან მიღებული ფული პირველ რიგში, მოახმაროს რადიოლოგიას და კარდიოლოგიას, ხოლო შემდეგ ტრავმატოლოგიას.

თავიანთი პერსპექტიულობით სამივე ეს ქვედანაყოფი (იგივე ბიზნეს-ერთეული) მოხვდა BCG-მატრიცის „ვარსკვლავების“ და „კითხვის ნიშნების“ კვადრატებში, და თუ მათ კომპანიის დირექციამ საკმარისი ინვესტიცია მიაწოდა, რადიოლოგია და კარდიოლოგია გადაინაცვლებენ „მეწველ ძროხებში“, ხოლო ტრავმატოლოგია-ორთოპედია გახდება „ვარსკვლავი“.

**დასკვნა.** კლინიკა „ალფა“-ში დღეს მხოლოდ ერთი ბიზნეს-ერთეული, კერძოდ,

ნეიროქირურგია იძლევა დიდ შემოსავალს, მაგრამ მასაც მოგება თანდათან უმცირდება. ასე რომ, მას სამომავლო პერსპექტივა აღარ აქვს. მისი შემოსავალი კლინიკა „ალფამ“ უნდა მოახმაროს არა მას, არამედ, რადიოლოგიის, კარდიოლოგიის და ტრავმატოლოგიის განყოფილებებს.

## რეზიუმე

სტატიაში განხილულია ერთ-ერთ ქართულ კლინიკაში ბიზნესის პორტფელური მენეჯმენტის ექსპერიმენტი. ამ მიზნით მოხდა კლინიკის სეგმენტირება, შესწავლილი და გაანალიზებული იქნა მათი შემოსავლები და მოგება და მათ თანამშრომლებში ჩატარდა გამოკვლევა თითოეული სეგმენტის (ქვედანაყოფის) სავარაუდო პერსპექტივის დასადგენად.

კვლევით მიღებული შედეგებით კლინიკის ქვედანაყოფები პორტფელური მართვის BCG - მატრიცაში განლაგდნენ მათი პერსპექტივების კრიტერიუმით - ნეიროქირურგია - „მეწველ ძროხებში“, თერაპია - „ძაღვებში“, ტრავმატოლოგია - „კითხვის ნიშნებში“, ხოლო რადიოლოგია და კარდიოლოგია - „ვარსკვლავებში“.

## ONE GEORGIAN EXPERIMENT OF COMPANY PORTFOLIO MANAGEMENT

Zaira Gudushauri

Professor of Georgian Technical University

Ramaz Marghishvili

Doctoral of Georgian Technical University

## S U M M A R Y

In the article it is discussed the experiment of business portfolio management in one of the Georgian clinics. For this purpose, the clinics were segmented, their revenues and profits were studied and analyzed, and their employees were surveyed to determine the probable prospects of each segment (sub-head).

Based on the results obtained from the research, the clinic units were placed in the BCG portfolio management matrix by the criterion of their prospects - neurosurgery - in the «milking cows», therapy - in the «dogs», traumatology - in the «question marks», and radiology and cardiology - in the «stars».

**Keywords:** portfolio management; business unit; «Milk cows»; «stars»; «dogs»; «Question marks».